

PLAN DE ADMINISTRARE

Regia Autonomă de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

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



2014

SUMAR

Introducere-Scop

Capitolul 1. Prezentarea Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

1.1. Date de indentificare ale Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

1.2. Obiectul și importanța activității Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

1.3. Cadrul legislativ

Capitolul 2. Analiza Diagnostic

2.1 Analiza de tip PEST

2.4.1. Factori politico-legislativi

2.4.2. Factori economici

2.4.3. Factori socio-culturali

2.4.4. Factori tehnologici

2.2. Analiza organizațională și resurse umane

2.3. Analiza activității de bază

2.4. Analiza activității de marketing și vânzări

2.5. Analiza activității de aprovizionare/achiziții

2.6. Diagnostic tehnic, investiții

2.7. Analiza managerială

2.7.1. Măsurile privind eficientizarea activității, reorganizarea și restructurarea Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

2.8. Diagnostic juridic

2.9. Diagnostic financiar

2.10. Analiza SWOT

Capitolul 3. Strategia Regiei – plan efectiv de administrare

3.1. Definierea strategiei generice

3.2. Obiective strategice – aspecte externe

3.2.1. Viziune, misiune și valori

3.3. Performanța operațională

3.4. Performanța personalului

3.5. Performanța financiară

3.6. Planul de analiză strategică

3.6.1. Implementarea standardelor de bună practică în domeniul guvernantei corporative și instrumente de management

3.6.2. Gestionarea eficientă și administrarea bunurilor existente în patrimoniul regiei

3.6.3. Creșterea performanței operaționale

3.6.4. Extinderea patrimoniului aflat în administrare

Capitolul 4. Indicatori și criterii de performanță

4.1. Indicatori și criterii de performanță prevăzuți în OUG nr. 109/2011

4.1.1. Reducerea obligațiilor restante

4.1.2. Reducerea pierderilor

4.1.3. Creșterea profiturilor

4.1.4. Creșterea cifrei de afaceri

4.1.5. Creșterea productivității muncii

4.2. Indicatori și criterii de performanță suplimentari

4.3 Plan de management

4.4. Monitorizare plan și evaluare management

Introducere – Scop

Prezentul **plan de administrare** are ca scop definirea strategiei de administrare a Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș, pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin contractele de mandat încheiate de către Consiliul Județean Argeș cu membrii Consiliului de administrație, numiți prin Hotărârea Consiliului Județean Argeș nr. 232 din 26 noiembrie 2013 , respectiv:

- **Moiceanu Gabriel** – Președinte al Consiliului de Administrație, Administrator executiv;
- **Ciobanu Simona Alisa** – reprezentant al autorității publice tutelare, membru al Comitetului de audit, administrator neexecutiv;
- **Văruicu Ionica Nicoleta** – reprezentant al Ministerului de Finanțe, membru al Comitetului de audit, administrator neexecutiv;
- **Tudose Nicolae** – membru al Comitetului de audit, administrator neexecutiv;
- **Corcodel Ionuț** – administrator neexecutiv;

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

Din punct de vedere structural, planul de administrare este împărțit în mai multe capitole ce tratează următoarele aspecte:

- **Capitolul 1 – Prezentarea Regiei:** include o prezentare succintă a regiei, obiectului de activitate, patrimoniului administrat
- **Capitolul 2 – Analiza Diagnostic:** include o radiografie succintă a situației actuale a regiei din punct de vedere organizatoric, tehnic, comercial, financiar, etc., în scopul înțelegerii stadiului din care este preluată regia, în vederea administrării de către noul Consiliu de Administrație
- **Capitolul 3 – Strategia Regiei:** include planul efectiv de administrare pentru perioada mandatului, punându-se accent atât pe definirea strategiei generice și a aspectelor strategice externe și interne, cât și pe definirea planurilor strategice specifice și planurile de implementare
- **Capitolul 4 – Indicatorii și criteriile de performanță:** în acest capitol sunt definiți indicatorii și criteriile de performanță ce urmează a fi monitorizați în vederea atingerii strategiei propuse regiei

În cuprinsul planului de administrare au fost utilizate date și informații dintr-o varietate de surse, inclusiv rapoarte financiare, date furnizate de regie, rapoarte și analize publice.

Capitolul 1. Prezentarea Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

1.1. Date de indentificare ale Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

Începând cu data de 01.10.2010 s-a înființat Regia Autonomă de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș, cu sediul în comuna Bradu, satul Geamana, nr. 623, județul Argeș.

Regia Autonomă de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș are sedii secundare în orașul Ștefănești, str. Morii, nr. 2 și satul Golești, str. Radu Golescu, nr.1.

Regia Autonomă de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș este persoană juridică română de interes județean care se organizează și funcționează sub autoritatea Consiliului Județean Argeș, pe bază de gestiune economică și autonomie financiară, conform legilor și regulamentului de organizare și funcționare propriu, având în administrare bunuri din domeniul public și privat al județului Argeș, în baza contractului de administrare, potrivit obiectivelor stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare.

Cheltuielile de administrare și de întreținere ale Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș se asigură din venituri proprii și pe bază de contract de servicii.

Cheltuielile de capital ale Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș se asigură din surse proprii și în completare din subvenții de la bugetul județului, în limita sumelor aprobate cu această destinație, precum și din credite bancare, sponsorizări, etc.

Salarizarea personalului din cadrul Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș se face prin negociere directă în limita bugetului aprobat, conform legislației în vigoare, potrivit grilei de salarizare propusă de Consiliul de Administrație și aprobată de consiliul județean.

Conducerea regiei autonome revine directorului regiei și consiliului de administrație compus din 5 persoane numite prin hotărârea consiliului județean.

1.2. Obiectul și importanța activității Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

Obiectul de activitate este clasificat conform Ordinului nr.337/2007 al președintelui Institutului Național de Statistică, privind actualizarea Clasificărilor din Economia Națională – CAEN la nr. 6832 – Administrarea imobilelor pe baza de comision sau contract.

Obiectele secundare de activitate ale regiei sunt prezentate în anexa nr.1 la Regulamentul de Organizare și Funcționare al R.A.D.P.P. Argeș, aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Argeș nr. 203/28.10.2013.

Regia de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș propune spre aprobare Consiliului Județean Argeș, programul anual pentru lucrările de investiții, de administrare, întreținere și reparații a patrimoniului.

Regia de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș R.A. gestionează în condiții de eficiență maximă patrimoniul predat în administrare de către Consiliul Județean Argeș, conform contractului de administrare încheiat.

Consiliul Județean Argeș și unitățile aflate în subordinea sa, ca autorități contractante, atribuie direct regiei **administrarea și prestarea următoarelor servicii**, încheind în acest sens contracte pe bază de tarife, în baza Regulamentului serviciului de utilități publice de administrare a domeniului public și privat al județului Argeș, a caietului de sarcini al serviciului de administrare a domeniului public și privat al Regiei și a contractului de dare în gestiune directă a Serviciului privind administrarea domeniului public și privat al județului Argeș:

1. amenajarea, întreținerea și înfrumusetarea zonelor verzi, a parcurilor, grădinilor publice și locurile de agrement prin servicii de arhitectură, peisagistică, horticultură, floricultură și pomicultură;

2. administrarea, întreținerea, închirierea bunurilor mobile și imobile prin:
- 2.1. servicii de întreținere instalații alimentare cu apă, sanitare, termice, electrice mecanice s.a;
 - 2.2. servicii de reparații și întreținere mobilier muzeal, obiecte muzeale, imobile muzeale;
 - 2.3. servicii de curățenie, dezinsecție, deratizare;
 - 2.4. servicii de intervenții incendii;
 - 2.5. servicii de restaurare, conservare obiecte muzeale și de artă;
 - 2.6. servicii prestări lucrări de zidarie și finisaje;
 - 2.7. servicii de decorațiuni interioare;
 - 2.8. servicii de gestiune și administrare bunuri mobile și imobile;
 - 2.9. servicii de evidență și facturare a prestațiilor, redevențelor și utilităților;
 - 2.10. servicii de supraveghere la obiectivele aflate în administrarea Regiei;
 - 2.11. alte servicii specifice (consultanta de specialitate, telefonie, înregistrări audio – video, foto, spălătorie s.a).

Regia de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș R.A. are în componență direcții, servicii funcționale, secții de producție și prestări servicii, formații de lucru, compartimente.

1.3. Cadrul legislativ

- Constituția României;
- Legea nr. 53/2003 privind Codul Muncii;
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia;
- Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale;
- Legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale;
- Legea nr. 51/2006 serviciilor comunitare de utilități publice;
- Hotărârea Guvernului nr. 447/2002 privind atestarea bunurilor aparținând domeniului public al Județului Argeș, precum și al municipiilor, orașelor și comunelor din Județul Argeș;
- Hotărârea Guvernului nr. 640/2002 privind trecerea unor unități spitalicești din domeniul public al statului și din administrarea Ministerului Sănătății și Familiei în domeniul public al Județului Argeș și în administrarea Consiliului Județean Argeș;
- Hotărârea Guvernului nr. 867/2002 privind trecerea unor imobile din domeniul public al statului și din administrarea Ministerului Sănătății și Familiei în domeniul public al județelor și în administrarea consiliilor județene respective;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 2032/2013 privind aprobarea formatului și structurii bugetului de venituri și cheltuieli, precum și a anexelor de fundamentare a acestuia;
- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 41/2014 privind reglementarea procedurii de raportare a unor indicatori economico-financiar de către operatorii economici cu capital/patrimoniu integral ori majoritar deținut direct sau indirect de autoritățile publice centrale ori locale, precum și a procedurii de transmitere a datelor în vederea întocmirii Raportului anual conform art. 58 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Capitolul 2. Analiza Diagnostic

2.1 Analiza de tip PEST

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

1. Factorii politici-legislativi

Mediul politic se referă la toate acele acte întreprinse de Guvern care afectează economia și scenariul de afaceri în general. Reglementările guvernamentale și politice care au impact asupra mediului de afaceri includ și legi comerciale, de munca, politicile fiscale, legile și normele de mediu, restricții comerciale, tarifele comerciale, politicile de infrastructură și dezvoltare, grad de stabilitate politică, etc., având o influență importantă asupra mediului de afaceri și a economiei în general.

Factorii politici-legislativi influențează Regia atât pozitiv cât și negativ. Factorii politici pot influența pozitiv activitatea societății, având în vedere că acționarii sunt factori legali. Orice societate ce are activități de servicii publice este influențată de deciziile legislative; regia poate sprijini inițiative de modificări legislative cu efect favorabil în activitatea sa.

Factorii politici pot influența și negativ activitatea regiei, având în vedere repetatele schimbări legislative, astfel că realizarea unor programe pe termen mediu și lung este dificil de implementat.

Ca și concluzie putem afirma că factorii politico – legislativi sunt foarte buni pentru dezvoltarea Regiei pentru că încurajează extinderea și îmbunătățirea activității inclusiv prin asigurarea de fonduri nerambursabile. Regia trebuie să se folosească de factorii politici favorabili acum pentru că aceștia pot fi modificați în timp.

2. Factori economici

Economia mondială se află într-o perioadă de recesiune. Acest lucru afectează negativ și economia României. Mai mult și economia României este în recesiune de circa 4 ani, efectele crizei resimțindu-se și în activitatea regiei.

Economia globală s-a deteriorat semnificativ începând cu anul 2009, iar revenirea se anunță a fi neuniformă. Creșterea economică se așteaptă să revină în 2014, dar neuniform pe plan internațional. Revenirea este estimată a fi atât rezultatul pachetelor de măsuri fiscale adoptate de autorități, cât și ca urmare a începerii revigorării activității sectorului privat, însă viabilitatea acestei reveniri rămâne afectată de incertitudini pe termen scurt.

Deși se preconizează o revenire a creșterii economice, Regia trebuie să acționeze cu prudență pentru că există posibilitatea de reducere a alocațiilor bugetare.

- Disponibilitatea creditului

Riscul de lichiditate se menține ridicat în România, principalele instituții de credit cu capital străin reducându-și expunerea la nivel de grup față de România. Având în vedere statutul regiei, nu există riscuri majore pentru accesarea unui eventual credit;

- Ratele dobânzilor

Rata dobânzii de politică monetară a fost redusă treptat de la 4 % în decembrie 2013 la 3,75 % în ianuarie 2014. Dobânzile practicate în prezent de către bănci ar permite Regiei posibilitatea angajării de credite pentru finanțarea parțială a unor obiective de investiții.

- Rata inflației

Conform prognozei realizate de Comisia Națională de Prognoză, inflația este pe un trend descendent de la 8,1% în 2010 la 2,5% în 2014. Scăderea ratei inflației va avea efect pozitiv asupra Regiei, datorită unei predictibilități mai precise a bugetului de venituri și cheltuieli, în principal pe partea de cheltuieli și neerodarea veniturilor de inflație.

- Rata șomajului în județ

Rata șomajului la nivel național are un trend descrescător, ajungând la 32,5% în luna decembrie 2013. Rata șomajului în județul Argeș se situează în general sub media națională, la 6,96 %, iar la nivel local există resurse umane suficiente ce pot fi atrase în activitatea Regiei în caz de necesitate.

- Fiscalitatea (taxe și impozite)

Impozitul pe profit rămâne la nivelul de 16% pentru anul fiscal 2014. Contribuțiile salariale au rămas de asemenea nemodificate. O modificare majoră a Guvernului ar fi că profitul reinvestit nu va mai fi impozitat, măsură urmând să genereze o creștere a veniturilor la bugetul de stat ca urmare a majorării încasărilor din TVA. Eventualele modificări fiscale pot avea atât efecte benefice pentru regie (reducere impozit pe profit, reducere contribuții sociale), cât și negative (creșteri de alte taxe și impozite).

- Cursurile de schimb ale monedelor

Cursul de schimb mediu lei/euro prognozat de C.N.P. va scădea prin întărirea monedei naționale față de moneda europeană, de la 4,24 lei/euro în 2010 la 4,13 lei/euro în 2014. Cursul de schimb mediu lei/dolar prognozat de C.N.P. va scădea prin întărirea monedei naționale față de dolarul american, de la 3,24 lei/dolar în 2010 la 3,15 lei/dolar în 2014. Contrar prognozelor oficiale, cursul lei/euro crește continuu, iar în momentul de față este în jurul valorii de 4.53 lei/euro.

Este de așteptat ca România să nu adopte moneda unică europeană prea devreme, având în vedere declarațiile politice și pe cele ale guvernatorului BNR. În cazul scenariului de mai sus un credit în valută va prezenta riscuri valutare majore pentru regie, având în vedere și absența unei acoperiri naturale la riscul valutar.

Riscul valutar este prezent și în ceea ce privește achizițiile și investițiile derulate de regie, având în vedere că prețul unor bunuri/ tarifele unor servicii sunt legate de evoluția cursului lei/euro sau lei/dolar.

- Creșterea economică/PIB-ul, exporturi/importuri

Conform estimărilor FMI, Produsul intern brut (în prețuri curente, creștere reală) va înregistra o creștere anemică sub 2% în anul 2014, urmând să crească treptat până la 3,1% până în anul 2017.

Structura PIB pe ramuri nu se va modifica semnificativ în 2014, ponderea cea mai importantă în structura PIB o reprezintă serviciile adică aproximativ 50%, apoi industria aproximativ 25%, construcțiile 8%, agricultura 6% și impozitele nete pe produs aproximativ 10%.

3. Factori socio-culturali

Mediul socio - cultural reprezintă un complex de elemente cu caracteristici de maximă eterogenitate din punctul de vedere al efectelor și al ariei de acțiune. Modificările în timp ale acestor elemente sunt lente.

Având în vedere specificul activității regiei, factorii socio-culturali nu au un impact semnificativ asupra acesteia. Totuși, există câteva elemente care trebuie luate în considerare:

- Pregătirea forței de muncă: reducerea specializărilor tehnice și disponibilitatea forței de muncă calificată în domeniul tehnic care să asigure înlocuirea personalului existent după pensionare;
- Migrația forței de muncă: în general oamenii migrează către zone cu potențial economic mai ridicat.
- Organizarea sindicală: sindicatele pot crea o presiune suplimentară asupra regiei pentru obținerea de beneficii și avantaje în creștere, cu impact negativ asupra rezultatelor. Trebuie obținut un echilibru corespunzător între motivație și remunerarea muncii.

4. Factori tehnologici

Tehnologia este în continuă schimbare, inovația fiind factor de dezvoltare economică continuă. Factorii tehnologici care afectează regia sunt:

- Disponibilitatea unor tehnologii de exploatare mai eficiente: prin achiziționarea unei autoutilitare dotată corespunzător pentru a asigura intervenții rapide și eficiente;
- Sisteme IT: sistemele de management integrat, relații cu clienții etc disponibile pot contribui la eficientizarea activităților derulate la nivelul regiei;
- Sistemele de monitorizare mediu, siguranță în exploatare: aceste sisteme sunt disponibile și trebuie accesate de regie pentru creșterea calității serviciilor, respectarea obligațiilor de mediu, exploatare sigură și durabilă.

2.2. Analiza organizațională și resurse umane

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice și Hotărârii Consiliului Județean Arges nr. 232/2013, Regia Autonomă de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș este administrată de către un Consiliu de Administrație.

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a Regiei și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine Consiliului de Administrație și directorului, căruia i-au fost delegate atribuțiile de conducere.

Consiliul de Administrație al Regiei este constituit cu respectarea prevederilor O.U.G. 109/2011 și este format din 5 membri, în calitate de administratori. Membrii consiliului de administrație sunt numiți prin Hotărâre de Consiliu Județean.

Au fost selectați membrii Consiliului de administrație, după cum urmează:

- Consiliul Județean Argeș a selectat reprezentantul acestuia, astfel cum se prevede la art. 5 alin. (2) litera b) și reprezentanții prevăzuți la art. 5 alin. (2) litera c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011;
- Ministerul Finanțelor Publice a selectat reprezentantul său astfel cum se prevede la art. 5 alin. (3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011;

Necesitatea elaborării planului de administrare, precum și conținutul acestuia sunt stabilite prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011.

Cerința prevăzută de actul normativ indicat, cu privire la conținutul Planului de administrare, este includerea în cadrul acestuia a strategiei de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Obiectivele și criteriile de performanță sunt părți integrante ale contractelor de mandat, în conformitate cu Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 art. 12 alineatele (1) și (2) : „(1) *Autoritatea publică tutelară încheie cu administratorii regiei autonome*

contracte de mandat având ca obiect administrarea regiei autonome, care constituie anexă la actul administrativ de numire.

(2) Contractul de mandat cuprinde obiectivele și criteriile de performanță stabilite de autoritatea publică tutelară. În contractul de mandat, alături de criteriile de performanță specifice, se prevăd în mod obligatoriu obiective cuantificate privind reducerea obligațiilor restante, reducerea pierderilor, creșterea profiturilor, a cifrei de afaceri, creșterea productivității muncii.”

De asemenea, obiectivele și criteriile de performanță reprezintă, în expresie cantitativă și valorică, principalele rezultate ale Regiei, pe care mandatarul se angajează să le obțină prin gestionarea și organizarea activității acesteia și sunt prevăzute în anexa care face parte integrantă din contractul de mandat.

Criteriile și obiectivele de performanță se actualizează anual în termen de 30 de zile de la data aprobării bugetului de venituri și cheltuieli, încheindu-se act adițional la contractul de mandat.

Modificările și completările ulterioare, în timpul unei execuții bugetare, se fac prin corelarea cu Bugetul de Venituri și Cheltuieli ori de câte ori acesta se rectifică.

Lista membrilor Consiliului de Administrație este publicată pe pagina de internet a Regiei, pe întreaga durată a mandatului acestora. În cadrul Consiliului de Administrație se constituie Comitetul de Audit, format din 3 administratori neexecutivi. Dispozițiile privind auditul statutar al situațiilor financiare, anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate, sunt aplicabile, în mod corespunzător.

Membrii consiliului de administrație își exercită mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator.

Consiliul de Administrație al regiei este organizat și își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile prezentate în Regulamentul de Organizare și Funcționare.

Directorul Regiei este asistat de directorii/șefii departamentelor de specialitate (economic- financiar, tehnic, operațional-exploatare, etc).

Modul de organizare, interdepențele între diferitele departamente, subordonările ierarhice și principalele responsabilități ale fiecărui departament sunt stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare.

Structura organizatorică a Regiei de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș R.A. este următoarea:

A. CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

B. DIRECTOR

Compartimentele în subordinea directă a directorului sunt:

1. Compartiment elaborare documentații tehnice, studii, expertize, devize
2. Compartiment secretariat SSM, PSI;
3. Compartimentul Resurse Umane, Organizare, Salarizare;
4. Compartimentul Juridic;

C. DIRECTOR ADJUNCT.

Compartimentele în subordinea directă a directorului adjunct sunt:

1. Secția Producție, Prestări Servicii la unități culturale și instituții publice;
2. Secția intervenții și întreținere unități sanitare și asistență socială;
3. Compartimentul Încheiere și Urmărire Contracte de Lucrări și Prestări-Servicii, evidență, administrare;

D. DIRECTOR ECONOMIC

Compartimentele în subordinea directă a directorului economic sunt:

1. Serviciul Buget-Financiar-Contabilitate-Facturare, salarizare și control financiar de gestiune;

2. Serviciul logistică, transporturi și achiziții publice, administrativ;

Structura de personal la 31.12.2013 se prezintă după cum urmează:

➤ Pe specialități:

- Studii tehnice, inginerie: 13
- Studii economice: 11
- Studii juridice: 4
- Alte studii superioare: 15
- Maiștri: 1
- Muncitori calificați: 171
- Muncitori necalificați: 1

➤ Pe categorii de studii:

- studii superioare: 39
- studii medii: 176
- necalificați: 1

➤ Pe funcțiuni:

- personal conducere 4
- personal execuție 212

➤ Pe categorii de vârstă

- Sub 25 ani: 2
- 25-35 ani: 36
- 35-45 ani: 69
- 45-55 ani: 59
- Peste 55 ani: 50

Evoluția numărului de personal este prezentată în tabelul de mai jos, împreună cu evoluția salariului mediu brut lunar:

Indicator	2012	2013
Număr salariați (mediu)	243	216
Fondul de salarii (lei) fără contribuții sociale	3637406	3718359
Salariul mediu brut (lei lunar)	1247	1435

2.3. Analiza activității de bază

Consiliul Județean Argeș și unitățile aflate în subordinea sa, ca autorități contractante, atribuie direct regiei administrarea și prestarea serviciilor de întreținere, reparații încheind în acest sens contracte pe bază de tarife în baza Regulamentului serviciului de utilități publice de administrare a domeniului public și privat al județului Argeș, a caietului de sarcini al serviciului de administrare a domeniului public și privat al Regiei și a contractului de dare în

gestiune directă a Serviciului privind administrarea domeniului public și privat al județului Argeș.

Printre **beneficiarii serviciilor** oferite de către Regia Autonomă de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș se numără următoarele instituții:

- **Consiliul Județean Argeș** unde au fost prestate în principal servicii: de curățenie, de pază, de întreținere a spațiilor verzi, de telefonie;
- **Muzeul Județean Argeș** unde au fost prestate în principal servicii: de conservare, de restaurare, de tâmplărie;
- **Teatrul „Alexandru Davila” Pitești** unde au fost prestate în principal servicii: de pictură, de croitorie, lucrări decorative, servicii de decorațiuni interioare, de ornamente, de tapițerie;
- **Biblioteca județeană „Dinicu Golescu”** unde au fost prestate în principal servicii: de arhivă, de legătorie, de curățenie, de reparații și întreținere instalații electrice;
- **Muzeul Viticulturii și Pomiculturii Golești** unde au fost prestate în principal servicii: de dogărie, de dulgherie, de întreținere a parcurilor și spațiilor verzi, de horticultură, de conservare a obiectelor de muzeu;
- **Centrul de Cultură Brătianu** unde au fost prestate în principal servicii: de prelucrare text, de tâmplărie, de curățenie;
- **Spitalul Județean de Urgență Argeș** unde au fost prestate în principal servicii de întreținere instalații de alimentare cu energie electrică, de lăcătușerie, de mecanică, alimentare cu apă caldă, abur, apă menajeră, gaze;
- **Spitalul de Pediatrie Pitești** unde au fost prestate în principal servicii de întreținere instalații de alimentare cu energie electrică, de lăcătușerie, de mecanică, alimentare cu apă caldă, abur, apă menajeră, gaze;
- **Unitatea de Asistență Medico-Socială Șuici** unde au fost prestate în principal servicii de zootehnie;
- **Spitalul de boli cronice Călinești** unde au fost prestate în principal servicii de consultanță în achizițiile publice;
- **Spitalul de pneumoftiziologie Leordeni** unde au fost prestate în principal servicii de supraveghere stații de epurare.

Situația contractelor de prestări servicii în anul 2013 :

Denumire beneficiar	Valoare totală contract (lei) cu TVA
Consiliul Județean Argeș	1.772.228
Muzeul Golești	943.111
Muzeul județean Argeș	858.898
C. C. Brătianu	625.087
Teatrul A. Davila	943.813
Spitalul Pediatrie	686.351
Spitalul Județean	930.888
Biblioteca Județeană	242.018

Structura veniturilor în perioada 2012 – 2013 se prezintă astfel :

Venituri din exploatare (lei)	2012	2013
Prestări servicii pază	209.740	16.637
Prestări servicii diverse	5.328.648	5.783.690
Prestări servicii transport		201.337
Venituri din chirii	3.169	3.140
Venituri din activități diverse	13.115	16.318
TOTAL	5.554.672	6.021.122

2.4. Analiza activității de marketing și vânzări

La nivelul Regiei este întocmită lista tarifelor practicate pe tipuri de prestări servicii, aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean Argeș nr. 247/2013.

Politica de vânzări vizează următoarele aspecte:

- Menținerea unei bune colaborări cu partenerii existenți;
- Dezvoltarea de relații cu noi clienți

Politicile de promovare și comunicare sunt implementate astfel:

- Promovarea prin mijloace de prezentare și comunicare web, site-uri și portaluri de specialitate.

- comunicare prin publicul larg prin mass-media

2.5. Analiza activității de aprovizionare/achiziții

Principalii furnizorii pot fi clasificați în mai multe categorii:

- Furnizori de imobilizări

- Furnizori curenți de servicii și achiziții de materiale:

Furnizori de lucrări de întreținere și service la echipamentele și instalațiile

Furnizori de servicii de pază, telefonie, salubritate etc;

Furnizori de utilități: (energie electrică, termică, etc)

Principalii furnizori ai R.A.D.P.P. ARGES în anul 2013 :

Denumire	Valoare achiziții cu TVA (lei)
SC DAN BITZ CONSTRUCT	74.992
Dante International	11.156
Electrouil 2002	14.158
Energo Med Muntenia	45.997
Estate Global Saife	22.638
Finex Impex	28.910
Institutia Prefect Arges	13.582
Intrep. Coop. Mestesugareasca	29.503
SC Newer SRL	16.705
SC Nykolo Perfect SRL	45.590
SC RDS SA	2.494

2.6. Diagnostic tehnic, dotările

În cursul anului 2013 R.A.D.P.P. Argeș a făcut o serie de achiziții privind dotarea lucrătorilor cu echipamente de lucru și materiale de protecție, unelte pentru instalatori și electricieni, detectoare de gaz, utilaje în sprijinul lucrărilor de construcții, precum și un soft necesar pentru elaborarea devizelor de lucrări construcții și instalații.

2.7. Analiza managerială

Principiile care stau la baza restructurării organizatorice a unor activități din cadrul regiei în vederea asigurării unei bune gestiuni financiare a fondurilor publice sunt:

1. Economicitate

2. Eficiență

3. Eficacitate

Economicitatea presupune îndeplinirea obiectivelor stabilite cu costuri cât mai scăzute, principiu care este afectat de riscuri generale, cum ar fi:

- risipa – utilizarea unei/unui cantități/volum de resurse nejustificat de mare care nu sunt necesare, pentru obținerea rezultatelor dorite;

- plăți mari – resursele sunt obținute la prețuri mai mari decât la cele la care se puteau obține;

- cheltuieli exagerate – resursele sunt de calitate mai ridicată decât cea necesară.

O condiție esențială a respectării principiului economicității este aceea de ”alocare, administrare și utilizare cu economie a resurselor”.

Criteriile specifice în evaluarea economicității sunt:

- existența unor reglementări adecvate și corespunzătoare de organizare și funcționare a activității în domeniile în care regia prestează servicii ;

- alocarea de fonduri suficiente și la momentul oportun pentru organizarea și funcționarea în bune condiții a serviciilor prestate;

- existența unei limite de preț stabilită în cadrul unei anumite politici interne;

- compararea valorii indicatorului ”costuri” cu valoarea medie a acestuia, realizat de entități cu activitate similară.

Economicitatea presupune politici stabilite și decizii pe care trebuie să le ia conducerea regiei în privința achizițiilor de bunuri, lucrări și servicii, prin care se vor elabora și aplica criteriile legale de selecție și atribuire a contractelor de achiziții, obținerea la achiziționare cel mai bun raport calitate/preț, precum și urmărirea îndeplinirii cerințelor definite prin contractele de achiziție, să identifice calitatea achizițiilor efectuate cu respectarea termenelor de livrare a bunurilor și serviciilor contractate.

Eficiența constă în maximizarea rezultatelor unui program, proiect, proces sau ale unei activități în raport cu resursele utilizate pentru obținerea acestora.

În acest sens, conducerea regiei va avea în vedere :

- Folosirea în mod eficient a resurselor umane, financiare sau de altă natură;

- Programele, proiectele, procesele sau activitățile regiei vor fi gestionate, organizate, efectuate, monitorizate și evaluate în mod eficient;

- Activitățile din cadrul regiei trebuie să corespundă cu obiectivele și cerințele stabilite;

- Serviciile publice să fie de calitate, orientate spre beneficiar și efectuate la timp;

Astfel încât să răspundă scopului pentru care au fost înființate.

Pentru calcularea eficienței se utilizează următoarea formulă:

Eficiență = Rezultate obținute (ieșiri)/ Resurse utilizate (intrări)

Dacă rezultatul raportului este egal sau mai mare decât "1", situația este favorabilă, ceea ce înseamnă că resursele utilizate au condus la obținerea unor rezultate de calitate corespunzătoare.

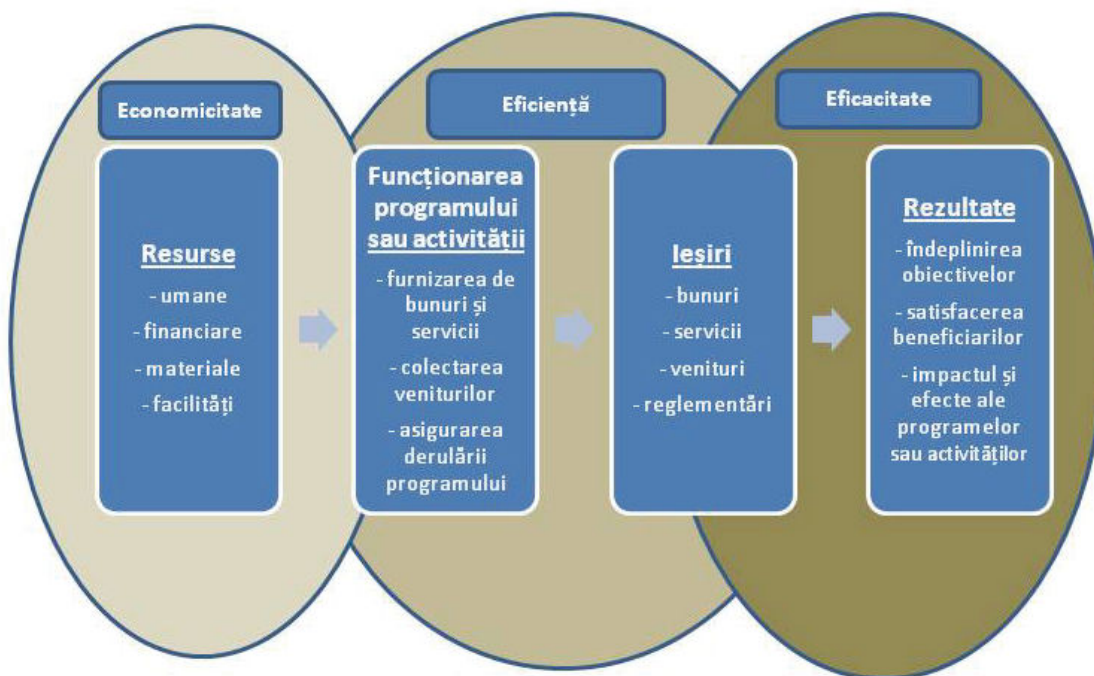
Eficacitatea evaluează măsura în care sunt atinse scopurile și obiectivele regiei, preocupându-se de relația dintre efectele urmărite (rezultatele programate) și rezultatele obținute în cadrul activității respective.

Pentru calcularea eficacității se utilizează următoarea formulă:

$$\text{Eficacitatea} = \text{Rezultate obținute} / \text{Rezultate programate}$$

În concluzie, așa cum este reprezentat și în figura de mai jos, principiile care stau la baza reorganizării și restructurării regiei pentru atingerea performanței urmărește în principal:

- economicitatea privind intrările (resurse umane, financiare, echipamente, materiale, facilități, informații, energie, costul terenului etc.);
- eficiența privind funcționarea programului sau activității (livrarea de bunuri și servicii, realizarea de venituri, îmbunătățirea funcțiilor de reglementare);
- eficacitatea privind rezultatele (îndeplinirea obiectivelor programate, gradul de satisfacere a nevoilor beneficiarilor, impactul programului sau activității), precum și efectele acestora.



Directorii regiei au în responsabilitatea lor organizarea, implementarea și monitorizarea funcționării sistemului de control intern/managerial.

Pornind de la aceasta, în contractul de mandat întocmit cu directorii regiei, obiectivele și criteriile de performanță vor avea în vedere :

- managementul regiei are stabilită ca țintă îndeplinirea unor obiective măsurabile, care să permită atingerea scopului propus;
- managementul regiei își planifică sistematic, pe termen scurt și lung, modalitățile de realizare a obiectivelor;

- managementul, urmărește ca planurile regiei să fie implementate corespunzător în practică;
- managementul regiei măsoară continuu performanța, aceasta presupunând monitorizarea și cuantificarea intrărilor (inputs), a proceselor (proceduri și activități), a rezultatelor (produse sau servicii) și a impactului;
- obligativitatea managementului de a monitoriza periodic performanța și a analiza motivele care au determinat abaterile înregistrate în procesul de realizare a sarcinilor și a țintelor planificate, precum și modul de implementare și realizare a programelor;
- managementul regiei identifică posibilitățile de îmbunătățire a performanței, stabilește prioritățile și elaborează un plan de implementare a acestora;

2.7.1. Măsurile privind eficientizarea activității, reorganizarea și restructurarea Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș

Administrarea Regiei Autonome de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș pe perioada mandatului actualului Consiliul de Administrație va viza pe de-o parte atingerea obiectivului propus și anume îmbunătățirea calității serviciilor prestate beneficiarilor, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru cooperare economică și Dezvoltare și cu Ordonanța de urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

În conformitate cu aceste documente, în continuare vor fi prezentate o serie de principii și **direcții strategice de acțiune**, corelate cu strategia de dezvoltare a societății și cu programul managerial al Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentului managerial specific guvernantei corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

1. Relația cu autoritatea tutelară și cu partenerii contractuali

Consiliul de administrație își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legale în materie și cu hotărârile Consiliului Județean Argeș.

Relația cu autoritatea tutelară, respectiv Consiliul Județean Argeș și cu alte unități ale administrației locale și agenți economici va avea la bază următoarele linii directoare:

- Îmbunătățirea calității serviciilor prestate – obiective și măsuri:
 - se va realiza o monitorizare atentă a calității materialelor, materiilor prime, a pieselor de schimb achiziționate de pe piață, în scopul maximizării productivității;
 - se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a creșterii exigenței în urmărirea execuției acestora.
- Îmbunătățirea fluxurilor informaționale prin simplificarea căilor comunicaționale - astfel ca deciziile Consiliului de Administrație să fie cât mai repede și mai clar transmise către formațiile de lucru și invers.
- Conștientizare și implicare-
 - se va impulsiona conducerea executivă pentru a participa activ la cât mai multe licitații publice organizate în vederea achiziționării de lucrări și/sau servicii ;
 - se vor identifica noi clienți pentru lucrările de prestări servicii;

- Performanță - pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor individuale se va experimenta un sistem de evaluare colectivă pe echipe, formații de lucru;

2. Relația cu acționarii

Relația cu autoritatea tutelară va avea la bază următoarele linii directoare:

- Transparență și comunicare - acțiuni și măsuri:
 - semestrial va fi înaintat Consiliului Județean Argeș un raport de activitate a administratorilor Regiei, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare;
 - vor fi prezentate principalele decizii operative adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare;
 - consilierii județeni vor fi informați cu privire deciziile adoptate în ședințele Consiliului de Administrație;
- Management participativ – deciziile strategice ce cad în sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate și implementate, potrivit hotărârilor Consiliului Județean Argeș, instituindu-se la nivelul Regiei o manieră de lucru modernă, colaborativă;
- Implicare activă - consilierii județeni vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege;
- Performanță – asumarea răspunderii. Preocuparea primordială a membrilor Consiliului de Administrație este de a implementa prezentul Plan de Administrare cu succes, în baza unui management performant.
- Asumarea răspunderii

3. Relația cu directorii

Relația cu directorii va avea la bază următoarele obiective:

Eficiența și eficacitatea administrării

O buna administrare reprezintă principala cale de creștere economică și va fi măsurată prin:

- activitate economică multiplicată
- creșterea veniturilor
- asigurarea unor locuri de munca stabile, dar și generate.

Disciplină și autoritate – vor fi monitorizate permanent criteriile de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;

Pregătire profesională – va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului;

Planificarea la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere;

Tratament nediscriminatoriu - rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți directorii;

Evitarea conflictului de interese - administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu contravin prevederilor legale referitoare la conflictele de interese;

4. Relația cu angajații

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;
- Armonizarea intereselor- vor fi organizate întâlniri periodice între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierei managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de angajați;
- Consolidarea spiritului de echipă – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul regiei cât și în afara acesteia;
- Promovarea dialogului social - consolidarea dialogului social real care să conducă la soluționarea problemelor cu care se confruntă angajații.

5. Relația cu alți colaboratori

Relația generală cu alți colaboratori va avea la bază următoarele principii:

- Transparența

Prin asigurarea accesului direct la informație – Regia va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare a regiei și la strategia acesteia, la mecanismele în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială.

- Corectitudine- regia va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a regiei;
- Nediscriminarea
- Tratamentul egal
- Asumarea răspunderii

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

2.8. Diagnostic juridic

Lista bunurilor aflate în administrarea R.A.D.P.P. Argeș este prevăzută în anexa nr. 2 la Regulamentul de Organizare și Funcționare al R.A.D.P.P. Argeș, aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Argeș nr. 203/28.10.2013.

La acest moment, Regia nu este parte în niciun dosar aflat pe rolul instanțelor de judecată.

2.9. Diagnostic financiar

Regia de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș R.A. întocmește anual bugetul de venituri și cheltuieli, bilanț contabil și cont de profituri și pierderi în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare.

Bilanțul contabil anual și contul de profit și pierderi se depune la A.J.F.P. Argeș.

Bugetul de venituri și cheltuieli se stabilește pentru fiecare exercițiu financiar, începând cu 01 ianuarie și încheindu-se la 31 decembrie a fiecărui an și cuprinde:

a. Venituri

Bugetul de venituri și cheltuieli al regiei cuprinde:

1. veniturile proprii realizate (în urma contractelor de lucrări și/sau prestări servicii în care regia este parte în calitate de executant, respectiv prestator; venituri din concensiuni și închirieri etc.), se constituie și se urmăresc la nivelul regiei, ele constituind baze de efectuare a cheltuielilor, putându-se acorda în completare subvenții și transferuri din bugetul Consiliului Județean Argeș;

2. sume de la bugetul Consiliului Județean Argeș, credite, alte surse legal constituite (pentru lucrări și dotare, etc.).

Veniturile regiei se utilizează, potrivit legii, după cum urmează:

- a) venituri proprii se utilizează, în principal, pentru acoperirea cheltuielilor de funcționare (cheltuieli cu personalul și cheltuieli de funcționare curentă a Regiei);
- b) venituri din sume de la bugetul Consiliului Județean Argeș care se utilizează, în principal, pentru acoperirea cheltuielilor cu reabilitarea, repararea, întreținerea, dezvoltarea și modernizarea patrimoniului de interes județean; astfel de venituri pot avea ca destinație și înzestrarea tehnologică cu mașini, echipamente și utilaje a Regiei;
- c) veniturile din credite se utilizează, în principal, pentru acoperirea cheltuielilor de reabilitare a obiectivelor de interes județean din administrare, în conformitate cu prevederile acordurilor de împrumut și ale contractelor de finanțare.

b. Cheltuieli

Cheltuielile în cadrul regiei se defalcă astfel:

1. cheltuieli de personal (salarii și alte drepturi cuvenite salariaților conform legislației în vigoare);

2. cheltuieli materiale (cheltuieli de întreținere și gospodărire, materiale și prestări servicii cu caracter funcțional, obiecte de inventar, reparații curente ce decurg din obiectul de activitate, alte cheltuieli);

3. cheltuieli de capital (ce decurg din obiectul de activitate).

Veniturile și cheltuielile aferente unui exercițiu bugetar sunt defalcate pe trimestre.

Pentru acoperirea eventualelor deficite, regia poate beneficia de subvenții de la bugetul local, ori poate contracta credite bancare.

Regia de Administrare a Domeniului Public și Privat al Județului Argeș R.A. prezintă, spre aprobare, Consiliului Județean Argeș bugetul anual și contul de încheiere a exercițiului bugetar.

În cazuri deosebite, se va supune spre aprobare Consiliului Județean Argeș contractarea de credite pentru urgentarea unor lucrări.

Operațiunile de încasări și plăți se efectuează prin conturi deschise la Trezoreria Municipiului Pitești și alte bănci comerciale; încasările se constituie prin alocații bugetare de la Consiliul Județean Argeș sau prin viramente bancare în cazul veniturilor proprii realizate.

Regia întocmește situațiile financiare anuale în conformitate cu standardele de raportare financiară locale în conformitate cu legea contabilității nr. 82/1991 republicată și Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 41/2014 privind reglementarea procedurii de raportare a unor indicatori economico-financiar de către operatorii economici cu capital/patrimoniu integral ori majoritar deținut direct sau indirect de autoritățile publice centrale ori locale, precum și a procedurii de transmitere a datelor în vederea întocmirii

Raportului anual conform art. 58 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Bugetul anual este supus aprobarii Consiliului Județean Argeș, fiind avizat de Consiliul de Administrație.

Principalii indicatori financiari ai R.A.D.P.P. ARGEȘ se prezintă astfel :

Indicator (mii lei)	31.12.2011	31.12.2012	31.2013
<i>Active imobilizate</i>	2.388	3.533	Nu s-au întocmit situațiile financiare anuale
<i>Active circulante</i>	640.817	523.970	
<i>Total datorii</i>	94.284	115.148	
<i>Capitaluri proprii</i>	94.284	115.148	
<i>Cifra de afaceri</i>	4.604.725	5.554.476	
<i>Venituri totale</i>	4.605.496	5.555.515	
<i>Cheltuieli totale</i>	4.537.272	5.496.301	
<i>- cheltuieli materiale</i>	198.186	328.115	
<i>- cheltuieli cu personalul</i>	3.242.727	3.637.406	
<i>- cheltuieli cu asigurari sociale</i>	904.721	1.023.365	
<i>- alte cheltuieli exploatare</i>	175.225	470.038	
<i>Profit din exploatare</i>	67.828	59.055	
<i>Profit financiar</i>	396	159	
<i>Profit brut</i>	68.224	59.214	
<i>Impozit profit</i>	12.934	10.083	
<i>Profit net</i>	55.290	49.131	

Analiza rezultatului financiar

De remarcat că R.A.D.P.P. Argeș a obținut profit atât în anul 2011 cât și în anul 2012. Profitul net în anul 2011 a fost de 55.290 lei și în anul 2012 a fost de 49.131 lei.

2.10. Analiza SWOT

PUNCTE TARI

- Existența unui personal calificat care să asigure lucrările și prestările de servicii în condiții optime.
- Promptitudine în executarea lucrărilor încredințate și în remedierea avariilor sesizate la obiectivele aflate în administrare.
- Posibilitatea de a dezvolta noi activități și servicii în funcție de cerințele beneficiarilor.

PUNCTE SLABE

- Inexistența unor spații adecvate pentru desfășurarea în bune condiții a activității regiei (magazii pentru material și obiecte de inventar, atelier de lucru, vestiare pentru muncitori).
- Achiziționarea materialelor necesare lucrărilor de întreținere și reparații este făcută în general de către beneficiar, iar de cele mai multe ori acestea vin târziu sau nu sunt la nivelul și calitatea solicitată. Acest lucru afectează calitatea și timpul de execuție / intervenție, generând pierderi de ambele părți.
- Lipsa unui sistem de management certificat.

OPORTUNITĂȚI

- Atitudine favorabilă a beneficiarilor pentru colaborare și dezvoltarea unor servicii suplimentare.
- Posibilități de extindere a activității pentru administrarea întregului patrimoniu al Consiliului Județean Argeș.
- Dezvoltarea unei organizații care să răspundă unor nevoi acute de conservare, întreținere și continuitate în administrarea patrimoniului județean.

VULNERABILITĂȚI

- Durata limitată a contractelor, incertitudinea privind continuitatea acestora.
- Dependența de un singur finanțator pentru mare parte a prestațiilor efectuate (Consiliul Județean Argeș)

Capitolul 3. Strategia regiei – plan efectiv de administrare

Strategiile specifice R.A.D.P.P. Argeș cuprinse în prezentul Plan de Administrare al Consiliului de Administrație, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declarației de misiune și a principalelor direcții strategice având ca scop primordial atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat. Acestea au fost structurate în două categorii: i) externe și ii) interne, în funcție de poziția lor față de Regie.

3.1. Definirea strategiei generice

Michael Porter propune trei tipuri generice de strategii economice:

1. Strategia celor mai mici costuri (de dominare prin costuri)
2. Strategia de diferențiere
3. Strategia de segmentare/concentrare

Domeniul Pieței înguste		Strategia Segmentării	
Domeniul Pieței largi	Strategia Diferențierii		Lider de Cost
Competența Unicității		Competența Costului Scăzut	

R.A.D.P.P. Argeș va aplica strategia celor mai mici costuri, având ca obiective reducerea costurilor de operare pentru a putea oferi tarife atractive, cu o marjă de profit rezonabilă, prin creșterea atractivității beneficiarilor de servicii.

Activitatea este îndreptată către obținerea celor mai scăzute costuri ale serviciilor, astfel încât prețurile serviciilor comercializate să se situeze sub cele ale concurenței. Această

strategie se bazează pe curba de experiență. Aceasta presupune investiții importante în echipamente, o politică comercială activă, care să permită obținerea unei părți mari de piață. Obiectivele strategice pot fi axate atât pe plan intern cât și pe plan extern. Obiectivele strategice interne se referă la creșterea productivității, eficienței, a standardelor de calitate și eficiența operațională de ansamblu.

Obiectivele strategice externe se referă la performanțele REGIEI în piață.

Modul în care vor fi atinse aceste obiective strategice generice este detaliat în continuare.

3.2. Obiective strategice – aspecte externe

3.2.1. Viziune, misiune și valori

O abordare realistă și fezabilă pentru convingerea angajaților și pentru alinierea cu interesele acționarilor este esențială pentru definirea viziunii fezabile pentru R.A.D.P.P. ARGEȘ.

Elementele de definire a viziunii R.A.D.P.P. ARGEȘ sunt :

- Abordarea realistă: Trebuie să se țină cont de criterii realiste ce rezultă din poziția de piață curentă, baza de active, capacitatea de finanțare etc;
- Alinierea cu interesele acționarilor: Este esențială alinierea cu interesele acționarilor, în caz contrar va fi imposibil să se atingă etapa vizionară;
- Convingerea personalului cheie: Viziunea trebuie implementată la nivelul întregii regii; personalul cheie trebuie să fie convins că viziunea este realistă și fezabilă.

Consiliul de Administrație propune următoarea formulare pentru viziunea, misiunea și valorile R.A.D.P.P. Argeș:

“Viziunea”- Organizația are ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care sa ne recomande ca o regie competitivă pe piața serviciilor de administrare, întreținere și reparații a clădirilor din domeniul public și privat al Județului Argeș.

„Declarația de Misiune”:

- Dorim să furnizăm servicii de bună calitate, la prețuri accesibile care să anticipeze nevoile și așteptările clienților din aria prestărilor de servicii;
- Ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați;
- Țintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare;
- Construim viitorul acestei entități având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv;
- Vom promova responsabilitatea instituțională, protecția și conservarea mediului înconjurător.

Obiective strategice

Pentru realizarea misiunii, REGIA DE ADMINISTRARE A DOMENIULUI PUBLIC ȘI PRIVAT AL JUDEȚULUI ARGEȘ, își propune următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții:

Eficiența economică

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

Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare ;

Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;

Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți;

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

Scurtarea timpilor de intervenție;

Orientarea catre client

Preocupare permanent pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparente legate de acțiunile întreprinse;

Competența profesională

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.

Grija pentru mediu

Gestionarea rațională a resurselor naturale;

Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;

Utilizarea de tehnologii și materiale prietenoase mediului înconjurător;

Grija pentru sanatatea populatiei

Valorile R.A.D.P.P. constau în:

Integritate: Personalul R.A.D.P.P. acționează cu onestitate și tratează toate părțile interesate, utilizând proceduri deschise și transparente, în mod corect și echitabil.

Ambiție: R.A.D.P.P. se preocupă să își amelioreze constant serviciile și să obțină rezultate pozitive. R.A.D.P.P. este o regie inovatoare, dinamică și determinată să își atingă potențialul maxim.

Profesionalism: R.A.D.P.P. asigură constant clienților săi servicii la nivelul așteptărilor acestora.

Modelul de management al R.A.D.P.P. ARGEȘ

Regia este administrată în prezent în sistem unitar de către un Consiliu de administrație format din 5 membri. Conducerea executivă este asigurată de către director regie și directorii departamentelor funcționale.

Strategia pe termen mediu va viza îmbunătățirea modelului de management al regiei prin:

- Revizuirea actului constitutiv pentru implementarea standardelor de bună practică în domeniul guvernanței corporative;
- Revizuirea regulamentelor interne, a normelor și procedurilor de lucru pentru atingerea excelenței organizaționale;
- Implementarea unui sistem transparent și eficient de luare a deciziilor, de implementare a acestora și monitorizare a rezultatelor;

- Politici adecvate de management al riscurilor și îmbunătățirea controalelor interne.

Strategia în acest domeniu va viza și revizuirea schemei de organizare pentru a putea face față mai bine implementării planurilor de acțiune strategice prin:

- Ajustări funcționale de inter-dependență între diverse funcțiuni din cadrul regiei;
- Dezvoltarea abilităților în domeniul managementului de proiect pentru nivelele intermediare (coaching, cursuri de specialitate, rotație etc);
- Dezvoltarea departamentului de raportări financiare și controlling (pregătire situații financiare, planuri de afaceri și bugete multi-anuale etc);
- Introducerea unui sistem modern de evaluări interne, planuri de dezvoltare carieră, promovare și retenție concomitent cu revizuirea politicii de personal (remunerare, angajare etc);
- Analiza gradului de încărcare a muncii și productivității;
- Specializarea personalului, dacă este cazul, în domenii colaterale și/sau redistribuirea în zone cu deficit de personal.

3.3. Performanța operatională

Performanța operatională poate fi atinsă prin:

- Implementarea programelor de investiții;
- Realizarea și planificarea mentenanței la infrastructură;
- Planificare și urmarire bugetară la nivel detaliat;
- Optimizare fluxuri și procese;
- Motivarea adecvată a personalului, recunoașterea performanței.

3.4. Performanța personalului

Regia își va concentra eforturile asupra dezvoltării competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor generate de noile investiții, nivelul de performanță în creștere și exigențele clienților.

De asemenea, se va urmări îmbunătățirea randamentului fiecărui angajat, a comportamentului său profesional și, implicit, creșterea performanțelor resurselor umane ale organizației, respectiv creșterea productivității muncii.

Prin dezvoltarea unui sistem eficace de management al performanței resurselor umane se va corela eficiența profesională cu obiectivele și valorile societății.

Compania va urmări introducerea unor metode și tehnici de evaluare a performanțelor angajaților, dezvoltare profesională, promovare, pregătire. **Obiectivele** în privința creșterii performanței personalului vizează următoarele aspecte:

- ✓ Mixul de salariați: angajarea de personal în zonele cu deficit și unde nu există resurse interne; echilibru între personalul de execuție și cel de conducere;
- ✓ Motivarea personalului: recunoașterea performanței;
- ✓ Competențele salariaților: analiza competențelor existente versus competențe noi care trebuie dezvoltate;
- ✓ Obiectivele de performanță: sistem de obiective pentru angajații cheie; indicatorii de performanță asigură dezvoltarea competenței și expertizei angajaților;
- ✓ Dezvoltarea carierei: programe de dezvoltare a carierei pe termen lung pentru angajații cu competențe multiple (programe de rotație, schimb, pregătire).

Acțiuni specifice:

- ✓ Auditul de resurse umane;

- ✓ Reactualizarea organigramei și a fișelor de post, în scopul adaptării la noile cerințe tehnologice și stabilirii unor formule optime de operare, mentenanță și dezvoltarea activelor publice și private aflate în administrare;
- ✓ Notificarea angajaților cu privire la procesul de reorganizare al regiei, rezultat în urma re tehnologizării și automatizării proceselor de producție și mentenanță;
- ✓ Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregătirea, expertiza, competențele, vârsta, responsabilitățile și sarcinile existente;
- ✓ Elaborarea unui plan de instruire, conversie profesională, diferențiat pe tipuri de activități /procese/subprocese/instalații/utilaje/ echipamente
- ✓ Implementarea Planului de instruire/perfecționare/specializare/recalificare/reconversie profesională.

Rezultate așteptate:

- ✓ Realocarea sarcinilor și responsabilităților;
- ✓ Creșterea eficienței profesionale individuale și de echipă;
- ✓ Ponderea personalului cu studii medii și superioare, cu un înalt nivel tehnic și tehnologic de pregătire, adaptat la noile procese automatizate.

Indicatori de performanță

- ✓ Număr angajați cu contract de muncă / valoare total contracte anuale;
- ✓ Productivitatea muncii (Cifra de afaceri / număr mediu de salariați cu contract de muncă);
- ✓ Echilibrul economico-financiar între valoarea contractată și cheltuielile salariale.

3.5. Performanța financiară

Unul dintre obiectivele primordiale ale regiei îl constituie obținerea profitului în continuă creștere de la an la an.

(i) Dezvoltarea de modele financiare multi-anzuale pentru bugetare și urmărirea îndeplinirii indicatorilor

Acțiuni specifice:

- Pregătirea modelelor financiare pentru bugetare.

Rezultate așteptate:

- Definiște obiectivele pe termen scurt cât și resursele pentru obținerea acestora.

(ii) Îmbunătățirea performanțelor financiare prin optimizări de procese, eficientizare activități, reducere cheltuieli

Acțiuni specifice:

- Analiza proceselor, categoriilor de cheltuieli și optimizarea acestora.

Rezultate așteptate:

- Reducerea costurilor și îmbunătățirea performanțelor financiare ale regiei.

(iii) Revizuirea politicii de tarife

Acțiuni specifice:

- Conceperea unei noi grile de tarife.

Rezultate așteptate:

- Creșterea profitabilității regiei;
- Asigurarea unui cash flow constant pozitiv;
- Asigurarea cashului intern pentru finanțarea investițiilor.

(iv) Optimizarea structurii de capital, prin utilizarea de surse împrumutate pentru finanțarea investițiilor

Acțiuni specifice:

- Contractarea de împrumuturi bancare.

Rezultate așteptate:

- Finanțarea proiectelor de investiții și derularea rapidă a acestora.

(v) Diversificarea surselor de finanțare a investițiilor

Acțiuni specifice:

- Demararea unor discuții cu bănci comerciale, societăți de leasing.

Rezultate așteptate:

- Finanțarea proiectelor de investiții.

(vi) Implementarea unui software integrat

Acțiuni specifice:

- Crearea unui website propriu;
- Implementarea modulelor financiar-contabile, în speța:

- o Financiar – Contabilitate;
- o Contabilitate generală;
- o Contabilități analitice;
- o Trezorerie și fluxuri de numerar;
- o Contabilitate Furnizori;
- o Contabilitate internă de gestiune;
- o Gestiunea stocurilor de materiale și obiecte de inventar.

Rezultate așteptate:

- Generarea automată, zilnică, a situațiilor financiare pentru cash-management (încasări, stocuri, etc.);
- Elaborarea unui set de rapoarte financiare, după cum urmează:
 - o Bilanț contabil;
 - o Contul de profit și pierdere;
 - o Fluxul de numerar;
 - o Situația activelor imobilizate;
 - o Analize vechime solduri clienți / furnizori;
 - o Indicatori pentru analiza performanțelor Regiei;
 - o Indicatori economico-financiar.
- Actualizarea permanentă a stocurilor;
- Încasarea la termen a facturilor;
- Recuperarea debitelor restante;
- Diminuarea deficitului de numerar.
 - Implementarea unui modul de gestionare a resurselor umane;
 - Implementarea unui modul de elaborare documentații, devize, situații de lucrări.

Există o gamă largă de canale interne de comunicare care pot fi selectate cum ar fi: intranet, email, ședinte, întâlniri departamentale, utilizarea liderilor de opinie, utilizarea de rapoarte/materiale care descriu progresul proiectelor.

Regia va urmări dezvoltarea unui set de raportări interne către conducere care să permită o supraveghere și monitorizare permanentă a rezultatelor regiei și să permită luarea unor decizii informate.

3.6. Planul de acțiune strategică

Scopul acestui plan de acțiune este să asigure implementarea eficientă a orientării strategice a R.A.D.P.P. în ceea ce privește dezvoltarea durabilă a funcțiilor instituționale, operaționale și financiare ale Regiei pentru următorii patru ani.

Planul de acțiuni propus poate fi supus unor actualizări sau modificări pe baza rezultatelor implementării sau ca urmare a schimbărilor instituționale, operaționale sau financiare care afectează activitatea regiei, având în vedere că în următorii ani pot apărea evenimente majore care trebuie luate în considerare în ajustarea acestui plan.

Aceste proiecte sunt :

3.6.1. Implementarea standardelor de bună practică în domeniul guvernancei corporative și instrumente de management

Vor fi derulate proiecte ce vizează următoarele:

- Proiect 1.1: Actualizarea regulamentului de organizare și funcționare, a organigramei și a statului de funcții, în vederea alinierii la standardele de bună practică în domeniul guvernancei corporative
- Proiect 1.2: Asigurarea funcționalității comitetelor consultative constituite: comitetul de audit și respectiv comitetul de nominalizare și remunerare
- Proiect 1.3: Creșterea gradului de transparență prin transpunerea în practică a prevederilor în acest domeniu din O.U.G. nr. 109/2011
- Proiect 1.4: Întărirea funcțiilor de control și supraveghere
- Proiect 1.5: Implementarea unui sistem integrat de management

Beneficiile acestor proiecte constau în îndeplinirea obligațiilor regiei în domeniul guvernancei corporative, precum și a unor instrumente de management și control adecvate. Resursele necesare sunt în general resurse interne, dar și resurse atrase.
Calendarul de implementare : 2014-2017.

3.6.2. Gestionarea eficientă și administrarea bunurilor existente în patrimoniul regiei

Regia va derula cu prioritate proiecte cu finanțare asigurată în principal din fonduri proprii și, dacă este cazul, și cu împrumuturi bancare.

Proiect 2.1 Modernizare echipamente și instalații.

Descriere: Proiectul consta în achiziționarea unei autoutilitare dotată corespunzător pentru intervenții.

Necesitate/Beneficii: Echipamente cu durata normală de funcționare depășită sau uzate fizic și moral / Reducere costuri de exploatare.

Calendar: 2014.

3.6.3. Creșterea performanței operaționale

Creșterea performanței operaționale va fi realizată prin diverse proiecte operaționale care vor viza îmbunătățirea rezultatelor la nivel operațional, cum ar fi:

Proiect 3.1.: Îmbunătățirea și actualizarea structurii de tarife – Plan de tarife actualizat

Beneficii: Plan tarifar care să îndeplinească obiectivul asigurării unor tarife nediscriminatorii pentru operatorii economici, precum și echilibru financiar la nivelul regiei.

Rersurse: Planul de tarife actualizat va fi întocmit de către specialiștii regiei și avizat de Consiliul de Administrație.

Calendar: anual.

Proiect 3.2.: Eficientizarea promovării și comunicării

Beneficii: Implementarea standardelor de governanță corporativă, asigurarea unei promovări eficiente cu toți factorii cheie (clienți, furnizori, public, administrație etc).

Rersurse: Resurse interne pentru actualizare proceduri de lucru, materiale și medii de informare, mod de diseminare a informației.

Calendar: anual.

Proiect 3.4.: Audit resurse umane

Beneficii: Factorul uman are pondere importantă în cheltuielile de operare. Proiectul vizează aspecte diverse cum ar fi: evaluarea aptitudinilor existente în regie versus cele necesare, modul de distribuire a personalului pe activități versus situație optimă, politica de recompensare, evaluare, promovare etc, având drept scop îmbunătățirea eficienței utilizării factorului uman în regie.

Rersurse: Resurse financiare externe pentru angajarea unui consultant de specialitate care să întocmească un audit extern în resurse umane și să asiste managementul în planul de implementare.

Riscuri: Inexistența resurselor financiare pentru realizarea proiectului; reticenta și lipsa de cooperare din partea personalului pe perioada implementării.

Calendar: 2014-2015.

Proiect 3.6.: Eficientizarea achizițiilor

Beneficii: Obținerea de economii financiare și de timp în procesul de achiziții a diverselor bunuri și servicii.

Rersurse: Resurse interne prin actualizarea procedurilor și normelor de lucru, îmbunătățirea controalelor, transparent, eficiență și eficacitate.

Riscuri: Reticență din partea personalului, lipsa unei colaborări adecvate.

Calendar: 2014 – 2015.

3.6.4. Extinderea patrimoniului aflat în administrare

Proiect 5: Extinderea patrimoniului aflat în administrare

Descriere proiect: Patrimoniul ce va fi administrat de regie va crește cu impact pozitiv asupra veniturilor regiei.

Beneficii: Regia va beneficia de venituri suplimentare.

Rersurse: Resursele necesare sunt externe și țin de finanțarea ce se poate obține pentru implementarea proiectului.

Riscuri: Inexistența resurselor financiare pentru realizarea acestui proiect.

Calendar: 2014-2017.

Capitolul 4. Indicatori și criterii de performanță

4.1. Indicatorii și criteriile de performanță prevăzuți în O.U.G. nr. 109/2011

O.U.G. nr. 109/2011 prevede o serie de indicatori și criterii de performanță ce trebuie urmăriți. Aceștia sunt:

4.1.1. Reducerea obligațiilor restante

La 31.12.2013, regia nu înregistrează obligații restante. Prin urmare, acest obiectiv nu este aplicabil R.A.D.P.P. Argeș.

Regia va monitoriza în continuare efectuarea plăților către furnizori și bugetul de stat consolidat în cuantumul și la termenele legale, cu scopul de a evita apariția arieratelor.

4.1.2. Reducerea pierderilor

Acest obiectiv nu este aplicabil în cazul R.A.D.P.P. Argeș înregistrând profit în prezent și în exercițiile financiare anterioare.

4.1.3. Realizarea unui excedent financiar

R.A.D.P.P. Argeș desfășoară o activitate de interes public ce trebuie să asigure o politică tarifară nediscriminatorie care să țină cont de situația concurențială de pe piață.

Realizarea excedentului financiar poate să fie generată de factori controlabili (de regie) și de factori necontrolabili (externi).

Principalul factor controlabil limitat este reprezentat de tarife; limitările în această privință țin cont atât de poziția regiei cât și de limitările inerente asociate suportabilității de către client.

Principalii factori controlabili sunt legați de cheltuielile operaționale. În unele cazuri există limitări legate de:

- Prețul energiei electrice, combustibililor și a altor utilități
- Evoluția unor tarife la servicii prestate de terți, funcție de situația competitivă pe anumite piețe.

4.1.4. Creșterea cifrei de afaceri

Considerentele indicate la criteriul “creșterea profiturilor” sunt valabile și în privința cifrei de afaceri. Cifra de afaceri este în primul rând influențată de numărul și valoarea contractelor de prestări de servicii.

Acest criteriu va fi monitorizat astfel:

- ✓ **Criteriu de performanță:** “Creșterea Cifrei de Afaceri”.
- ✓ **Indicator propus:** creștere medie anuală de 5%.
- ✓ **Cifra de afaceri** este indicatorul extras din raportările financiare anuale întocmite în conformitate cu standardele locale de raportare financiară.
- ✓ **Mod de calcul** pentru determinarea evoluției indicatorului propus:
 - $[(\text{Cifra de afaceri în exercițiul financiar } N+1 / \text{Cifra de afaceri în exercițiul financiar } N) - 1] * 100$;
 - exprimată în procente;
 - se vor calcula medii multi-anuale, pentru determinarea creșterii medii multi-anuale.
- ✓ Primul exercițiu financiar (anul de baza) utilizat pentru calcule va fi exercițiul financiar 2011.

4.1.5. Creșterea productivității muncii

Productivitatea muncii asigură corelarea între creșterea rezultatelor regiei măsurată prin cifra de afaceri și forța de muncă utilizată pentru atingerea acestor rezultate.

Acest criteriu va fi monitorizat astfel:

- ✓ **Criteriu de performanță:** “Creșterea productivității muncii”.
- ✓ **Indicator propus:** creștere medie anuală de 1%.
- ✓ **Productivitatea** muncii se determină utilizând cifra de afaceri din raportările financiar-contabile și numărul mediu de personal angajat cu contract de muncă.
- ✓ **Productivitatea muncii în exercițiul financiar N** = Cifra de afaceri anuală aferentă exercițiului financiar N/ Număr mediu de personal angajat cu contract de muncă în exercițiul financiar N.
- ✓ **Mod de calcul** pentru determinarea evoluției indicatorului propus:
 - [(Productivitatea muncii în exercițiul financiar N+1/ Productivitatea muncii în exercițiul financiar N)-1] * 100;
 - exprimată în procente;
 - se vor calcula medii multi-anuale, pentru determinarea creșterii medii multi-anuale.
- ✓ Primul exercițiu financiar (anul de baza) utilizat pentru calcule va fi exercitiul financiar 2011.

4.2. Indicatori și criterii de performanță suplimentare

Față de indicatorii și criteriile de performanță prevzuți în O.U.G. nr. 109/2011 sunt propuși următorii indicatori și criterii de performanță suplimentari pentru monitorizarea performanței Consiliului de Administrație, pe baza obiectivelor stabilite prin Planul de Administrare:

- a) Gradul de realizare/implementare a planurilor de acțiune strategică propuse prin planul de administrare;**
- b) Comunicare** eficientă cu diferitele părți implicate în activitatea regiei: acționari, management executiv, salariați-sindicate, autorități publice locale și centrale etc.;
- c) Obținerea unor opinii de audit fără rezerve asupra situațiilor financiare anuale;**
- d) Eficiența exercitării funcției de supraveghere și control asupra regiei;**
- e) Modul și gradul de implementare a standardelor de bună practică în domeniul guvernantei corporative;**

Consiliul de Administrație poate fi evaluat utilizându-se instrumente specifice de evaluare cum ar fi:

- Evaluare de tip “auto-evaluare”
- Evaluare pe bază de fișă de evaluare

Rezultatul unei asemenea evaluări s-ar putea concretiza în planuri de acțiune pentru îmbunătățirea funcționalității asociate consiliului de administrație.

4.3. Plan management

În baza planului de administrare, Directorul R.A.D.P.P. va întocmi planul de management ce va cuprinde:

- ✓ Categoriile definatorii pentru organizarea și funcționarea regiei:
 1. Analiza și autoevaluarea organizațională
 2. Facilitățile, echipamentele și tehnologia

3. Analiza și planificarea strategică
 4. Managementul, leadershipul și procesul de luare a deciziilor
 5. Managementul resurselor umane
 6. Managementul financiar
 7. Managementul sistemelor și operațiunilor
 8. Finanțare și autosustenabilitate
 9. PR, media și marketing
 10. Relații externe
- ✓ Pentru fiecare categorie în parte vor fi descrise următoarele elemente:
 - Obiective de îndeplinit
 - Prioritate
 - Gradul de îndeplinire
 - Planul de acțiuni
 - Riscuri
 - Măsuri de contracarare riscuri
 - Perioadă de implementare
 - Responsabili
 - Factori interesați
 - ✓ Plan de activități detaliate în vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță;
 - ✓ Plan de implementare detaliat a strategiei/ planului de administrare propus de Consiliul de Administrație și aprobat de Consiliul Județean Argeș;
 - ✓ Indicatori și criterii de performanță detaliați care să fie corelați cu indicatorii și criteriile de performanță stabiliți în Planul de administrare.

4.4. Monitorizare plan și evaluare management

Planul de administrare va fi monitorizat conform prevederilor din O.U.G. nr. 109/2011. În situația în care O.U.G. nr. 109/2011 va fi amendată/modificată/completată, prevederile referitoare la monitorizare vor fi implementate.

Consiliul de Administrație va pregăti rapoartele cerute de lege și va face referire în cadrul acestor rapoarte la modul în care decurge implementarea planului de administrare cu privire la:

- Stadiul implementării planului;
- Realizarea unor obiective strategice suplimentare;
- Motivele nerealizării unora din măsurile propuse;
- Modul în care sunt atinse obiectivele și criteriile de performanță.

CONCLUZII

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentului Plan de Administrare vizează *consolidarea și dezvoltarea R.A.D.P.P. Argeș*, respectiv *atingerea competitivității la nivel local* în ceea ce privește calitatea și continuitatea serviciilor de administrare a domeniului public și privat ale județului Argeș, prin implicarea directă a **autorității tutelare**.