



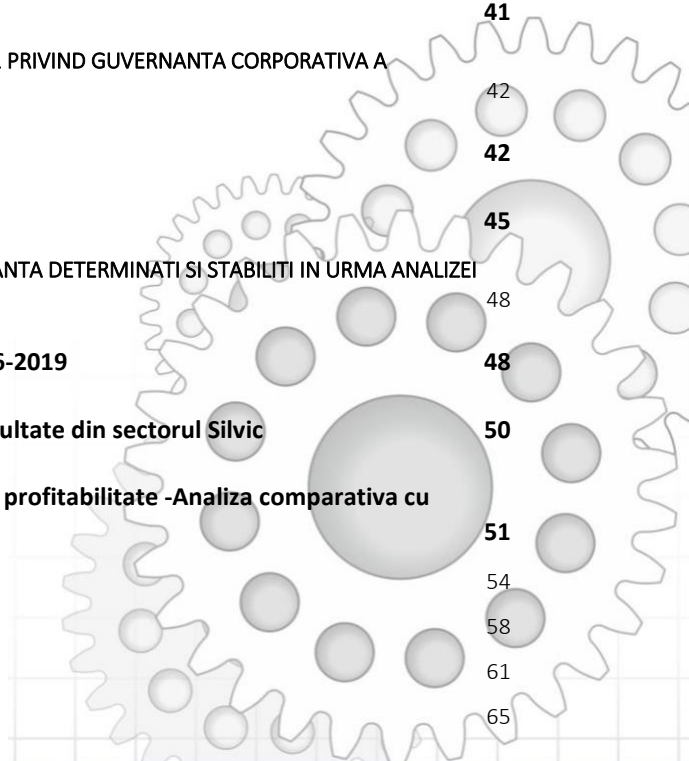
RAPORT CU PRIVIRE LA EVALUAREA
GVERNANTEI CORPORATIVE LA REGIA
PUBLICA LOCALA A PADURILOR
KRONSTADT R.A. BRASOV

2019

**Ceausescu &
Partners SRL**

CONTINUT

1.	REFERINTE CONTRACTUALE CU PRIVIRE LA MISIUNEA DE AUDIT DE PERFORMANTA	4
2.	BAZA LEGALA	4
3.	OBIECTIVUL GENERAL SI SFERA DE CUPRINDERE PENTRU MISIUNEA DE AUDIT DE PERFORMANTA	4
4.	OBIECTIVE SPECIFICE PENTRU MISIUNEA DE AUDIT DE PERFORMANTA	5
5.	EVALUAREA PERFORMANTELOR REGIEI SI INDEPLINIREA OBLIGATIILOR CE REVIN ADMINISTRATORILOR CONFORM CONTRACTULUI DE MANDAT SI PLANULUI DE ADMINISTRARE	6
5.1	Evaluarea EFICACITATII administrarii Regiei de catre membrii CA raportata la obiectivele din CONTRACTELE DE MANDAT si la prevederile BVC (indicatori economici si tehnici)	6
5.1.1	Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru administratorii Regiei (Contract de mandat - cap 9.1 Obiective si criteriile de performanta – indicatori economici si tehnici)	7
5.1.1.1	Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii executivi ai Consiliului de Administratie)	9
5.1.1.2	Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii neexecutivi ai Consiliului de Administratie	27
5.1.2	Evaluarea performantelor membrilor CA in raport cu criteriile de evaluare din contractele de mandat (Contract de mandat - cap 9.4 Criterii de evaluare)	33
5.2	Evaluarea EFICACITATII administrarii Regiei de catre membrii CA raportata la prevederile PLANULUI DE ADMINISTRARE	36
6.	EVALUAREA GRADULUI DE INDEPLINIRE A INDICATORILOR DE PERFORMANTA FINANCIARI SI NEFINANCIARI DE CATRE ADMINISTRATORII REGIEI	38
6.1	Verificarea si stabilirea modului de acordare a componentei variabile a remuneratiei membrilor Consiliului de Administratie	38
6.2	Calculul indicelui agregat de performanta	39
6.3	Analiza modului de acordare a componentei variabile	41
7.	EVALUAREA STADIULUI DE IMPLEMENTARE SI APLICARE OUG 109/2011 PRIVIND GUVERNANTA CORPORATIVA A INTEPRINDERII PUBLICE	42
7.1	Administrarea si conducerea Regiei Autonome	42
7.2	Transparenta. Obligatii de Raportare	45
8.	EVALUAREA PERFORMANTEI REGIEI – INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA DETERMINATI SI STABILITI IN URMA ANALIZEI ECONOMICE	48
8.1	Evolutia indicatorilor economico-financiari in perioada 2016-2019	48
8.2	Indicatori economico-financiari -Analiza comparativa cu rezultate din sectorul Silvic	50
8.3	Evolutia principalilor indicatori de lichiditate, solvabilitate si profitabilitate -Analiza comparativa cu rezultate din sectorul Silvic	51
9.	REZULTATUL VERIFICARILOR – CONCLUZII PE CATEGORII EVALUATE	54
10.	RECOMANDARI – CONCLUZII PE CATEGORII EVALUATE	58
11.	LISTA DOCUMENTE ACCESATE	61
12.	ANEXE	65



Raport

cu privire la evaluarea guvernantei corporative¹

la Regia Publica Locala a Padurilor Kronstadt R.A. Brasov

Regia Publica Locala a Padurilor Kronstadt R.A se incadreaza in **categoria serviciului public cu specific silvic**, fiind persoana juridica romana, functionand ca regie publica locala infiintata prin Hotarare a Consiliului Local al Municipiului Brasov nr.180/2005, in calitate de autoritate publica tutelara.

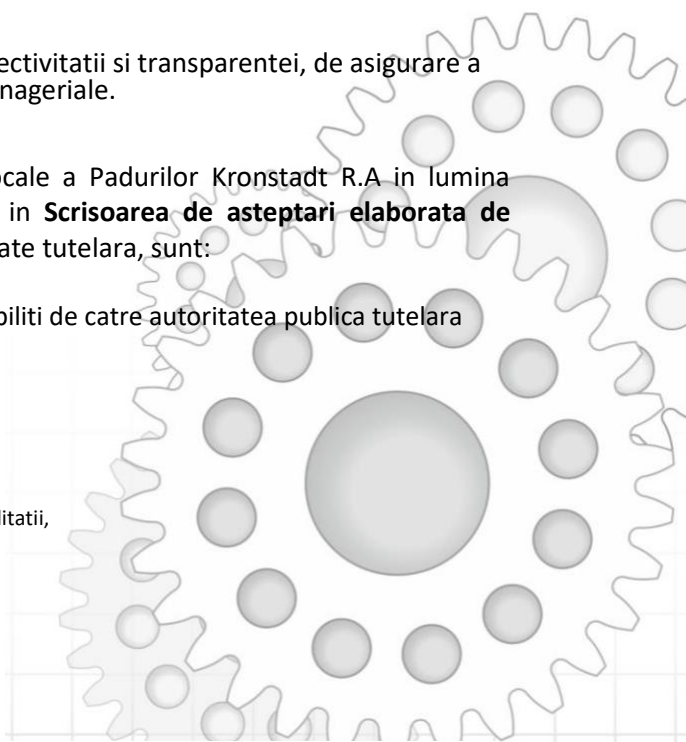
Autoritatea publica tutelara are competenta de a evalua periodic activitatea Consiliului de Administratie pentru a se asigura ca sunt respectate principiile de **eficienta economica si profitabilitate** in functionarea regiei autonome, avand in vedere urmatoarele aspecte mentionate prin OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice:

- ✓ Lichiditatea, solvabilitatea si functionalitatea societatilor de stat au o influenta determinanta asupra stabilitatii ansamblului economiei,
- ✓ Eficienta unui operator economic depinde, in mod determinant, de performanta managementului acestuia, de corecta implementare in functionarea societatii a mecanismelor de buna guvernare,
- ✓ Pentru eficientizarea activitatii societatilor de stat este necesara dezvoltarea de noi mecanisme de guvernanta corporativa,
- ✓ Nevoia de instituire a parghiilor de garantare a obiectivitatii si transparentei, de asigurare a profesionalismului si a responsabilitatii deciziei manageriale.

Prin urmare obiectivele strategice ale Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A in lumina politicilor locale in domeniu, asa cum sunt ele definite in **Scrisoarea de asteptari elaborata de Consiliul Local al Municipiului Brasov** in calitate de autoritate tutelara, sunt:

- ✓ Indeplinirea indicatorilor financiari si nefinanciari stabiliti de catre autoritatea publica tutelara
- ✓ Cresterea competitivitatii si profitabilitatii regiei,
- ✓ Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare,
- ✓ Atragerea de alte venituri financiare
- ✓ Atingerea indicatorilor de performanta anuali si cresterea rentabilitatii,
- ✓ Managementul optim al cheltuielilor,
- ✓ Executarea eficienta a lucrarilor silvice anuale.

¹ *Guvernanta corporativa a regiei autonome - ansamblul de reguli care guverneaza sistemul de administrare si control in cadrul unei intreprinderi publice, raporturile dintre autoritatea publica tutelara si intreprinderea publica, intre consiliul de administratie, directori si alte persoane interesate*



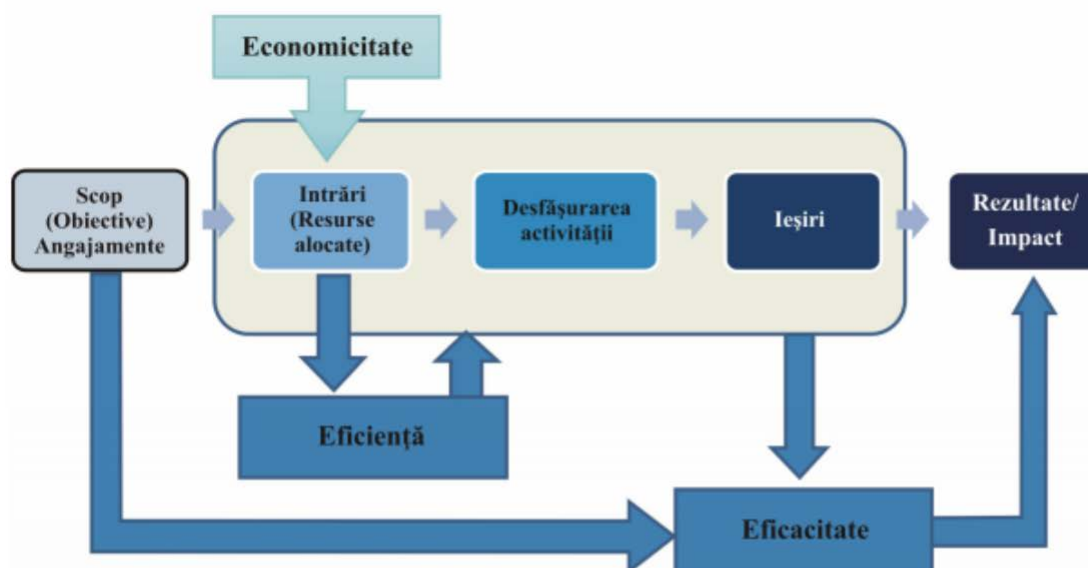
In demersul de asistare a Consiliului Local al Municipiului Brasov in calitate de autoritate publica tutelara, **Raportul cu privire la evaluarea guvernantei corporative** a fost elaborat in urma derularii **misiunii de audit de performanta** care a avut ca si obiectiv examinarea obiectiva a probelor in scopul emiterii unei evaluari independente privind:

- ✓ performantele regiei autonome si indeplinirea obligatiilor ce revin administratorilor conform planului de administrare si a contractului de mandat
- ✓ modul in care functioneaza procesele de management ale resurselor, de control intern si de guvernanta corporativa la RPLP Kronstadt Brasov RA.

In cadrul misiunii am analizat buna gestiune a activitatilor derulate de autoritatea publica, prin auditul performantei urmarindu-se respectarea urmatoarelor principii conform ISSAI 3000:

- **Economicitate** – consta in minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale unei entitati publice cu mentinerea calitatii corespunzatoare a acestor rezultate;
- **Eficienta** – capacitatea autoritatii publice de a obtine rezultate maxime in conditiile utilizarii unor resurse limitate;
- **Eficacitate** – masura in care sunt atinse scopurile si obiectivele, preocupandu-se de relatia dintre efectele urmarite (rezultatele programate) si rezultatele obtinute in cadrul activitatii respective.

Modelul input/output preluat din
ISSAI 3000, 1.4/2004



In derularea misiunii de evaluare, echipa de proiect a avut in vedere normele obligatorii si cerintele de referinta impuse prin Standardele de Calificare si Standardele de Performanta pentru practica profesionala in misiunile de audit cu privire la:

- ✓ Independenta la nivel functional si organizational
- ✓ Obiectivitatea rationamentului profesional
- ✓ Indrumarea pentru imbunatatirea operatiunilor
- ✓ Adaugarea de plus valoare printr-o evaluare sistematica a proceselor de guvernanta, de management al resurselor si de control inter

1. Referinte contractuale cu privire la misiunea de audit de performanta

- ✓ Contract de servicii nr.1/26/18972/17.02.2020 incheiat in baza acordului cadru nr.274/93180/07.10.2019 avand ca obiect achizitia de servicii de consultanta si evaluare a guvernantei corporative incheiat intre Municipiul Brasov in dubla sa calitate de Achizitor si autoritate publica tutelara a RPLP Kronstadt RA Brasov pe de o parte si SC Ceausescu & Partners SRL in calitate de Prestator, respectiv consultant si evaluator de guvernanta corporativa pe de alta parte
- ✓ Proces Verbal incheiat la data de 05.03.2020 la sediul Municipiului Brasov cu ocazia intalnirii de initiere a misiunii de evaluare

2. Baza legala

La elaborarea prezentului raport a fost luat in considerare cadrul legislativ in vigoare care cuprinde urmatoarele prevederi:

- ✓ OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice
- ✓ HG nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice
- ✓ HG nr. 1151/2012 pentru aprobarea Normelor metodologice privind modul de organizare si exercitare a controlului financiar de gestiune
- ✓ OUG nr. 94/2011 privind organizarea si functionarea inspectiei economico-financiare la operatorii economici
- ✓ OMFP nr. 3145/2018 privind aprobarea formatului si structurii bugetului de venituri si cheltuieli, precum si a anexelor de fundamentare a acestuia
- ✓ OMFP nr. 1802/2014 privind aprobarea Reglementarilor contabile privind situatiile financiare anuale individuale si situatiile financiare anuale consolidate
- ✓ Legea nr. 82/1991 – legea contabilitatii
- ✓ OG nr. 26/2013 privind intarirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitatile administrative-teritoriale sunt actionari unici ori majoritari sau detin direct ori indirect o participatie majoritara

3. Obiectivul general si sfera de cuprindere pentru misiunea de audit de performanta

Obiectivul general se refera la:

- ✓ **Eficacitatea** indeplinirii obligatiilor administratorilor inclusiv a obiectivelor, criteriilor si indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari aprobati de autoritatea publica tutelara si prevazuti in planul de administrare, contractele de mandat si actele aditionale aferente
- ✓ **Eficienta** in ceea ce priveste modul de indeplinire a atributiilor manageriale, organizarea eficienta, comportament, comunicare, asumarea responsabilitatilor
- ✓ Evaluarea performantei regiei in raport cu criteriul de **economicitate** a resurselor alocate in vederea atingerii rezultatelor

Masurarea performantei are ca obiectiv actiunea de asistare a autoritatii publice tutelare in vederea:

- ✓ determinarii Indicatorilor Cheie de Performanta (ICP): indicatori economici, tehnici si de guvernanta corporativa
- ✓ stabilirii componente variabile a membrilor Consiliului de Administratie, inclusive stabilirea indicelui agregat de performanta

- ✓ realizarii evaluarii anuale a performantelor Regiei autonome, evaluare care conform OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, cu modificarile si completarile ulterioare, vizeaza si:
 - indeplinirea obligatiilor ce revin administratorilor, conform **criteriilor de evaluare** din contractul de mandat si conform **indicatorilor asociati obiectivelor si actiunilor** din planul de administrare
 - indeplinirea **indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari** aprobati de autoritatea tutelara

Obiectivul final al evaluarii este cresterea performantei financiare si operationale a regiei autonome RPLP Kronstadt.

Intrebarile principale (adresate obiectivului general):

- ✓ Care este performanta?
- ✓ Ce rezultate au fost obtinute?
- ✓ S-au indeplinit cerintele si obiectivele cuprinse in planul de administrare si contractele de mandat?

4. Obiective specifice pentru misiunea de audit de performanta

Obiectivele misiunii de asistare la actiunea de determinare ICP, a componentei variabile si de evaluare a performantei au fost urmatoarele:

- ✓ Verificarea si evaluarea Planului de administrare al intreprinderii
- ✓ Verificarea obiectivelor si indicatorilor financiari si nefinanciari stabiliti in planul de administrare
- ✓ Stabilirea obiectivelor, indicatorilor financiari si nefinanciari in planul de administrare, dupa caz
- ✓ Determinarea si stabilirea indicatorilor cheie de performanta, in urma analizei economice a intreprinderii publice, dupa caz
- ✓ Verificarea si stabilirea modului de acordare a componentei variabile a remuneratiei membrilor consiliului de administratie
- ✓ Stabilirea nivelului de realizare a obiectivelor cuprinse in planul de administrare si contractul de mandat pentru membrii Consiliului de Administratie
- ✓ Stabilirea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari aprobati de administratorii intreprinderii publice evaluate
- ✓ Evaluarea performantelor Regiei autonome si indeplinirea obligatiilor ce revin administratorilor conform contractului de mandat si obiectivelor si indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari aprobati de autoritatea publica tutelara
- ✓ Evaluarea activitatii Consiliului de Administratie prin raportare la obiectivele asumate prin planul de administrare si a contractelor de mandate
- ✓ Evaluarea stadiului de implementare si aplicare a OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, cu modificarile si completarile ulterioare si a HG nr.722/2016 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, la nivelul intreprinderii publice evaluate.

Intrebarile secundare (adresate obiectivelor specifice) la care s-au cautat raspunsuri:

Economicitate

- ✓ S-au folosit in mod economic resursele umane, financiare sau materiale?
- ✓ A actionat conducerea in concordanta cu politicile de realizare a obiectivelor si a tintelor de performanta stabilite?

Eficienta

- ✓ Programele, proiectele, procesele sau activitatile entitatii au fost gestionate, organizate, efectuate, monitorizate si evaluate in mod eficient?
- ✓ Activitatile din cadrul entitatii corespund cu obiectivele si cerintele stabilite?

Eficacitate

- ✓ Au fost atinse obiectivele de politica manageriala cu mijloacele utilizate? Au fost obtinute rezultatele programate?
- ✓ Mijloacele utilizate pentru obtinerea rezultatelor corespund politicii manageriale si obiectivelor entitatii?

5. Evaluarea performantelor Regiei si indeplinirea obligatiilor ce revin administratorilor conform Contractului de mandat si Planului de administrare

5.1 *Evaluarea EFICACITATII administrarii Regiei de catre membrii CA raportata la obiectivele din CONTRACTELE DE MANDAT si la prevederile BVC (indicatori economici si tehnici)*

5.2 *Evaluarea EFICACITATII administrarii Regiei de catre membrii CA raportata la prevederile PLANULUI DE ADMINISTRARE*

Evaluarea performantelor Regiei autonome si indeplinirea obligatiilor ce revin administratorilor conform Planului de administrare si Contractelor de mandat are la baza **determinarea**:

- ✓ indicatorilor economici, tehnici – de management forestier, de guvernanta corporativa
- ✓ criteriilor de evaluare a performantei administratorilor cuprinse in Contractele de mandat
- ✓ indicatorilor asociati obiectivelor si actiunilor cuprinse in Planul de administrare

Documente	Criterii de evaluare/Indicatori	Structura Criterii de evaluare/Indicatori
Contracte de mandat Acte aditionale* (cap 5.1)	<u>Criterii de performanta</u> - Indicatori economici si tehnici (cap 5.1.1)	A. Indicatori economici
		B. Indicatori tehnici
	Criterii de evaluare (cap 5.1.2)	C. Indicatori de guvernanta corporativa*
		1. Capacitatea de planificare si de a actiona strategic
Plan de administrare (cap 5.2)	Indicatori asociati obiectivelor si actiunilor din domenii A-E	2. Capacitatea de implementare a obiectivelor si <u>criteriilor de performanta</u>
		3. Indeplinirea sarcinilor si atributiilor trasate
		4. Respectul fata de lege si loialitate fata de interesele Regiei
		A. Managementul si conservarea resurselor naturale
		B. Diversificarea si dezvoltarea activitatii
C. Educatie, constientizare publica, promovare		
D. Gestionarea optima a fondului de vanatoare atribuit		
E. Dezvoltarea organizationala si a resurselor umane		

5.1 *Evaluarea EFICACITATII administrarii Regiei de catre membrii CA raportata la obiectivele din CONTRACTELE DE MANDAT si la prevederile BVC (indicatori economici si tehnici)*

5.1.1 *Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru administratorii Regiei (Contract de mandat - cap 9.1 Obiective si criterii de performanta – indicatori economici si tehnici)*

5.1.2 *Evaluarea performantelor membrilor CA in raport cu **criteriile de evaluare** din contractele de mandat (Contract de mandat - cap 9.4 Criterii de evaluare)*

Contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administratie al RPLP au fost incheiate la data de 06.01.2016 intre Consiliul Local al Municipiului Brasov in calitate de autoritate publica tutelara reprezentat prin Primar George Scripcaru si membrii Consiliului de Administratie al RPLP Kronstandt Brasov dupa cum urmeaza:

- ✓ Olteanu Dan-Viciu – membru executiv
- ✓ Zup Mihai – membru executiv
- ✓ Crit Maria-Nicoleta – membru executiv
- ✓ Abrudan Ioan-Vasile – membru neexecutiv
- ✓ Curtu Alexandru-Lucian - membru neexecutiv
- ✓ Souca Georgeta - membru neexecutiv
- ✓ Nistor Tiberiu – membru neexecutiv

Perioada privind incredintarea si exercitarea functiei de membru in Consiliul de Administratie al RPLP a fost convenita la 4 (patru) ani incepand cu data semnarii contractelor de mandat, respectiv de la 16.01.2016 si pana la 15.01.2020. Contractele de mandat contin clauze relevante cu privire la obiect, drepturi si obligatii pentru ambele parti semnatare, raspunderea partilor, obiective si criteriile de performanta precum si criteriile de evaluare.

La data de **27.06.2018** contractele de mandat au fost modificate si completate prin **Act aditional Nr.1** la **Contractele de mandat Nr. 1-7/16.01.2016**. Incepand cu aceasta data, contractele de mandat cuprind:

- ✓ **diferentierea indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari** pe membrii executivi si neexecutivi conform prevederilor legale in vigoare in functie de calitatea unui membru al Consiliului de Administratie, daca este membru executiv sau neexecutiv.
- ✓ **includerea indicatorilor de guvernanta corporativa in setul de Indicatori Cheie de Performanta** in conformitate cu OUG 109/2011 privind Guvernanta corporativa a intreprinderilor publice si HG 722/2016 privind normele metodologice de aplicare a OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice.

5.1.1 Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru administratorii Regiei (Contract de mandat - cap 9.1 Obiective si criteriile de performanta – indicatori economici si tehnici)

5.1.1.1 *Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii executivi ai Consiliului de Administratie)*

5.1.1.2 *Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii neexecutivi ai Consiliului de Administratie)*

Eficacitatea administrarii Regiei de catre membrii Consiliului de Administratie se evidentiaza prin determinarea gradului de realizare a indicatorilor la 31.12.2019, mai exact prin compararea valorii indicatorilor obtinuti la 31.12.2019 cu nivelul estimat in Bugetul de Venituri si Cheltuieli (BVC) rectificat la 2019 pentru fiecare indicator.

BVC rectificat pentru anul 2019 a fost aprobat prin **HCL 709/01.11.2019** in baza anexelor la hotarare si a Notei de fundamentare privind rectificarea BVC elaborata de Regia RPLP Kronstadt, cu respectarea principiului gestiunii si autonomiei economico-financiare, asigurand acoperirea cheltuielilor din veniturile prognozate a se realiza si obtinerea de profit. Rectificarea BVC s-a realizat in conformitate cu legislatia in vigoare si in conformitate cu avizele Comisiilor de specialitate ale Consiliului Local Brasov.

Prin **HCL 710/01.11.2019** si anexele aferente (Anexa 1 H.C.L. – Indicatori pentru membrii neexecutivi si Anexa 2 H.C.L. – Indicatori pentru membrii executivi) au fost aprobati Indicatorii de performanta ai RPLP Kronstadt, prin BVC rectificat pentru anul 2019.

Indicatorii de performanta financiari au fost calculati in baza situatiilor financiare neauditate aferente anului 2019.

Gradul de realizare a indicatorilor de performanta ai Regiei RPLP Kronstadt pentru anul 2019 pentru membrii Consiliului de Administratie sunt redati in cele ce urmeaza.

Realizarea indicatorilor de performanta ai Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A. estimati pe anul 2019, prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli rectificat pe anul 2019, pentru membrii executivi ai Consiliului de Administratie al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A.

Indicatori	Formula de calcul	U/M	Valoare estimata prin BVC rectificat la 2019	Pondereea in aprecierea rezultatelor	Valoare realizata la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A1. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	Total cheltuieli/ Total venituri*1000	Lei	994.82	0.10	990.38	100%
A2. Productivitatea muncii	Venituri totale/ Nr. mediu salariat	Mii lei/salariat	211.26	0.10	217.58	103%
A3. Cifra de afaceri		Mii lei	10,446.14	0.10	10,638.44	102%
A4. Investitii		Mii lei	802.50	0.10	1,006.51	125%
A5. Profitul brut		Mii lei	58.25	0.10	113.07	194%
B1. Degajari		Ha	38.50	0.10	38.50	100%
B2. Curatiri		Ha	32.10	0.05	32.10	100%
B3. Rarituri		Ha	52.00	0.05	102.50	197%
B4. Impaduriri		Ha	19.23	0.10	22.88	119%
C1. Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare		Termene legale	100%	0.20	100%	100%

Realizarea indicatorilor de performanta ai Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A. estimati pe anul 2019, prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli rectificat pe anul 2019, pentru membrii neexecutivi ai Consiliului de Administratie al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A.

Indicatori	Formula de calcul	U/M	Valoare estimata prin BVC rectificat la 2019	Pondereea in aprecierea rezultatelor	Valoare realizata la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A1. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	Total cheltuieli/ Total venituri*1000	Lei	994.82	0.10	990.38	100%
A6. Rata profitului net	Profit net/ Cifra de afaceri*100	%	0.47	0.10	0.83	177%
A5. Profitul brut		Mii lei	58.25	0.10	113.07	194%
B2. Curatiri		Ha	32.10	0.05	32.10	100%
B3. Rarituri		Ha	52.00	0.05	102.50	197%
B4. Impaduriri		Ha	19.23	0.10	22.88	119%
C1. Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare		Termene legale	100%	0.20	100%	100%
C2. Monitorizarea, stabilirea si raportarea la timp a indicatorilor de performanta		Termene legale	100%	0.20	100%	100%
C3. Monitorizarea si evaluarea performantelor conducerii executive		Termene legale	100%	0.10	100%	100%

5.1.1.1 Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii executivi ai Consiliului de Administratie)

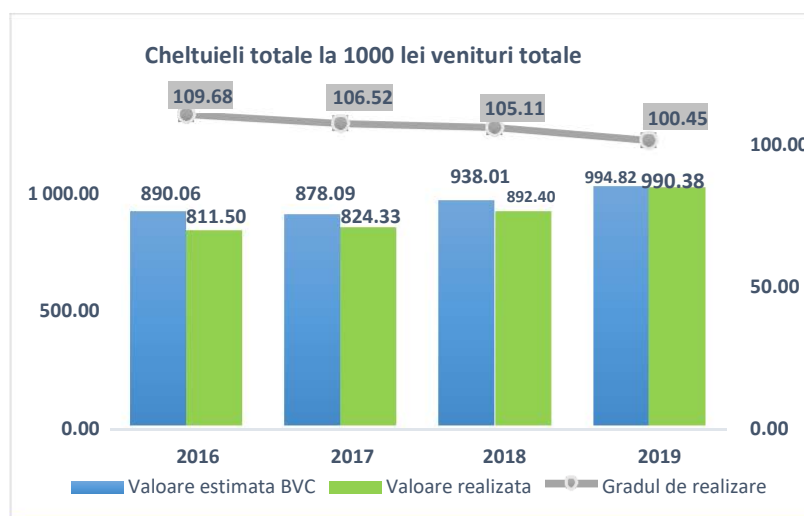
A. INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI DE PERFORMANTA

A1. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri – Indicator de eficienta care exprima capacitatea RPLP de a obtine rezultate maxime in conditiile utilizarii unor resurse limitate. Este precizata formula de calcul in contractul de mandat. Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 994.82 RON cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A1. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	Total cheltuieli/Total venituri*1000	Lei	994.82	0.10	990.38	100.45%

Analiza Cheltuielilor totale la 1000 lei venituri

1). Analiza dinamica: de la o perioada la alta pentru a scoate in evidenta tendinta acestui indicator in perioada 2016-2019 comparativ cu nivelul stabilit prin BVC



Concluzii

Indicator in valoare bruta in crestere in perioada 2016-2019, atat aprobat in BVC, cat si realizat. Gradul de realizare al indicatorului releva o eficienta de + 0.5-9% in plus fata de nivelul asteptat.

Eficienta utilizarii resurselor pentru obtinerea unor rezultate maxime **are o dinamica in scadere, de la +9% in 2016, la 5-6% in 2017-2018 pana la 0.5% in 2019.**

2). Indicele de crestere a veniturilor raportat la cheltuieli

Formula de calcul pentru indice este $V(n)/V(n-1) \cdot Ch(n-1)/Ch(n)$ si exprima gradul de crestere sau scadere a venitului in perioada t(n) in conditiile mentinerii performantei anterioare t(n-1) a indicatorului Cheltuieli la 1000 lei Venituri:

- V(n) – veniturile perioadei realizate
- V(n-1) – veniturile perioadei anterioare celei analizate
- Ch(n) – cheltuielile perioadei realizate
- Ch(n-1) – cheltuielile perioadei anterioare celei analizate

A1	Indicator valoare realizata la:	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Concluzie
	Cheltuieli Totale (mii lei)	11,152	10,165	12,147	11,636	
	Venituri Totale (mii lei)	13,742	12,331	13,612	11,750	
	Total cheltuieli/Total venituri*1000	811.50	824.33	892.40	990.38	
Dinamica Cheltuielilor		91%	120%	96%	Dinamica cheltuielilor este mai mare decat dinamica veniturilor - cheltuielile cresc mai repede decat veniturile	
Dinamica Veniturilor		90%	110%	86%		

Baza mobila	Venit (tn) in conditiile mentinerii eficientei (t(n- 1))		12,526	14,736	13,040	
	Indicele de crestere a venitului (tn)		-1.6%	-7.6%	-9.9%	Indicele de crestere a venitului este in scadere fata de 2018 cu 10%
Baza fixa	Venit (tn) in conditiile mentinerii eficientei (t2016)		12,526	14,969	14,339	
	Indicele de crestere a venitului la momentul tn		-1.6%	-9.1%	-18.1%	Indicele de crestere a venitului este in scadere fata de 2016 cu 18%

Baza fixa: rezultatele anului 2016

Baza mobila: anul anterior celui pentru care se calculeaza indicatorul

3). Rata de eficienta a cheltuielilor de exploatare

Cheltuieli la 1000 de lei venituri din exploatare exercita cea mai mare influenta asupra ratei de eficienta a cheltuielilor totale, deoarece veniturile din exploatare detin ponderea cea mai mare din totalul veniturilor (~99%). De aici rezulta ca orice modificare a nivelului lor se va reflecta in acelasi sens si cu aceeasi intensitate in indicatorul analizat. **Rata de eficienta a cheltuielilor de exploatare** este influentata de factorii specifici, care sunt factori indirecti ai ratei de eficienta a cheltuielilor totale, ceea ce recomanda efectuarea unei analize distincte a acestui indicator.

	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Venituri din exploatare	13,698	99.7%	12,309	99.8%	13,556	99.6%	11,662.01	99.3%
Venituri financiare	44	0.3%	22	0.2%	56	0.4%	87.51	0.7%
Total Venituri	13,742		12,331		13,612		11,750	
Cheltuieli exploatare	11,148	100.0%	10,161	100.0%	12,141	100.0%	11,616.69	99.8%
Cheltuieli financiare	4	0.0%	3	0.0%	6	0.0%	19.76	0.2%
Total cheltuieli	11,152		10,165		12,147		11,636	
Cheltuieli la 1000 lei Venituri	811.50		824.33		892.40		990.38	
Activitatea de Exploatare	813.85		825.53		895.63		996.11	
Activitate Financiar	81.29		144.28		105.29		225.74	

Concluzii

- **Cheltuielile la 1000 lei venituri** au crescut in 2019 comparativ cu 2018 cu 11% respectiv cu ~ 20% comparativ cu perioada 2016-2017, in consecinta performanta Regiei raportata la acest indicator a scazut in 2019 comparativ cu perioada anterioara 2016-2018.
- In perioada analizata dinamica **cheltuielilor este mai mare decat dinamica veniturilor**, cheltuielile cresc mai repede decat veniturile
- Analiza **indicelui de crestere a veniturilor raportat la cheltuieli** inregistreaza un trend descrescator atat in varianta de raportare cu baza fixa (scadere cu 18% raportat la anul 2016), cat si in varianta de raportare cu baza mobila (scadere cu 10% fata de 2018). Acest rezultat trebuie privit in context mai larg, ca urmare a influentei factorilor economici si specifici domeniului silvic.
- **Rata de eficienta a cheltuielilor de exploatare** exercita cea mai mare influenta asupra ratei de eficienta a cheltuielilor totale, ceea ce recomanda efectuarea unei analize distincte a acestui indicator.

Recomandari

1. Utilizarea **indicelui de crestere a veniturilor** in analizele interne de evaluare a performantei Regiei si utilizarea **raportului dintre dinamica veniturilor si cheltuielilor**.
2. Analiza distincta a **Ratei de eficienta a cheltuielilor de exploatare**, si anume analiza:
 - structurii veniturilor din exploatare
 - venituri din activitatea de baza - din valorificarea masei lemnoase din fondul forestier
 - venituri din prestari servicii – activitati de marcare si indepartare a arborilor ce prezinta pericol de pe domeniul public al Municipiului Brasov, activitatile specifice compartimentului Vanatoare – „vanatoare de imagini”, activitati privind organizarea de targuri mestesugaresti precum si alte servicii prestate
 - venituri din redevente si chirii
 - venituri din vanzarea marfurilor
 - alte venituri de exploatare din utilizarea fondurilor speciale constituite: de conservare si fondul de drumuri
 - nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri pe componente ale veniturilor din exploatare
3. Analiza factoriala a **cheltuielilor la 1000 lei Cifra de afaceri** cu evidentierea:
 - influentei modificarii structurii productiei vandute pe tip de produse
 - Influenta modificarii preturilor medii de vanzare unitare
4. Analiza **riscului de exploatare sau operational** bazat pe structurarea cheltuielilor de exploatare in cheltuieli variabile si cheltuieli fixe si utilizarea **pragului de rentabilitate** ca instrument operational in ceea ce priveste aprecierea riscului de exploatare. Analiza cheltuielilor aferente veniturilor, identificarea factorilor care influenteaza nivelul cheltuielilor si identificarea rezervelor care pot fi puse in valoare pentru reducerea cheltuielilor sau mentinerea in limite de eficienta.

Masuri recomandate pentru reducerea cheltuielilor la 1000 lei venituri totale:

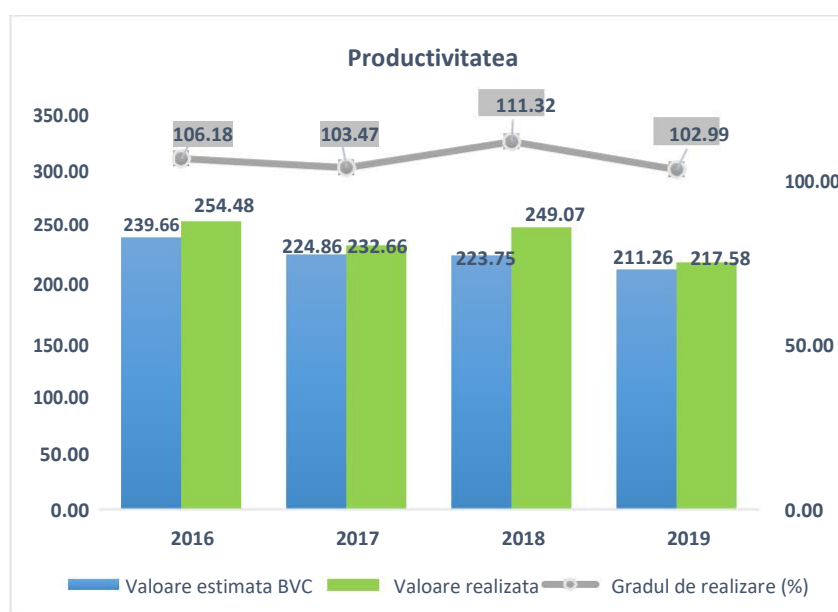
- urmarirea criteriului eficientei economice in desfasurarea activitatii, dupa care veniturile fiecarei activitati desfasurate trebuie sa acopere cheltuielile aferente, respectiv preturile de vanzare si tarifele practicate sa acopere costurile si sa permita obtinerea unui profit care sa asigure o rata a rentabilitatii supraunitara
- modificarea structurii veniturilor in sensul cresterii ponderii acelor categorii de venituri care inregistreaza un nivel al cheltuielilor la 1000 lei venituri totale mai redus decat nivelul mediu al perioadei de baza
- reducerea cheltuielilor la 1000 lei venituri totale pe categorii de venituri

A2. Productivitatea muncii – Indicator de eficienta care exprima capacitatea RPLP de a obtine rezultate maxime in conditiile utilizarii unor resurse limitate. Este precizata formula de calcul in contractul de mandat iar prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 211.26 mii RON/salariat cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A2. Productivitatea muncii	Venituri totale/Nr. mediu salariat	Mii lei/salariat	211.26	0.10	217.58	102.99%

Analiza Productivitatii

1) **Analiza dinamica:** de la o perioada la alta pentru a scoate in evidenta tendinta acestui indicator in perioada 2016-2019 comparativ cu nivelul stabilit prin BVC



Concluzii

Indicator in valoare bruta in usoara scadere in perioada 2016-2019 pentru valoarea aprobata in BVC, cu **fluctuatii pentru valoarea realizata** ceea ce a condus la un grad de realizare a indicatorului in crestere, cu depasiri de +3 pana la +11% fata de nivelul asteptat.

Nota: Nr. mediu de angajati a ramas relativ constant in perioada 2016-2019 in intervalul (53-55). Gradul de realizare este strans legat de valoarea estimata prin BVC, prin urmare **capacitatea de previzionare corecta a veniturilor are o influenta ridicata.**

2) **Indicele de evolutie a productivitatii**

A2	Indicator	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Concluzii
	valoare realizata la:					
	Venituri Totale	13,742	12,331	13,612	11,750	
	Nr. Mediu angajti	54	53	55	54	
	Productivitate					
	Venituri totale/Nr. mediu salariat/1000	254.48	232.66	249.07	217.58	

Baza mobile	Indice de evolutie		-8.6%	7.1%	-12.6%	Productivitate in scadere fata de anul 2018 cu 13%
Baza Fixa	Indice de evolutie		-8.6%	-2.1%	-14.5%	Productivitate in scadere fata de anul 2016 cu 14%

Baza fixa: rezultatele anului 2016

Baza mobila: anul anterior celui pentru care se calculeaza indicatorul

Concluzii

- **Productivitatea muncii** a înregistrat o ușoară scădere în perioada 2016-2019 în ceea ce privește valoarea aprobată în BVC, și o fluctuație în ceea ce privește valoarea realizată, cu o ușoară scădere în 2017, urmată de o creștere și apoi o nouă scădere în 2019, în condițiile în care numărul mediu de angajați a rămas relativ constant la nivelul perioadei (53-55 angajați). Chiar dacă evoluția este marcată de fluctuații, **gradul de realizare al indicatorului** a înregistrat o creștere cu depășiri de la +3% până la +11% față de nivelul așteptat prin BVC.
- **Indicele de evoluție a productivității** indică o scădere cu 13% față de anul 2018 și cu 14% față de anul 2016, cu excepția rezultatului obținut în 2018, în creștere cu 7% față de productivitatea înregistrată în 2017.

Recomandări

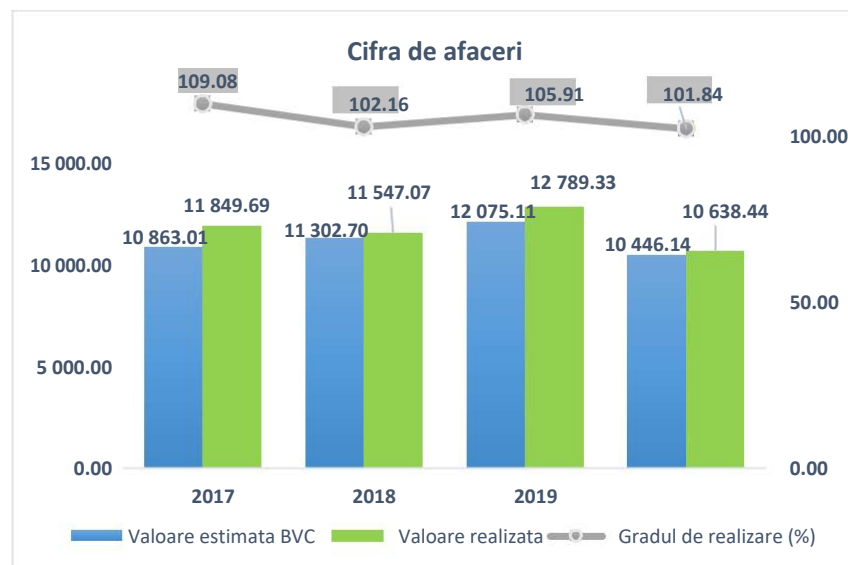
1. Gradul de realizare al indicatorului este strâns legat de valoarea estimată prin BVC, prin urmare este recomandată o atenție sporită legată de **capacitatea de previzionare corectă a veniturilor - care are o influență ridicată în determinarea eficacității Regiei.**
2. Ținând cont de faptul că **veniturile din activitatea de bază, care reprezintă ~ 80% din totalul veniturilor**, sunt determinate de **posibilitatea anuală de exploatare** și sunt fundamentate conform **amenajamentelor silvice** aprobate prin Ordin de Ministru și elaborate pentru fondul forestier proprietate publică a Municipiului Brașov și administrat de RPLP Kronstadt R.A., recomandăm:
 - **identificarea unor surse alternative de venit**, altele decât cele rezultate din activitățile specific forestiere
 - **creșterea ponderii veniturilor alternative**, din lucrări executate și servicii prestate (ct. 704), din vânzarea marfurilor (ct. 707) **în totalul veniturilor** pentru a contracara efectul negativ al scăderii veniturilor din activitatea de bază (veniturile din vânzarea produselor – ct.701 au înregistrat o scădere cu 16% față de media perioadei 2016-2018)

A3. Cifra de afaceri – Indicator de rezultate, indicator de efect care stabilește performanța comercială a Regiei, indică volumul tranzacțiilor Regiei evaluate la **pretul pieței**. Nu este precizată formula de calcul în contractul de mandat. Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aprobă un nivel al indicatorului în valoare de 10.446,14 mii RON cu pondere de 0,1 în aprecierea rezultatelor

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Pondere în aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A3. Cifra de afaceri		Mii lei	10,446.14	0.10	10,638.44	102%

Analiza Cifrei de afaceri

1). **Analiza in dinamica:** de la o perioada la alta pentru a scoate in evidenta tendinta acestui indicator



Concluzii

Indicator in valoare bruta in scadere in 2019 atat aprobat in BVC cat si realizat, chiar daca in perioada 2016-2018 a avut o evolutie pozitiva si gradul de realizare a indicatorului s-a situat in intervalul de +2 pana la +9% depasire fata de nivelul asteptat. **Nota:** Gradul de realizare al indicatorului este strans legat de valoarea estimata prin BVC, prin urmare **capacitatea de previzionare corecta a veniturilor din componenta CA are o influenta ridicata.**

2). Indicele de evolutie a Cifrei de afaceri

A3	Indicator valoare realizata la:	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Concluzie
	Cifra de afaceri	11 849.69	11 547.07	12 789.33	10 638.44	

Baza mobile	Delta CA		-302.62	1,242.26	-2,150.89	CA scade cu 2.150 mii lei in 2019 vs 2018
	Indice de evolutie		-2.6%	10.8%	-16.8%	CA in scadere fata de anul 2018 cu 17%
Baza fixa	Delta CA		-302.62	939.64	-1,211.25	Ca scade cu 1.211 mii lei in 2019 vs. 2016
	Indice de evolutie		-2.6%	7.9%	-10.2%	CA in scadere fata de anul 2016 cu 10%

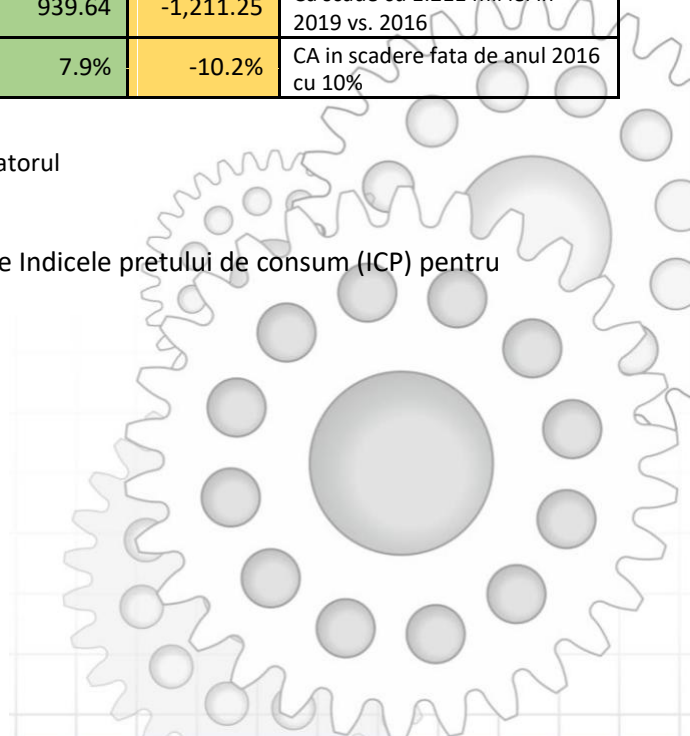
Baza fixa: rezultatele anului 2016

Baza mobila: anul anterior celui pentru care se calculeaza indicatorul

Pentru **deflatarea Cifrei se afaceri** a fost luat in considerare Indicele pretului de consum (ICP) pentru marfuri nealimentare:

Indicele anual al preturilor de consum - Rezultatele cautarii		
Perioada curenta	Perioada de referinta	IPC Marfuri nealimentare (%)
Anul 2019	Anul 2016	111,20
	Anul 2017	109,65
	Anul 2018	103,24

Sursa: <http://statistici.insse.ro/shop/>



A3	Indicator valoare realizata la:	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Concluzie
	Cifra de afaceri	11 849.69	11 547.07	12 789.33	10 638.44	
	ICP (%)	111.20	109.65	103.24	100.00	
	Cifra de afaceri actualizata cu ICP	13 176.86	12 661.36	13 203.70	10 638.44	

Baza mobile	Delta CA		-515.49	542.34	-2,565.26	CA scade cu 2.565 mii lei in 2019 fata de 2018
	Indice de evolutie		-2.6%	4.3%	-19.4%	CA in scadere fata de anul 2018 cu 19%
Baza fixa	Delta CA		-515.49	26.85	-2,538.42	CA scade cu 2.538 mii lei in 2019 fata de 2016
	Indice de evolutie		-2.6%	0.2%	-19.3%	CA in scadere fata de anul 2016 cu 19%

Baza fixa: rezultatele anului 2016

Baza mobila: anul anterior celui pentru care se calculeaza indicatorul

3). Analiza structurala: pentru a pune in evidenta elementele componente in sensul cresterii acestora (vanzari de marfuri, prestari servicii, productie vanduta); evidentiaza ponderea detinuta de anumite elemente componente, punand in evidenta astfel contributia activitatilor Regiei RPLP Kronstadt la realizarea cifrei de afaceri. Mai jos **analiza structurala pe tipuri de activitati:**

Grupa 70	Componenta Cifra de Afaceri (mii lei)	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
701	Venituri din vanzarea produselor	10,822.01	91.3%	10,709.60	92.7%	11,693.93	91%	9,305.35	87.5%
704	Venituri din lucrari executate si servicii prestate	740.57	6.2%	565.65	4.9%	827.68	6%	1,062.21	10.0%
706	Venituri din redevente, locatii de gestiuni si chirii	287.12	2.4%	271.82	2.4%	267.72	2%	230.68	2.2%
707	Venituri din vanzarea marfurilor	-	0.0%	-	0.0%	-	0%	40.20	0.4%
	Cifra de Afaceri	11,849.69	100%	11,547.07	100%	12,789.33	100%	10,638.44	100%

Concluzii

In perioada 2016-2019, **Cifra de afaceri a inregistrat o scadere**, chiar daca in 2018 a inregistrat o usoara crestere. Cifra de Afaceri realizata in 2019 (10.638,44 mii lei) este in scadere cu 17% fata de 2018 respectiv cu 10% fata de 2016, cu reduceri semnificativ mai mari (cu 19%) in varianta deflatarei Cifrei de Afaceri.

Desi Cifra de Afaceri este in scadere in 2019 comparativ cu perioada 2016-2018 ca urmare a scaderii cu 16% a veniturilor din activitatea de baza (ct.701), **analiza structurala releva:**

- ✓ **o evolutia favorabila a veniturilor din lucrari executate si servicii prestate (ct. 704)**
- ✓ cresterea veniturilor din servicii cu 50% in 2019 comparativ cu 2017
- ✓ identificarea unor venituri alternative din vanzarea marfurilor (ct.707)

ceea ce arata **capacitatea de adaptare la conditiile pietei pentru mentinerea performantelor Regiei si gandirea strategica a managementului respectiv membrilor Consiliului de Administratie.**

Un pas important in cresterea oportunitatilor de realizarea a unei Cifrei de Afaceri in crestere este certificarea produselor cu standardele internationale. In **29.07.2018** RPLP Kronstadt a obtinut **Certificatul de licentiere Forest Stewardship Council Bristol UK (FSC)** cu valabilitate pana la **28.07.2023**, prin care Regia este autorizata sa descrie administrarea zonei forestiere certificate ca fiind certificata FSC si este autorizata sa utilizeze logo-ul FSC si sa vanda ca „certificat FSC” toate produsele listate in schema de produse atasate certificatului si care provin din zona forestiera certificata.

Recomandari

- 1). Precizarea in contractele de mandat a formulei de calcul asa cum este utilizata in elaborarea situatiilor financiare: Cifra de afaceri neta = suma (ct.701-708) minus ct. 709
- 2). Continuarea *analizei structurale* a Cifrei de Afaceri:
 - pe grupe de produse - evidentiaza grupele de produse care contribuie la cresterea CA
 - pe tipuri de clienti – parteneri care conditioneaza dimensiunea si performantele Regiei
- 3). *Analiza factoriala* pentru a scoate in evidenta factorii care influenteaza variatia Cifrei de Afaceri. Aspecte de analizat: reducerea cererii pentru anumite categorii de produse; cresterea/reducerea preturilor de vanzare peste/sub nivelul mediu al sectorului de activitate.
- 4). Evaluarea *oportunitatii cresterii CA* prin explorarea urmatoarelor cai:
 - a) diversificarea productiei, ofertei;
 - b) asigurarea unui raport optim intre calitate-pret;
 - c) prospectarea pietei;
 - d) fidelizarea clientilor;
 - e) asigurarea unor servicii suplimentare;
- 5). Cresterea ponderii veniturilor din lucrari servicii si servicii executate si a veniturilor din vanzarea marfurilor
- 6). *Accelerarea si urmarirea finalizarii investitiilor* in derulare cu potential de generare venituri.

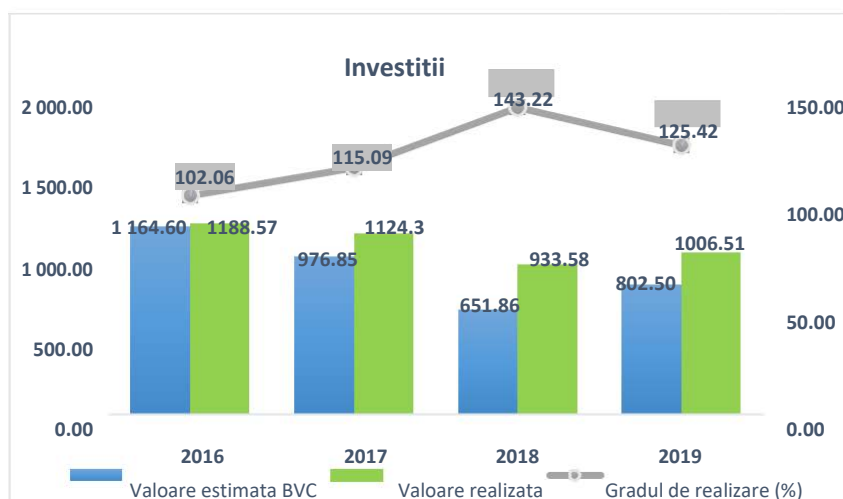
A4. Investitii – In contractele de mandate sunt precizate doar notiuni teoretice, nu este precizata formula de calcul: “sunt considerate plasamente de capital pe termen lung in scopul asigurarii bazei tehnico-materiale si fortei de munca necesare desfasurarii si extinderii activitatii pentru crearea de noi fonduri fixe, precum si reconstruirea, largirea si modernizarea celor existente”.

Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 802,5 mii RON cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A4. Investitii		Mii lei	802.50	0.10	1006.51	125.42%

Analiza Investitiilor

Analiza in dinamica: de la o perioada la alta pentru a scoate in evidenta tendinta acestui indicator



Concluzii

Indicator in valoare bruta in scadere in perioada 2016-2018 atat aprobat in BVC cat si realizat, chiar daca gradul de realizare a indicatorului a crescut si releva o depasire de +2 pana la +43% fata de nivelul asteptat.

In 2019 se inregistreaza o crestere a investitiilor realizate comparativ cu 2018 dar sub nivelul investitiilor derulate in 2016-2017. Gradul de realizare in 2019 releva o depasire cu 25% fata de nivelul aprobat in BVC.

Realizarea programului de investitii aprobat la nivelul Regiei

Politica de investitii asa cum este descrisa in **Scrisoarea de asteptare emisa de Consiliul Local al Municipiului Brasov** - Regia Publica Locala a Padurilor Kronstadt R.A, prevede implementarea unor principii care sa conduca la cresterea valorii capitalului investit prin:

- ✓ Investirea resurselor financiare proprii in vederea *conservarii, dezvoltarii si regenerarii fondului forestier si fondului cinegetic*
- ✓ Atragerea de alte venituri financiare in vederea *reducerii efectelor negative asupra fondului forestier si a fondului cinegetic*, precum si ameliorarea zonelor defavorizate prin programe de **impaduriri, protectie si refacere a ecosistemelor**
- ✓ **Reducerea costurilor de productie**
- ✓ Amenajarea de capacitati pentru depozitarea si pastrarea materialului lemnos

Planul de administrare pentru 2016-2019 contine un capitol distinct , capitolul 7. **Planul de obiective si actiuni**, care specifica actiunile si indicatorii aferenti fiecarui set de obiective din domeniile acoperite (domeniul A-E).

Obiectivele de investitii realizate in 2019 au fost descrise in **Rapoartele lunare** emise de Consiliul de Administratie in linii mari. Prezentam in continuare gruparea actiunilor realizate pentru fiecare obiectiv:

Tabel Obiective de investitii sintetizate in baza Rapoartelor de activitate lunare pentru 2019

	Obiective de investitii	2019	Stadiu/Actiuni
1	Amenajare hala industriala - depozit din Noua	Jan – Oct	Continuarea lucrarilor de amenajare a halei industriale - depozit din Noua, pentru asigurarea bazei proprii pentru depozitarea utilajelor si echipamentelor
		Nov	Lucrare amanata - operatorul declarat castigator in cadrul procedurii a refuzat semnarea contractului de lucrari
2	Drum forestier Carburnarea	Jan – Nov	Demarare lucrari Drum forestier Carburnarea Obiectiv de investitii cu stadiu amanat in Nov. D.F. Carburnarea (355 mii lei), se datoreaza faptului ca in data de 03.08.2019 a fost incheiat contractul de servicii de cercetare pentru intocmire studiu de specialitate in vederea amenajarii unui complex cinegetic in fondul forestier administrat de regie in zona limitrofa acestuia.
3	Achizitionare autobasculanta	Jan-Mai	Achizitie finalizata luna mai
4	Infiintare Parc dendrologice in UP IV Brasov, 514A, 517, pe o suprafata de 25.2 ha	Jan – Nov	Continuarea demersurilor necesare infiintarii in UP IV Brasov, 514A, 517, pe o suprafata de 25.2 ha a unui parc dendrologic: Ianuarie: propunere tehnica & studii de specialitate Februarie-Noiembrie: continuare demersuri parc dendrologic
5	Amenajare trasee de biciclete in fondul forestier	Aug	S-a procedat la intocmirea studiilor aditionale de modificare a amenajamentelor silvice pentru UP V Raul Mic, cu D.F Cheisoara - Poiana Brasov - Piste biciclete, UP IV Brasov, cu Studiu Parc dendrologic Noua si UP III Postavaru, cu D.F. Timisul Sec Mic - Timisul Sec Mare.
		Sept– Nov	Continuare demersuri amenajare trasee biciclete
6	Implementarea masurilor cuprinse in planul national de actiune pentru ursul brun (Ursus arctos) din Romania	Iunie	Achizitia de catre RPLP Kronstadt RA. a unei camere frigorifice in vederea limitarii efectelor pestei porcine in judetul Brasov" prin fonduri FEADR, Submasura 5.1 " Sprijin pentru investitii in actiuni preventive menite sa reduca consecintele dezastrelor naturale". Camera frigorifica se va amenaja in interiorul unei anexe aflate in incinta Cantonului Silvic Timisul de Sus (sursa de finantare a achizitiei va fi in proportie de 80% asigurata, prin fonduri FEADR). Valoarea maxima a finantarii este de 20.000 euro.
			In cadrul procedurilor de intocmire Cerere de Finantare, s-a procedat la intocmirea studiului hidrologic privind debite maxime in 4 sectiuni - Timisul de Sus, Studiu pentru imprejmuire si delimitare complex si servicii topografie si cartografie - faza S.F.

	Obiective de investitii	2019	Stadiu/Actiuni
		Iulie	In cadrul procedurilor de intocmire Cerere de Finantare, s-a procedat la intocmirea Studiului de Impact asupra Mediului pentru acesta, precum si a analizei cost - beneficiu privind realizarea acestui obiectiv.
		Aug	Continuare demersuri pentru pregatirea documentatiei pentru Cerere de Finantare: intocmirea Proiectului obiectivului si a Studiului Hidrologic necesar obtinerii Avizului de Gospodarie a Apelor
		Sept	Continuare demersuri pentru pregatirea documentatiei pentru Cerere de Finantare
		Oct-Nov	In cadrul procedurilor de intocmire Cerere de Finantare, s-a procedat la actualizarea analizei cost - beneficiu privind realizarea acestui obiectiv.
7	Monitorizarea starii ecosistemelor forestiere si valorificarea potentialului recreativ, cultural si istoric al pardurilor urbane si periurbane administrate de RPLP Kronstadt	Iulie	In data de 23.07.2019, s-a procedat la semnarea Contractului subsidiar nr. 14 cu titlul "Monitorizarea starii ecosistemelor forestiere si valorificarea potentialului recreativ, cultural si istoric al pardurilor urbane si periurbane administrate de RPLP Kronstadt", incheiat intre Regie si Institutul National de Cercetare Dezvoltare in Silvicultura "Marin Dracea" Brasov.
		Aug – Oct	Au fost demarate activitatile administrative specifice in conformitate cu graficul Gantt, stabilirea echipei, calendarul activitatilor
		Nov	Au fost intocmite raportarile aferente perioadei Septembrie - Octombrie 2019, in vederea solicitarii rambursarii, de la finantator a cheltuielilor efectuate.
8	Inchiriere casute mestesugaresti	Aug	Intocmirea unor proiecte privind realizarea unor noi astfel de elemente.
		Oct	Realizarea a 4 casute mestesugaresti ce urmeaza sa fie inchiriate pentru diverse evenimente
		Nov	Se are in vedere realizarea a 7 casute mestesugaresti dupa proiectele stabilite.
9	Masardare recompartimentare sediu	Oct – Nov	A fost elaborata documentatia tehnica pentru realizarea mansardarii si recompartimentarii la sediul administrativ al Regiei.
10	Recompartimentare canton silvic Bradet-Santuri	Nov	Realizarea unor lucrari de recompartimentare aferente Cantonului silvic Bradet - Santuri.
11	Achizitii specific	Jan	Echipamente tehnologice
		Febr	Soft si echipamente tehnologice
		Apr	Echipamente pentru curatatea zonelor reprezentand lucii de apa existente in fondul forestier administrat - lacuri iazuri etc si echipamente de comunicatii
		Mai	Intocmirea documentatiei tehnice privind rezistenta si studiu geotehnic pentru observatoarele de vanat din Varna si Timisul Sec Mic
		Iunie	Soft
		Iulie	Interventiile realizate la obiectivele de investitii D.F. Valea cu Apa, D.F. Putreda, D.F. Oabenu de Jos D.F. Oabenu de Sus
		Sept	Echipamente de comunicatii

Obiectivele de mai sus au fost incluse in **Anexa: I.22 Plan de investitii si proiecte in derulare.pdf** care descrie in linii mari fiecare proiect de investitie finalizat sau care urmeaza a se finaliza in anul/anii urmatoari. Concomitent, Regia a emis o Situatie de realizare a investitiilor la nivelul anului 2019 – **Anexa III.2 Situatie realizare investitii 2019.pdf** prin compararea cheltuielilor de investitii aprobate prin BVC cu cele realizate la nivelul Regiei.

Concluzii

1. In 2019 se inregistreaza o crestere a investitiilor realizate comparativ cu 2018 dar sub nivelul investitiilor derulate in 2016-2017. **Gradul de realizare in 2019 releva o depasire cu 25% fata de nivelul aprobat in BVC.** Depasirea fata de suma prevazuta in BVC pentru anul 2019 reprezinta cheltuieli de **investitii in curs pentru bunurile de natura domeniului public** sau al unitatii administrative teritoriale in valoare de 203.89 mii lei, care nu au fost bugetate.

Investitii pentru bunuri de natura domeniului public al statului	Prevazut in BVC 2019	Realizat in 2019
Proiectare reparare canton silvic Poiana Brasov	0.00	4.40
PT Parc Dendrologic, Piste biciclete	0.00	24.00
Documentatii UP I Ciucas si UP III Postavarul	0.00	0.00
Documentatii Camera Frigorifica	0.00	4.75
Documentatii Complex cinegetic	0.00	79.03
D.F. Valea cu Ap, Putreda, Oleanul de Sus, Obleanul de Jos	0.00	87.82
Lucrari modificare canton silvic Bradet Santuri	0.00	3.89
Proiectare reparare canton silvic Valea Stanii	0.00	0.00
Total depasiri investitii	0.00	203.89

Conform Deciziei Nr. 16/03.04.2020, in urma sedintei ordinare a Consiliului de Administratie din data de 02.04.2020, in baza procesului verbal intocmit in data de 03.04.2020, **a fost aprobata actualizarea** indicatorilor stipulati prin BVC rectificat pe anul 2019, inclusiv Programul de Investitii, Dotari si Surse de finantare pentru anul 2019, **la nivelul realizat de 1,006.51 mii lei**, fata de cel stipulat in BVC rectificat pe anul 2019, in cuantum de 802.5 mii lei, cu incadrare in sursa totala de finantare de 1,187.27 mii lei, din care 624.71 mii lei din profitul aferent anului 2018 si 562.56 mii lei reprezentand valoarea amortismentelor.

2. Obiectivele de investitii planificate sau realizate, descrise in Rapoartele lunare de activitate, sunt corelate cu obiectivele din **Planul de obiective si actiuni** anexa la **Planul de administrare pentru 2016-2019**, insa nu se specifica apartenenta fiecarui obiectiv de investitii la un anumit domeniu de actiune (A-E) si la un anumit obiectiv specific aferent domeniului (Obiectiv 1 cu actiuni A1-A4, Obiectiv 2 cu actiuni A5-A13, etc).
3. **Dificultate in urmarirea gradului de realizare al investitiilor si lipsa unei situatii centralizatoare privind valoarea investitiilor realizate lunar si a investitiilor cumulate de la inceputul anului**
4. Formula de calcul pentru evaluarea investitiilor totale la nivelul anului nu este precizata in contractul de mandat

Recomandari

1. Analiza de catre Auditul Intern cu privire la modalitatea de angajare a cheltuielilor de investitii pentru care nu s-a efectuat bugetarea
2. Prezentarea lunara si anuala a investitiilor sub forma tabelara (vezi Tabel Obiective de investitii sintetizate in baza Rapoartelor de activitate lunara pentru 2019 de mai sus) cu mentionarea urmatoarelor informatii:
 - denumirea investitiei, scop, rezultate/venituri estimate
 - incadrarea fiecarei investitii in **Planul de Administrare/Capitol 7 Plan de obiective si actiuni** cu mentionare **domeniu** de actiune/**obiectiv** vizat/**actiune** specifica
 - durata investitiilor
 - stadiul de realizare (investitii finalizate/in curs/planificate). In baza **I.22 Plan de investitii si proiecte in derulare.pdf**, investitiile au fost prezentate distinct pe doua categorii ("finalizate"/"urmeaza a se finaliza"). Recomandam clarificarea categoriei "urmeaza a se finaliza" prin departajarea lor in investitii "in curs" sau "planificate"
 - valoarea investitiilor realizate lunar pe fiecare proiect de investitie **in vederea reconcilierii** cu **III.2 Situatia realizarii investitiilor 2019.pdf** (investitii realizate vs prevederi BVC)
 - valoarea investitiilor realizate de la inceputul anului si pana in luna de raportare, inclusiv
3. Precizarea formulei de calcul in contractele de mandat: Investitii = Rulaj debitor ct 20+21+23

A5. Profit brut – Indicator de rentabilitate exprima capacitatea RPLP de a genera venituri peste nivelul cheltuielilor generate. Este precizata formula de calcul in contractul de mandat.

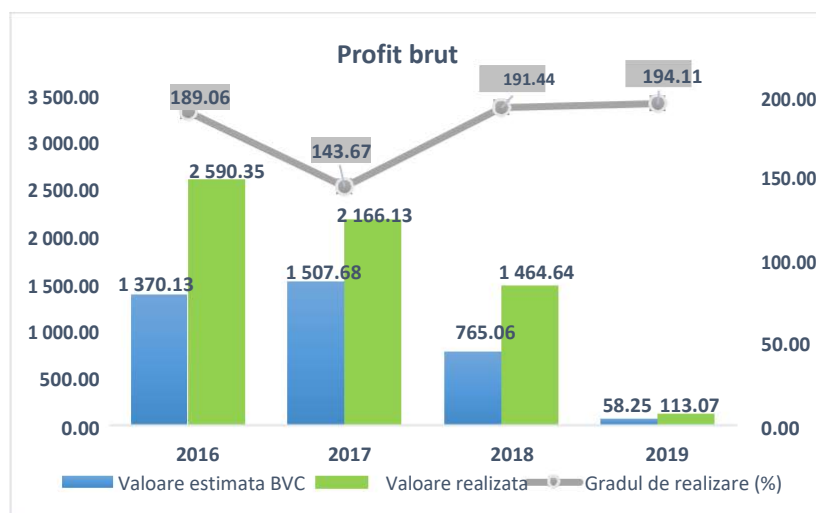
Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 58,25 mii RON cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A5. Profitul brut		Mii lei	58.25	0.10	113.07	194.11%

Analiza Profitului brut

1). Analiza in dinamica: de la o perioada la alta pentru a scoate in evidenta tendinta acestui indicator

Analiza releva o scadere accentuata a sumelor planificate din BVC 2017-2019 (1.507,68 mii RON in 2017, la 765,06 mii RON in 2018, la 58,25 mii RON in 2019) concomitent cu o scadere accentuata a profitului brut realizat in perioada.



Concluzii

Indicator in valoare bruta in scadere in perioada 2016-2019 atat aprobat in BVC cat si realizat, chiar daca gradul de realizare a indicatorului a crescut si releva o depasire de +44-94% fata de nivelul asteptat.

Nota: Gradul de realizare al indicatorului este strans legat de valoarea estimata prin BVC, prin urmare **capacitatea de previzionare corecta a veniturilor si cheltuielilor totale are o influenta ridicata.**

2). Indicele de crestere a profitului brut

A5	Indicator	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Concluzie
	valoarea realizata la:					
	Cheltuieli Totale (mii lei)	11 151.56	10 164.61	12 147.01	11 636.50	
	Venituri Totale (mii lei)	13 741.90	12 330.74	13 611.65	11 749.52	
	Profit brut	2 590.35	2 166.13	1 464.64	113.07	

Baza mobile	Delta Profit brut		-424.22	-701.49	-1,351.57	Profitul brut scade cu 1,352 mii lei in 2019 fata de 2018
	Indice de evolutie		-16.4%	-32.4%	-92.3%	Profitul brut in scadere fata de anul 2018 cu 92%
Baza fixa	Delta Profit brut		-424.22	-1,125.71	-2,477.28	Profitul brut scade cu 2,477 mii lei in 2019 fata de 2016
	Indice de evolutie		-16.4%	-43.5%	-95.6%	Profitul brut in scadere in 2019 fata de anul 2016 cu 96%

Baza fixa: rezultatele anului 2016

Baza mobila: anul anterior celui pentru care se calculeaza indicatorul

3). Analiza structurala a cheltuielilor releva mentinerea tipurilor de cheltuielilor in aproximativ aceeasi pondere raportata la cheltuielile totale

Grupa 60	Componenta Cheltuieli totale (mii lei)	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
grupa 60	Cheltuieli cu combustibilul, materiale, energia si apa	1,012.62	9.1%	824.50	8.1%	991.01	8%	927.94	8.0%
grupa 61	Cheltuieli cu servicii executate de terti	476.37	4.3%	418.26	4.1%	528.05	4%	578.12	5.0%
grupa 62	Cheltuieli cu colaboratorii	2,170.54	19.5%	1,834.10	18.0%	2,538.54	21%	2,502.01	21.5%
grupa 63	Cheltuieli cu taxe, impozite	110.96	1.0%	108.64	1.1%	401.62	3%	258.45	2.2%
grupa 64	Cheltuieli cu personalul	3,841.83	34.5%	4,575.68	45.0%	4,768.07	39%	4,638.54	39.9%
grupa 65	Cheltuieli Fond mediu, conservare, drumuri	2,089.73	18.7%	1,996.34	19.6%	2,413.32	20%	2,149.08	18.5%
grupa 66	Cheltuieli privind dobanzile	3.59	0.0%	3.14	0.0%	5.85	0%	19.75	0.2%
grupa 68	Cheltuieli cu amortizari	1,445.91	13.0%	403.96	4.0%	500.56	4%	562.56	4.8%
	Cheltuieli totale	11,151.56	100%	10,164.61	100%	12,147.01	100%	11,636.45	100%

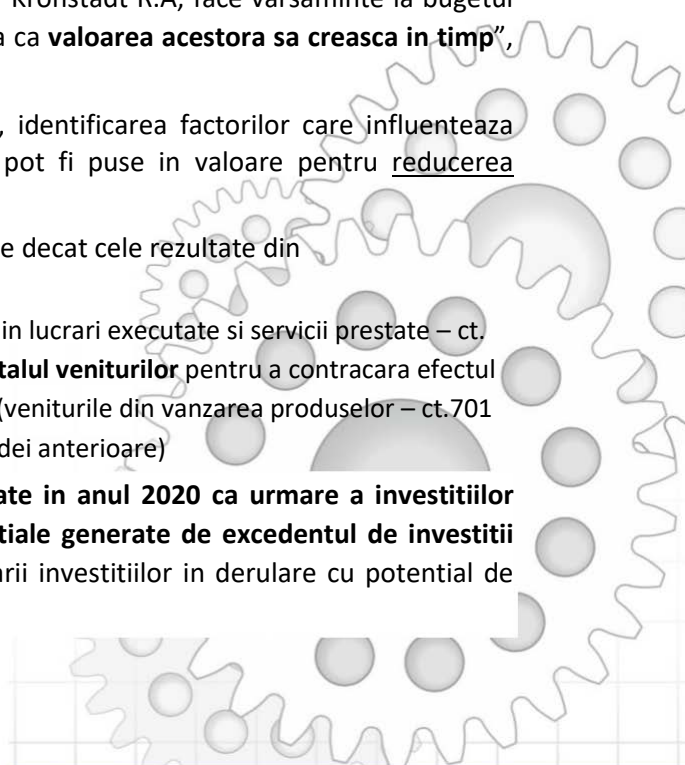
Concluzii

Profitul brut inregistreaza un trend descrescator in perioada 2016-2019, o scadere cu 92% comparativ cu 2018 si cu 96% comparativ cu 2016. Profitul brut a scazut de la 2.590 mii lei din 2016 la mai putin de 10% din suma in 2019.

Recomandari

Tinand cont ca repartizarea profitului net se face in proportie de min 50% catre Primaria Brasov – autoritatea tutelara, iar in **Scrisoarea de asteptari** la capitolul „Politica de dividende si varsaminte din profitul net” se specifica „Regia Publica Locala a Padurilor Kronstadt R.A, face varsaminte la bugetul local din profitul sau, autoritatea publica tutelara asteapta ca **valoarea acestora sa creasca in timp**”, recomandam:

1. Efectuarea unei analize in detaliu a cheltuielilor, identificarea factorilor care influenteaza nivelul acestora si identificarea rezervelor care pot fi puse in valoare pentru reducerea cheltuielilor sau mentinerea in limite de eficienta.
2. **Identificarea unor surse alternative de venit**, altele decat cele rezultate din activitatile specific forestiere
3. **Cresterea ponderii veniturilor alternative** (venituri din lucrari executate si servicii prestate – ct. 704 si venituri din vanzarea marfurilor – ct 707) **in totalul veniturilor** pentru a contracara efectul negativ al scaderii veniturilor din activitatea de baza (veniturile din vanzarea produselor – ct.701 au inregistrat o scadere cu 16% fata de media perioadei anterioare)
4. **Estimarea veniturilor potentiale ce vor fi generate in anul 2020 ca urmare a investitiilor finalizate in 2019 cu indicarea veniturilor potentiale generate de excedentul de investitii raportat la BVC.** Accelerarea si urmarirea finalizarii investitiilor in derulare cu potential de generare venituri.



B. INDICATORI DE PERFORMANTA SPECIFICI MANAGEMENTULUI FORESTIER

Conform contractelor de mandat, gradul de realizare a indicatorilor de performanta specifici domeniului de activitate, aprobatii anul prin BVC, cu influentele rezultate asupra celorlalti indicatori de performanta, **fluctueaza de la an la an**, in functie de prevederile mentionate in **Amenajamentele silvice** si de situatiile imprevizibile care apar pe parcursul derularii contractului.

Amenajamentul Silvic este un document ce continue planul de management decenal, este un document de baza in gestionarea padurilor, cu continut tehnico-economic si organizatoric, fundamentat ecologic. Valoarea indicatorilor tehnici specifici managementului forestier este reglementata de Amenajamentul Silvic.

Amenajamentul Silvic este elaborat de firme atestate de Minister care fac **studii de fundamentare a Amenajamentului Silvic, studii care mai apoi sunt inaintate Comisiei Tehnice de Avizare pentru Silvicultura din cadrul Ministerului**, si ulterior aprobate prin Ordin de Ministru.

Indicatorii tehnici sunt inclusi in Anexa la HCL 710 din 01.11.2019 privind aprobarea Indicatorilor de performanta prin BVC rectificat pe anul 2019; ei isi pastreaza nivelul stabilit in BVC initial pe anul 2019 conform specificatiilor Amenajamentului Silvic.

B1. Degajari – Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 38,5 Ha cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor. Conform Registrului de evidenta a taierilor de ingrijire rezulta ca acest indicator se cifreaza la 38,5 Ha. In consecinta indicatorul a fost realizat in proportie de 100%.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
B1. Degajari		Ha	38.50	0.10	38.50	100%

Degajarile sunt lucrari de ingrijire a arboretelor tinere care se efectueaza in stadiul de desis si au drept scop imbunatatirea compozitiei arboretelor prin promovarea exemplarelor valoroase din speciile principale de baza si de amestec; asigurarea conditiilor corespunzatoare de crestere si dezvoltare a exemplarelor valoroase din speciile principale de baza si de amestec; tinerea in frau a lastarilor, preexistenti si a exemplarelor din speciile coplesitoare (carpen, mestecan, plop tremurator, salcie capreasca si altele) cu valoare economica scazuta.

Evolutia indicatorului in perioada 2016-2019 este prezentata mai jos in tabelul urmator:

Indicator	UM	2016			2017			2018			2019		
		BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad
B1. Degajari	Ha	24.60	24.60	100.00	7.90	7.9	100.00	43.24	43.24	100	38.50	38.50	100.00

Anexe: Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019.pdf; Registrul de evidenta taierilor de ingrijire.pdf

B2. Curatiri – Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 32,1 Ha cu pondere de 0,05 in aprecierea rezultatelor. Conform Registrului de evidenta a taierilor de ingrijire rezulta ca acest indicator se cifreaza la 32,1 Ha. In consecinta indicatorul a fost realizat in proportie de 100%.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Pondereea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
B2. Curatiri		Ha	32.10	0.05	32.10	100%

Curatirile sunt taieri de ingrijire a arboretelor care se executa in etapa tineretii in stadiile de nuiele si prajinis, stadii de dezvoltare (faze de dezvoltare) in care nu sunt suficient de dezvoltate coroanele arborilor datorita desimii prea mari a arborilor.

Evolutia indicatorului in perioada 2016-2019 este prezentata mai jos in tabelul urmator:

Indicator	UM	2016			2017			2018			2019		
		BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad
B2. Curatiri	Ha	42.00	42.80	101.90	33.90	33.9	100.00	35.40	35.40	100	35.40	35.40	100.00

Anexe: Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019.pdf; Registrul de evidenta taierilor de ingrijire.pdf

B3. Rarituri – Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 52 Ha cu pondere de 0,05 in aprecierea rezultatelor. Conform Registrului de evidenta a taierilor de ingrijire rezulta ca acest indicator se cifreaza la 102,5 Ha. In consecinta indicatorul a fost realizat in proportie de 197%.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Pondereea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
B3. Rarituri		Ha	52.00	0.05	102.50	197%

Rariturile sunt lucrari de ingrijire a arborilor care se excuta in stadiile de paris, codrisor si codru mijlociu, in mod deosebit, in stadiile de paris si codris. Rariturile au ca scop principal promovarea exemplarelor de valoare din sepciile principale de baza si principale de amestec.

Suprafata realizata cu rarituri este mai mare decat suprafata prevazuta pentru anul 2019, deoarece in arboretele in care sunt prevazute lucrari de ingrijire si conducere, se poate interveni ori de cate ori situatia de pe teren o impune, in limitele prevazute de amenajamentele silvice in vigoare, in scopul ameliorarii structurii, cresterii si calitatii arboretelor si, in final, a eficacitatii functionale a acestora.

Evolutia indicatorului in perioada 2016-2019 este prezentata mai jos in tabelul urmator:

Indicator	UM	2016			2017			2018			2019		
		BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad
B3. Rarituri	Ha	20.00	50.50	252.50	60.00	64.4	107.33	44.60	53.80	120.63	52.00	102.50	197.12

Anexe: Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019.pdf; Registrul de evidenta taierilor de ingrijire.pdf

B4. Impaduriri – Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 19,23 Ha cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor.

Din situatiile puse la dispozitie de catre RPLP (Oficiul Fond Forestier si Compartimentul Cultura-refacere) rezulta ca acest indicator se cifreaza la 20.39 Ha. Impaduririle s-au realizat pe o suprafata mai mare datorita necesitatii din teren. De asemenea au fost realizate completari prin realizarea unor lucrari de impadurire de 2.49 ha, suplimentar fata de cele 20.39 ha realizate. In consecinta suprafata totala a impaduririlor este **22.88 ha** iar indicatorul a fost realizat in proportie de 119%.

Situatii puse la dispozitie:

- ✓ Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019
- ✓ Situatii de lucrari din perioada 25.03.2019 -17.04.2019, Pontaj Bon de lucru, Receptia lucrarilor executate

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
B4. Impaduriri		Ha	19.23	0.10	22.88	119%

Evolutia indicatorului in perioada 2016-2019 este prezentata mai jos in tabelul urmatoar:

Indicator	UM	2016			2017			2018			2019		
		BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad
B4. Impaduriri	Ha	15.80	17.31	109.56	10.71	14.37	134.17	4.80	8.11	168.96	19.23	22.88	118.98

Anexe: Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019.pdf; Competari.pdf; Impaduriri.pdf; Registrul de evidenta taierilor de ingrijire.pdf

Impaduririle sunt reprezentate de activitatea de plantare a puietilor forestieri dupa efectuarea taierilor definitive ori rase, sau in terenuri goale ce nu au destinatie, in vederea folosirii rationale a potentialului productiv al fondului forestier, a sporirii capacitatii de productie si protectie a padurii.

Impaduririle se realizeaza pe suprafetele unde au fost efectuate exploatare. Pe suprafetele in care s-au facut taieri, tratamentele prevad regenerari naturale. Impadurirea se realizeaza in doua faze, mai intai procesul propriu zis de impadurire iar in a doua faza completarea impaduririlor acolo unde este cazul.

Conform datelor statistice transmise catre Institutul National de Statistica INS si catre Garda Forestiera Brasov, documentul SILV.1 Fondul Forestier national la sfarsitul anului 2019 (numar intern RPLP 78E/22.01.2020) se mentioneaza suprafata de fond forestier pe care RPLP o administreaza

Fond forestier total (hectare)	14,647
Suprafata paduri	14,269
Alte terenuri	378
Terenuri care servesc nevoilor de cultura silvica	5
Terenuri care servesc nevoilor de productie silvica	5
Terenuri care servesc nevoilor de administratie silvica	135
Terenuri ocupate de constructii si curtile aferente acestora	3
Terenuri in clasa de regenerare din care terenuri destinate impaduririi	65
Terenuri neproductive	155
Ocupatii – Litigii	10

Conform SILV.3 Masa lemnoasa recoltata si suprafata parcursa cu taieri in 2019 (numar intern RPLP Nr.113E/31.01.2020), suprafata parcursa cu taieri este prezentata in tabel

Suprafata parcursa cu taieri	hectare
Taieri de regenerare	334
Taieri de regenerare in codru	169
Taieri progresive	137
Taieri gradinarite	30
Taieri de conservare	165
Taieri de produse accidentale	923
Taieri de igiena	936
Taieri de ingrijire in paduri tinere < 20 ani (degajari, curatiri, rarituri)	115

Taierile de ingrijire in paduri tinere reprezinta totalul degajarilor (38.5 ha), totalul curatirilor (32.1 ha) si parte din rarituri pentru paduri tinere (41.1 ha) din totalul de rarituri de 102.5 ha

Conform SILV.3 Masa lemnoasa recoltata si suprafata parcursa cu taieri in 2019 (numar intern RPLP Nr.113E/31.01.2020), masa lemnoasa recoltata in cursul anului este 43.3 mii metri cubi.

Masa lemnoasa (mii metri cubi - volum brut)	43.3
Produse principale	23.8
Produse din taieri de conservare	7.2
Produse accidentale I	4.9
Produse secundare /total din care rarituri	4.5
Produse accidentale II	0.6
Produse de igiena	2.3

Conform SILV.4 Lucrari de regenerare a padurilor executate in fond forestier si in terenuri inafara fondului forestier in 2019 (numar intern RPLP Nr. Nr.73E/22.01.2020), regenerarile au avut loc pe o suprafata de 54 hectare.

Regenerari	Total	Naturale	Artificiale
	54	34	20
In fond forestier	54	34	20
Pe suprafete parcurse cu taieri de regenerare	54	34	20
-din care- pe suprafete parcurse cu taieri rase de condru	3	-	3
In terenuri preluate in fond forestier	-	-	-
In terenuri dinafara fondului forestier	-	-	-

Regenerarile artificiale reprezinta de fapt suprafata impadurilor.

Documentatia transmisa vizeaza date statistice privind

- ✓ SILV.1 - Fondul forestier national la sfarsitul anului 2019
- ✓ SILV.2 – Activitatea economica a unitatilor silvice in 2019
- ✓ SILV. 3 – Masa lemnoasa recoltata si suprafata parcursa cu taieri in 2019
- ✓ SILV. 4 – Lucrarile de regenerare a padurilor executate in fondul forestier si in terenuri inafara fondului forestier
- ✓ SILV.5 – Lista cu operatorii economici care au exploatat masa lemnoasa in anul 2019 pe raza de competenta a RPLP in sa nu vizeaza indicatorii asociati obiectivelor si actiunilor din domeniul A-E

C1. MONITORIZAREA PROCESELOR DE TRANSPARENTA SI COMUNICARE

Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare consta in publicarea de catre RPLP pe pagina proprie de internet a informatiilor referitoare la situatiile financiare anuale, raportul de audit anual, lista administratorilor si a directorilor cu CV-urile acestora precum si nivelul remuneratiei si alte avantaje, codul de etica.

Prin BVC rectificat aferent anului 2019 aprobat prin HCL Nr. 709/01.11.2019 precum si prin HCL Nr. 710/01.11.2019 (Anexa 2) de aprobare a indicatorilor de performanta prin BVC rectificat, se aproba un nivel al indicatorului de performanta de 100% ca grad realizare la termenele legale a proceselor specific de transparenta si comunicare mai sus mentionate cu pondere de 0,2 in aprecierea rezultatelor.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
C1. Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare		Termene legale	100%	0.20	100%	100%

Regia trebuie sa publice pe pagina proprie de internet, pentru accesul asociatilor si publicului, urmatoarele documente si informatii:

- Situatiile financiare anuale, in termen de 48 h de la aprobare
- Raportarile contabile semestriale, in termen de 45 de zile de la incheierea semestrului
- Raportul de audit anual
- Lista administratorilor si a directorilor, CV-urile membrilor consiliului de administratie si ale directorilor, precum si nivelul remuneratiei acestora
- Raportul anual cu privire la remuneratii si alte avantaje acordate administratorilor si directorilor, in cursul anului financiar
- Rapoartele consiliului de administratie
- Raportul anual intocmit de consiliul de administratie privind activitatea regiei, nu mai tarziu de 31 mai a anului urmator celui cu privire la care se raporteaza
- Codul de etica, in 48 de ore de la adoptare, respectiv la data de 31 mai a fiecarui an, in cazul revizurii acestuia.

Concluzii

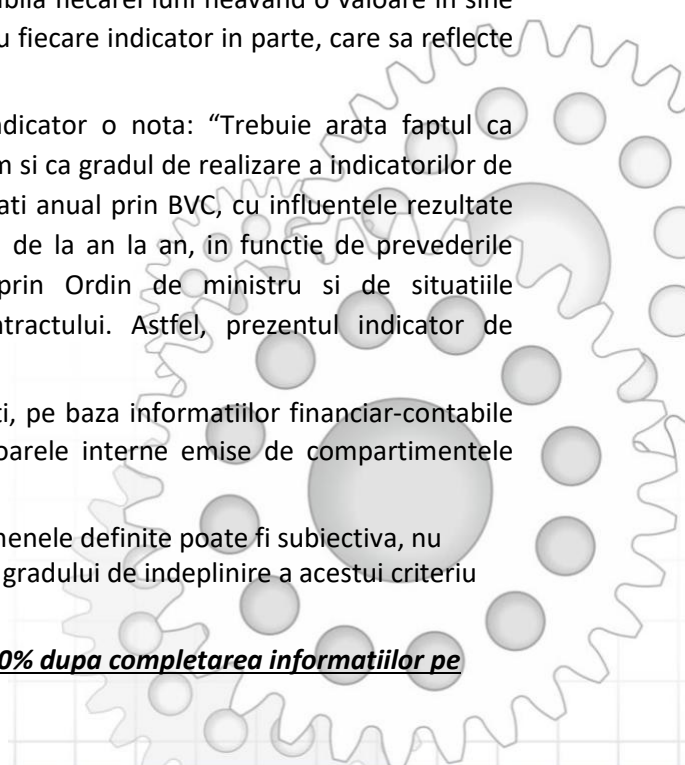
- In urma verificarilor efectuate de echipa de audit rezulta ca RPLP a publicat pe site-ul propriu la timp si in formatul prevazut de reglementarile specifice informatiile referitoare la situatiile financiare anuale pentru perioada 2016-2018, rapoartele de audit anual pentru perioada 2016-2018, lista administratorilor si a directorilor cu CV-urile acestora precum si nivelul remuneratiei si alte avantaje pentru perioada 2016-2018, codul de etica.
- Regia Publica Locala a Padurilor Kronstadt a publicat ulterior datei de 16 Martie 2020 informatii referitoare la situatiile financiare aferente anului 2019, rapoartele de activitate lunare aferente anului 2019, Rapoartele trimestriale intocmite de Director sef ocol pentru trimestrele 1- 3 ale anului 2019, Rapoartul de activitate pentru semestrul 1 anul 2019, respectiv nivelul de remuneratie - Remuneratia membrilor CA pe anul 2019.
- Rapoartele lunare nu contin stadiul de realizare al indicatorilor. Rapoartele lunare contin o structura standard de prezentare a indicatorilor aplicabila fiecarei luni neavand o valoare in sine privind determinarea unei performante partiale pentru fiecare indicator in parte, care sa reflecte performanta la momentul raportarii.

In Raportul lunar se mentioneaza pentru fiecare indicator o nota: "Trebuie arata faptul ca indicatorii de performanta ai regiei sunt anuali, precum si ca gradul de realizare a indicatorilor de performanta specifici domeniului de activitate, aprobatii anual prin BVC, cu influentele rezultate asupra celorlalti indicatori de performanta, fluctueaza de la an la an, in functie de prevederile mentionate in amenajamentele silvice aprobate prin Ordin de ministru si de situatiile imprezibile care apar pe parcursul derularii contractului. Astfel, prezentul indicator de performanta este: **"in curs de realizare"**

Apreciem ca indicatorii de performanta pot fi evaluati, pe baza informatiilor financiar-contabile oferite de balantele de verificare, precum si raportoarele interne emise de compartimentele implicate.

- Stabilirea gradului de indeplinire a indicatorului la termenele definite poate fi subiectiva, nu exista o modalitate obiectiva/masurabila de stabilire a gradului de indeplinire a acestui criteriu

In consecinta indicatorul a fost realizat in proportie de 100% dupa completarea informatiilor pe site-ul RPLP



Recomandari

- Calculul lunar al indicatorilor de performanta in baza balantelor contabile si a rapoartelor interne emise de compartimentele implicate, si includerea lor in Rapoartele de activitate lunara intocmite de Consiliul de Administratie, chiar daca acest lucru ar insemna raportarea pentru anumiti indicatori de performanta a unui stadiu de realizare 0%.
- Publicarea lunara a Rapoartelor de activitate lunara intocmite de Consiliul de Administratie pe pagina proprie de internet conform art 51 din OUG nr 109/2011
- Adoptarea unui format de raportare lunara sub forma tabelara care poate fi inclus in raport in scopul simplificarii si reducerii volumului de documentatie.
- Pentru evitarea subiectivitatii in stabilirea gradului de indeplinire a monitorizarii proceselor de comunicare, recomandam transmiterea linkului cu pagina de internet catre Primaria Brasov la adresa departamentului Guvernanta Corporativa in scopul evidentierii dovezii incarcarii documentatiei pe pagina de internet

5.1.1.2 Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii neexecutivi ai Consiliului de Administratie

A. INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI DE PERFORMANTA

A1. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri – Indicator de eficienta care exprima capacitatea RPLP de a obtine rezultate maxime in conditiile utilizarii unor resurse limitate. Este precizata formula de calcul in contractul de mandat. Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 994.82 RON cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A1. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	Total cheltuieli/Total venituri*1000	Lei	994.82	0.10	990.38	100.45%

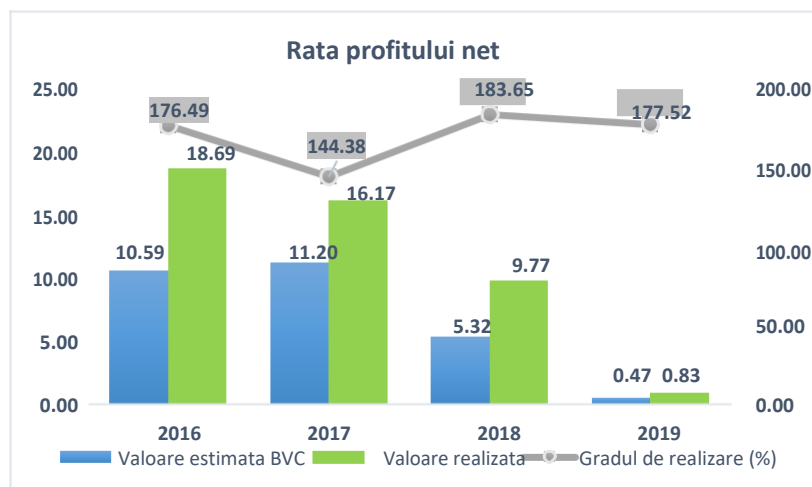
Analiza detaliata a indicatorului in capitolul 7.1.1.1 Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii executivi ai Consiliului de Administratie.

A6. Rata profitului net – Indicator financiar de profitabilitate care ne arata in procente cat de profitabila este intreaga activitate a Regiei. Evidentiaza capacitatea Regiei de a genera profit pe baza vanzarilor realizate cunatificate prin cifra de afaceri. Este precizata formula de calcul in contractul de mandat. Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 0,47% cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A6. Rata profitului net	Profit net/Cifra de afaceri*100	%	0.47	0.10	0.83	177%

Analiza ratei profitului net

1). Analiza in dinamica de la o perioada la alta pentru a scoate in evidenta tendinta acestui indicator in perioada 2016-2019 comparativ cu nivelul stabilit prin BVC



Concluzii

Indicator in valoare bruta in scadere in perioada 2016-2019 atat aprobat in BVC cat si realizat, chiar daca gradul de realizare a indicatorului a crescut si releva o depasire de +44 pana la +84% fata de nivelul asteptat.

Nota: Gradul de realizare al indicatorului este strans legat de valoarea estimata prin BVC, prin urmare **capacitatea de previzionare corecta a profitului net si cifrei de afaceri are o influenta ridicata.**

2). Evolutia profitului net si a cifrei de afaceri

A6	Indicator valoare realizata la:	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Concluzie
	Profit net (mii lei)	2 214.52	1 867.07	1 249.41	88.76	
	Cifra de afaceri (mii lei)	11 849.69	11 547.07	12 789.33	10 638.44	
	Rata profitului net	18.7%	16.2%	9.8%	0.8%	<1% indica o situatie instabila

Baza mobile	Delta Profit net		-347.45	-617.65	-1,160.65	Profitul net a scazut cu 1,160 mii lei in 2019 fata de 2018
	Delta Cifra de afaceri		-302.62	1,242.26	-2,150.89	CA in scadere fata de anul 2018 cu 2,150 mii lei
Baza fixa	Delta Profit net		-347.45	-965.11	-2,125.76	Profitul net a scazut cu 2,125 mii lei in 2019 fata de 2016
	Delta Cifra de afaceri		-302.62	939.64	-1,211.25	CA in scadere fata de anul 2016 cu 1,211 mii lei

Concluzii

Rata profitului net este intr-o **scadere accentuata in 2019 comparativ cu perioada 2016-2018.**

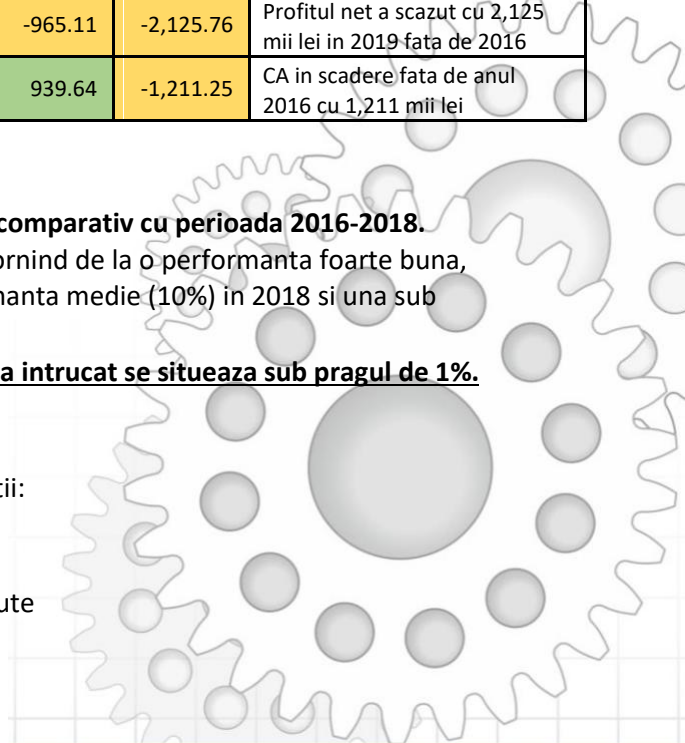
Performanta Regiei s-a inregistrat pe un trend descrescator, pornind de la o performanta foarte buna, peste medie in 2016-2017 (16-18%), ajungand la o performanta medie (10%) in 2018 si una sub pragul recomandat de 1% in 2019.

Rata de 0.8% inregistrata in 2019 indica o situatie instabila intrucat se situeaza sub pragul de 1%.

Recomandari

Analiza principalilor factori ce influenteaza rata rentabilitatii:

- structura cifrei de afaceri pe produse
- pretul de vanzare pe produs
- costul complet unitar si costurile productiei vindute



A5. Profit brut – Indicator de rentabilitate exprima capacitatea RPLP de a genera venituri peste nivelul cheltuielilor generate. Este precizata formula de calcul in contractul de mandat. Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 58,25 mii RON cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
A5. Profitul brut		Mii lei	58.25	0.10	113.07	194%

Analiza detaliata a indicatorului in capitolul 7.1.1.1 Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii executivi ai Consiliului de Administratie.

B. INDICATORI DE PERFORMANTA SPECIFICI MANAGEMENTULUI FORESTIER

Conform contractelor de mandate, gradul de realizare a indicatorilor de performanta specifici domeniului de activitate, aprobati anul prin BVC, cu influentele rezultate asupra celorlalti indicatori de performanta, fluctueaza de la an la an, in functie de prevederile mentionate in **Amenajamentele silvice** si de situatiile imprevizibile care apar pe parcursul derularii contractului.

B2. Curatiri – Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 32,1 Ha cu pondere de 0,05 in aprecierea rezultatelor. Conform Registrului de evidenta a taierilor de ingrijire rezulta ca acest indicator se cifreaza la 32,1 Ha. In consecinta indicatorul a fost realizat in proportie de 100%.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
B2. Curatiri		Ha	32.10	0.05	32.10	100%

Evolutia indicatorului in perioada 2016-2019 este prezentata mai jos in tabelul urmatoare:

Indicator	UM	2016			2017			2018			2019		
		BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad
B2. Curatiri	Ha	42.00	42.80	101.90	33.90	33.9	100.00	35.40	35.40	100	35.40	35.40	100.00

Anexe: Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019.pdf; Registrul de evidenta taierilor de ingrijire.pdf

B3. Rarituri – Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 52 Ha cu pondere de 0,05 in aprecierea rezultatelor. Conform Registrului de evidenta a taierilor de ingrijire rezulta ca acest indicator se cifreaza la 102,5 Ha. In consecinta indicatorul a fost realizat in proportie de 197%.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
B3. Rarituri		Ha	52.00	0.05	102.50	197%

Suprafata realizata cu rarituri este mai mare decat suprafata prevazuta pentru anul 2019 deoarece in arboretele in care sunt prevazute lucrari de ingrijire si conducere se poate interveni ori de cate ori situatia de pe teren o impune, in limitele prevazute de amenajamentele silvice in vigoare, in scopul ameliorarii structurii, cresterii si calitatii arboretelor si, in final, a eficacitatii functionale a acestora.

Evolutia indicatorului in perioada 2016-2019 este prezentata mai jos in tabelul urmator:

Indicator	UM	2016			2017			2018			2019		
		BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad
B3. Rarituri	Ha	20.00	50.50	252.50	60.00	64.4	107.33	44.60	53.80	120.63	52.00	102.50	197.12

Anexe: Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019.pdf; Registrul de evidenta taierilor de ingrijire.pdf

B4. Impaduriri – Prin BVC rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al indicatorului in valoare de 19,23 Ha cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor. Din situatiile puse la dispozitie de catre RPLP (Oficiul Fond Forestier si Compartimentul Cultura-refacere) rezulta ca acest indicator se cifreaza la 20.39 Ha. Impaduririle s-au realizat pe o suprafata mai mare datorita necesitatii din teren. De asemenea au fost realizate completari prin realizarea unor lucrari de impadurire de 2.49 ha, suplimentar fata de cele 20.39 ha realizate. In consecinta suprafata totala a impaduririlor este **22.88 ha** iar indicatorul a fost realizat in proportie de 119%.

Situatii puse la dispozitie:

- ✓ Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019
- ✓ Situatiile de lucrari din perioada 25.03.2019 -17.04.2019, Pontaj Bon de lucru, Receptia lucrarilor executate

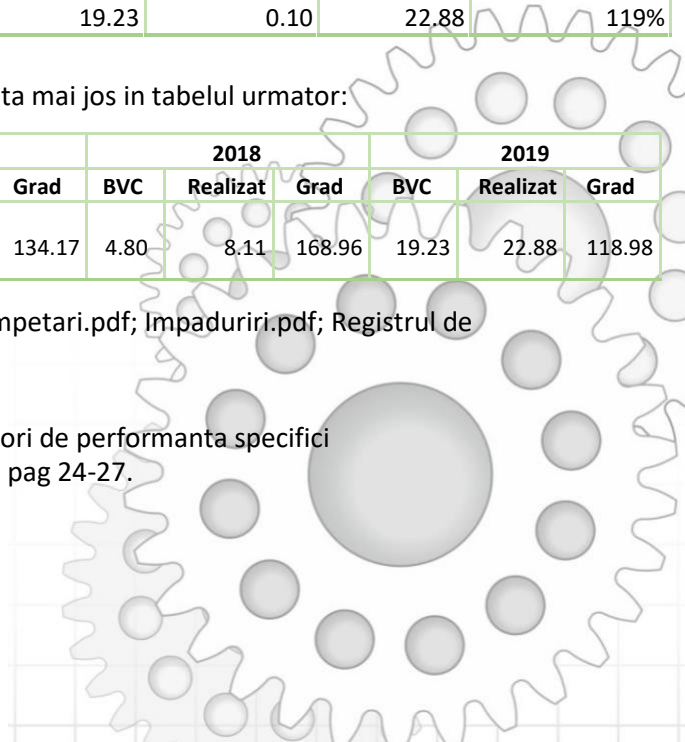
Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
B4. Impaduriri		Ha	19.23	0.10	22.88	119%

Evolutia indicatorului in perioada 2016-2019 este prezentata mai jos in tabelul urmator:

Indicator	UM	2016			2017			2018			2019		
		BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad	BVC	Realizat	Grad
B4. Impaduriri	Ha	15.80	17.31	109.56	10.71	14.37	134.17	4.80	8.11	168.96	19.23	22.88	118.98

Anexe: Prevederi-realizari lucrari de ingrijire 2019.pdf; Competari.pdf; Impaduriri.pdf; Registrul de evidenta taierilor de ingrijire.pdf

Detalierea indicatorilor se regaseste in sectiunea B. Indicatori de performanta specifici managementului forestier pentru membrii executivi de la pag 24-27.



C. INDICATORI SPECIFICI DE GUVERNANTA CORPORATIVA STABILITI PRIN ACT ADITIONAL NR 1/2018 LA CONTRACTELE DE MANDAT DIN 2016

C1. Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare

Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare consta in publicarea de catre RPLP pe pagina proprie de internet a informatiilor referitoare la situatiile financiare anuale, raportul de audit anual, lista administratorilor si a directorilor cu CV-urile acestora precum si nivelul remuneratiei si alte avantaje, codul de etica.

Prin BVC rectificat aferent anului 2019 aprobat prin HCL Nr. 709/01.11.2019 precum si prin HCL Nr. 710/01.11.2019 (Anexa 1) de aprobare a indicatorilor de performanta prin BVC rectificat, se aproba un nivel al indicatorului de performanta de 100% ca grad realizare la termenele legale a proceselor specific de transparenta si comunicare mai sus mentionate cu pondere de 0,2 in aprecierea rezultatelor.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
C1. Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare		Termene legale	100%	0.20	100%	100%

Analiza detaliata a indicatorului in capitolul 5.1.1.1 Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari pentru membrii executivi ai Consiliului de Administratie

C2. Monitorizarea, stabilirea si raportarea la timp a indicatorilor de performanta

Prin BVC rectificat aferent anului 2019 aprobat prin HCL Nr. 709/01.11.2019 precum si prin HCL Nr. 710/01.11.2019 (Anexa 1) de aprobare a indicatorilor de performanta prin BVC rectificat, se aproba un nivel al indicatorului de performanta de 100% ca grad de realizare la termenele legale a proceselor de monitorizare, stabilire si raportare la timp a indicatorilor de performanta cu pondere de 0,2 in aprecierea rezultatelor.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
C2. Monitorizarea, stabilirea si raportarea la timp a indicatorilor de performanta		Termene legale	100%	0.20	100%	100%

Concluzii

Din verificarile efectuate rezulta ca administratorii neexecutivi au monitorizat, stabilit si raportat la timp indicatorii de performanta RPLP. La nivelul anului 2019 au avut loc un numar de 19 sedinte ordinare si extraordinare ale Consiliului de administratie pentru care s-au intocmit procese verbale cu aspectele discutate si stadiul aprobarii lor.

Toate materialele de pe Odiina de zi au fost comunicate pe e-mail tuturor membrilor Consiliului de administratie. In sedinte au fost prezentate:

- ✓ Actualizarea Indicatorilor stipulati prin B.V.C. si Planul de Investitii pentru anul 2019
- ✓ BVC pe anul 2019 si Indicatorii de performanta ai RPLP estimati pe anul 2019 prin BVC 2019
- ✓ Raportului anual privind activitatea RPLP pe anul 2018
- ✓ Analiza in vederea aprobarii Situatiilor Financiare anuale ale RPLP pentru 2018

- ✓ Analiza in vederea aprobarii realizarii indicatorilor de performanta ai RPLP pe anul 2018, in baza Situatiilor financiare incheiate la 31.12.2018
- ✓ Raportul de evaluare a guvernantei pe anul 2018
- ✓ Raportul privind activitatea desfasurata de directorul sef de ocol al RPLP pe anul 2018
- ✓ Propunere privind BVC rectificat pentru anul 2019
- ✓ Propunere privind Indicatorii de performanta ai RPLP estimate pentru anul 2019 prin BVC rectificat

Au fost aduse la cunostinta Consiliului de Administratie a prevederile privind evaluarea performantelor regiei autonome RPLP si au avut loc dezbateri referitoare la evolutia indicatorilor de performanta.

Tinand cont de aspectele prezentate, apreciem ca indicatorul a fost realizat in proportie de 100%.

C3. Monitorizarea si evaluarea performantelor conducerii executive

Prin BVC rectificat aferent anului 2019 aprobat prin HCL Nr. 709/01.11.2019 precum si prin HCL Nr. 710/01.11.2019 (Anexa 1) de aprobare a indicatorilor de performanta prin BVC rectificat, se aproba un nivel al indicatorului de performanta de 100% ca grad realizare la termenele legale a proceselor de monitorizare si evaluare a performantelor conducerii executive cu pondere de 0,1 in aprecierea rezultatelor.

Indicator	Formula de calcul	U/M	Prevederi BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Realizat la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)
C3. Monitorizarea si evaluarea performantelor conducerii executive		Termene legale	100%	0.10	100%	100%

Concluzii

In urma verificarilor efectuate rezulta ca administratorii neexecutivi au monitorizat si evaluat performanta conducerii executive. In acest sens in cadrul sedintelor Consiliului de administratie au fost prezentate rapoarte de activitate si de evaluare a performantei:

- ✓ Raportului anual privind activitatea RPLP pe anul 2018
- ✓ Raportul de evaluare a guvernantei pe anul 2018
- ✓ Raportul privind activitatea desfasurata de directorul sef de ocol al RPLP pe anul 2018

Au fost aduse la cunostinta Consiliului de Administratie prevederile privind evaluarea performantelor regiei autonome RPLP si au avut loc dezbateri cu privire la evolutia pe parcursul anului a indicatorilor specifici conducerii executive.

Tinand cont de aspectele prezentate, apreciem ca indicatorul a fost realizat in proportie de 100%.

Recomandari C2 si C3

Stadiul implementarii deciziilor luate in cadrul sedintelor CA nu este prezentat periodic in sedintele ulterioare prin urmare recomandam stabilirea unui sistem de monitorizare a implementarii deciziilor Consiliului de administratie si de raportare catre Consiliu a stadiului de implementare.

5.1.2 Evaluarea performanțelor membrilor CA în raport cu criteriile de evaluare din contractele de mandat (Contract de mandat - cap 9.4 Criterii de evaluare)

a) Criteriul de evaluare - "Capacitatea de planificare și de acțiune strategică"

Strategia de dezvoltare a RPLP este definită în principal de două documente:

1. Planificarea strategică - Planul de administrare al RPLP Kronstadt Brașov pentru 2016-2019

Planul de administrare al RPLP a fost elaborat conform prevederilor art 13 din OUG nr 109/2011.

Elementele cuprinse în Planul de administrare **reflecta aspectele principale legate de planificarea strategică în sectorul forestier**. Sectorul forestier se concentrează pe managementul arboretelor, fundament tehnic prin amenajamentele silvice. În Planul de administrare se insistă de asemenea și pe importanța identificării valorilor de **biodiversitate**, conservarea biodiversității și armonizarea planului strategic din domeniul forestier cu cel din domeniul ariilor protejate. Pe lângă biodiversitate au fost abordate și alte domenii importante precum **Educția, Informarea și constientizarea publicului larg, Turismul și recreerea, Servicii de mediu**, Produse forestiere nelemnoase.

Obiectivele stabilite și asumate în Planul de Administrare elaborate de Consiliul de Administrație al RPLP au fost determinate având la bază oportunitățile, riscurile și evoluția previzionată a managementul fondului forestier.

În cursul anului 2019 Consiliul de Administrație al RPLP s-au desfășurat lunar ședințe ordinare și extraordinare în care au fost discutate obiective și acțiuni asumate în Planul de administrare. Pentru a putea acționa strategic este necesară monitorizarea implementării deciziilor luate de Consiliul de Administrație în cadrul ședințelor ordinare și extraordinare.

2. Planificarea operațională - Planul de management al RPLP Kronstadt Brașov pentru 2019.

Planul de management, conform prevederilor art 22 trebuie să fie corelat și să dezvolte *Planul de administrare* al Consiliului de Administrație, prevăzut la art. 13 din OUG nr 109/2011. Acest Plan de management stă la baza evaluării activității directorului, prin analiza executiei planului de management.

Conform Procedurilor FSC (Forest Stewardship Council) **Criteriul 7.1** specifică „Un rezumat al strategiilor și obiectivelor de management trebuie încorporat în *Planul de management* și făcut public” La nivelul anului 2019 nu s-a elaborat un Plan de management ce cuprinde strategia de conducere pentru atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Concluzii



Planificarea strategică este asigurată din punct de vedere formal prin existența **Planului de Administrare** iar din punct de vedere operațional se constată că nu există un **Plan de Management** anual întocmit în conformitate cu prevederile art 22 OUG109/2011.



Referitor la modalitatea de implementare a Planului de Administrare remarcăm că deși unul dintre obiectivele managementului îl reprezintă eficiența economică și profitabilitatea Regiei autonome, situația economică a entității s-a degradat în intervalul 2016-2019.



Evaluarea statică a guvernantei corporative la nivelul RPLP Kronstadt arată îndeplinirea indicatorilor de performanță în timp ce analiza dinamică a aceluiași indicatori nu confirmă degradarea situației economice a entității, respectiv scăderea eficienței și a profitabilității. **Recomandări**



Elaborarea Planului de management anual în conformitate cu prevederile art 22/OUG nr 109/2011



Stabilirea unui sistem de monitorizare multianual a implementării deciziilor Consiliului de administrație și de raportare către Consiliu a stadiului de implementare.

b) Criteriul de evaluare – “Capacitatea de implementare a obiectivelor si criteriilor de performanta”

Au fost detaliate indicatorii financiari, indicatorii specifici managementului forestier asa cum au fost definiti prin contractele de mandat ale administratorilor si prin BVC aferent anului 2019.

Concluziile formulate confirma realizarea indicatorilor de performanta si a obiectivelor din contractele de mandat, calculati static la nivelul anului 2019 pe baza BVC aprobat si modificat si BVC executat, indicele agregat de performanta fiind de 119.24% pentru **membrii executivi** si **123.87%** pentru **membrii neexecutivi**.

In consecinta apreciem criteriul de evaluare “Capacitatea de implementare a obiectivelor si criteriilor de performanta” este indeplinit prin raportare stricta la rezultatele anului 2019.

Recomandare

- ✓ Aplicarea recomandarilor rapoartelor de audit si de guvernanta corporativa in scopul mentinerii capacitatii la nivel optim
- ✓ Aplicarea instrumente multicriteriale de analiza a capacitatii de implementare a obiectivelor si criteriilor de performanta statice si dinamici

c) Criteriul de evaluare – “Indeplinirea sarcinilor si atributiilor trasate”

Delegarea sarcinilor

Pentru punerea in aplicare a obiectivelor Regiei, sefiilor de compartimente li s-au stabilit prin fisa postului atributiuni si responsabilitati specific. Structura de organizare a Regiei se regaseste in Organigrama si Statul de functii aprobat de autoritatea tutelara conform HCL nr.411/25.07.2018.

Proceduri interne de lucru

Personalul Regiei actioneaza in conformitate cu setul de proceduri interne ce sunt deja implementate. In acelasi timp Regia are proceduri ce se afla in stadiu de finalizare sau urmeaza a trece prin etapa de aprobare. Mentionam de asemenea recomandarea auditorului extern conform ultimului *Raport de audit public intern pentru anul 2019 Nr. 42E/14.01.2020* de a elabora procedura de sistem *Circuitul documentelor*, conform celor declarate de catre managementul Regiei, procedura este in proces de finalizare si de aprobare. Prin urmare aceasta recomandare este in curs de implementare, cu termenul depasit.

In cadrul aceluiasi raport de audit a fost emisa recomandarea de reevaluare si actualizare cu obiectivitate a Registrului Riscurilor, atat cel general cat si la nivelul compartimentelor. Pe parcursul anului Registrul de Riscuri a fost actualizat conform recomandarilor.

Control intern managerial

Conform art 9 din OUG 109/2011 Consiliul de Administratie are si atributii de verificare a functionarii sistemului de control intern/managerial.

In ceea ce priveste recomandarea auditorului extern de actualizare si completare a Programului de dezvoltare al sistemului de control intern/managerial la nivelul Regiei, aceasta are stadiul “partial implementat”. Sistemul de control intern/managerial este in proces de actualizare, pana la aceasta data fiind intocmita si aprobata Procedura control intern managerial, elaborata in data de 30.03.2020 si aprobata in data de 02.04.2020.

In data de 31.12.2019 a fost emis un Chestionar de Autoevaluare privind stadiul de implementare a standardelor de control intern managerial ce a fost actualizat conform Ordinului nr. 600/20.04.2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entitatilor publice, chestionar care cuprinde evaluarea unui numar de 16 standarde de control managerial intern.

Aspecte identificate in urma actelor de control

Regia desfasoara anual activitatea de **control de fond** prin emiterea Proceselor Verbale de control. La nivelul anului 2019 au fost emise un numar de 28 de acte de control de fond al cantoanelor silvice prin care se constata **integritatea fondului forestier arondat, starea semnelor de hotar si eventuale prejudicii legate de arbori taiati ilegal** pentru urmatoarele contoane silvice: nr.1 Timisul Sec, nr. 2 Carburnarea, nr.3 Lamba, nr. 4 Varna, nr. 5 Dalghiu, nr.6 Noua, nr.7 Racadau, nr.8 Schei, nr.9 Stejaris, nr.10 Coltii Corbului, nr.11 Magurele, nr.12 Cheisoara, nr.13 Pr. Hotarului, nr.14 VI Burjunii, nr. 15 Pr Adanc; nr.16 Bratocea; nr.17 Chisag; nr.18 Rosca; nr.19 Doftana.

Prejudicii constatate

Canton silvic	Act control	Valoare totala (lei)	Din care valoare functii nerealizate ale padurii (lei)
Nr.6 Noua	14.05.2019	2.665,65	2.240,02
Nr.7 Racadau	1426U/12.04.2019	204,91	102,46
Nr.7 Racadau	5603U/23.12.2019	91,84	45,92
Nr.11 Magurele	2060U/23.05.2019	48,79	20,09
Nr. 15 Pr Adanc	06.01.2019	962,93	481,46
Nr. 15 Pr Adanc	2421U/10.06.2019	414,82	138,27
Nr. 18 Rosca	5363U/10.12.2019	697,4	281,83
Total 2019		5.086,34	3.310,05

2 acte de **control partial** au fost efectuate de Ministerul Apelor si Padurilor prin **Garda Forestiera Brasov** la cantonul silvic nr. 4 Varna si nr.14 VI Burjunii, in urma carora s-a constatat integritatea fondului forestier, starea corespunzatoare a semnelor de hotar si a bornelor amenajistice, modalitatea de marcare a cioatele arborilor taiati ilegal; fara prejudicii constatate la momentul controlului.

In consecinta apreciem criteriul de indeplinirea sarcinilor si atributiilor trasate ca fiind indeplinit, cu exceptii.

Recomandari

1. Transpunerea Registrului de Riscuri in format electronic
2. Efectuarea demersurilor necesare pentru finalizarea implementarii recomandarilor conform Raportului de audit public intern pentru 2019.

d) Criteriul de evaluare – “Respectul fata de lege si loialitate fata de interesele Regiei”

RPLP isi desfasoara activitatea avand la baza certificate de inregistrare, precum:

- ✓ **Certificat de inregistrare la Oficiul Registrului Comertului pe langa Tribunalul Brasov**, Numar 1405223, cu date de identificare ale Regiei: CUI 17730816 si Nr. de ordine in registrul comertului J08/1660/28.06.2005, avand sector de activitate principala: Silvicultura si alte activitati forestiere CAEN 0210
- ✓ **Certificat de inregistrare Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt Brasov ca Ocol Silvic**, eliberat de Ministerul Agriculturii, Padurilor si Dezvoltarii Rurale cu seria A, Numarul 7.

Din verificarile facute de echipa de audit in baza **Situatiei privind actiunile aflate pe rolul instantei de judecata la data de 31.12.2019** si a **Situatiei litigiilor solutionate definitiv in anul 2019** a rezultat ca managementul Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt Brasov urmareste indeplinirea obiectivelor si a intereselor Regiei inclusiv atunci cand este necesara apelarea la instantele de judecata pentru solutionarea litigiilor.

5.2 Evaluarea EFICACITĂȚII administrării Regiei de către membrii CA raportată la prevederile PLANULUI DE ADMINISTRARE

Planul de Administrare este un document strategic care stabilește obiectivele regiei pe termen scurt, mediu și lung pe diferite domenii. Acesta definește viziunea strategică clară, modul de acțiune pentru atingerea tintelor, cât și planificarea lor în timp, pentru orientarea deciziilor curente de management. Planul administrare, aprobat de Consiliul de Administrație a stat la baza negocierii cu autoritatea publică tutelara a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari rezultati din acesta.

Planul de administrare este un document public, astfel acesta trebuie publicat pe website-ul Regiei. Acesta se regăsește în secțiunea Guvernanta Corporativa- Planul de administrare al R.P.L.P. Kronstadt R.A. pentru perioada 2016-2019.

Planul de administrare al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A, conține informații precum:

- ✓ Prezentarea elementelor generale de identificare ale Regiei privind fondul forestier și modalitatea de organizarea a Regiei
- ✓ Scopul, elaborarea și valabilitatea planului de administrare;
- ✓ Situația actuală a al R.P.L.P. Kronstadt R.A cu referire la mediul economic și social, resursele de care dispune (naturale, materiale, umane, financiare, perisagistice și de agreement)
- ✓ Analiza activității de producție, a celei comerciale și a rezultatelor financiare
- ✓ Managementul resurselor naturale cu referire la principiile FSC
- ✓ Managementul resurselor materiale, umane, financiare, sănătății și securității în munca, producției, calității, marketing și imagine, responsabilitate socială
- ✓ Planul de obiective și acțiuni.

Elementele cuprinse în Planul de administrare **reflecta aspectele principale legate de planificarea strategică în sectorul forestier**. Sectorul forestier se concentrează pe managementul arboretelor, fundament tehnic prin amenajamentele silvice. În Planul de administrare se insistă de asemenea și pe importanța identificării valorilor de biodiversitate, conservarea biodiversității și armonizarea planului strategic din domeniul forestier cu cel din domeniul ariilor protejate. Pe lângă biodiversitate, au fost abordate și alte domenii importante precum educația, informarea și conștientizarea publicului larg, turismul și recreerea, servicii de mediu, produse forestiere nelemnoase.

Obiectivele stabilite și asumate în Planul de Administrare elaborate de Consiliul de Administrație al Regiei Publice Locale a Padurilor Krosntadt au fost determinate având la baza oportunitățile, riscurile și evoluția previzionată a managementul fondului forestier, și se regăsesc în **secțiunea 7 Planul de obiective și acțiuni**:

Documente	Criterii de evaluare/Indicatori	Structura Criterii de evaluare/Indicatori
Plan de administrare (cap 5.2)	Indicatori asociați obiectivelor și acțiunilor din domenii A-E	A. Managementul și conservarea resurselor naturale
		B. Diversificarea și dezvoltarea activității
		C. Educație, conștientizare publică, promovare
		D. Gestionarea optimă a fondului de vânătoare atribuit
		E. Dezvoltarea organizațională și resurselor umane

Fiecarui domeniu menționat mai sus îi corespunde un set de obiective cu indicatori asociați care dau posibilitatea **de a evalua gradul de îndeplinire a obiectivului**.

In urma evaluarii documentatiei transmise² la solicitarea legata de sistemul de monitorizare al Planului de administrare, precum si in urma discutiilor cu reprezentantul Regiei, putem concluda ca Regia **detine metode de masurare si monitorizare** pentru fiecare obiectiv, dar **nu are implementat un sistem centralizat de raportare periodica a acestor indicatori in scopul evaluarii gradului de implementare a obiectivelor**. De asemenea, obiectivele sunt specifice (S), masurabile(M), aboradabile (A) si realiste (R), dar fara a specifica termenul estimativ de realizare (T).



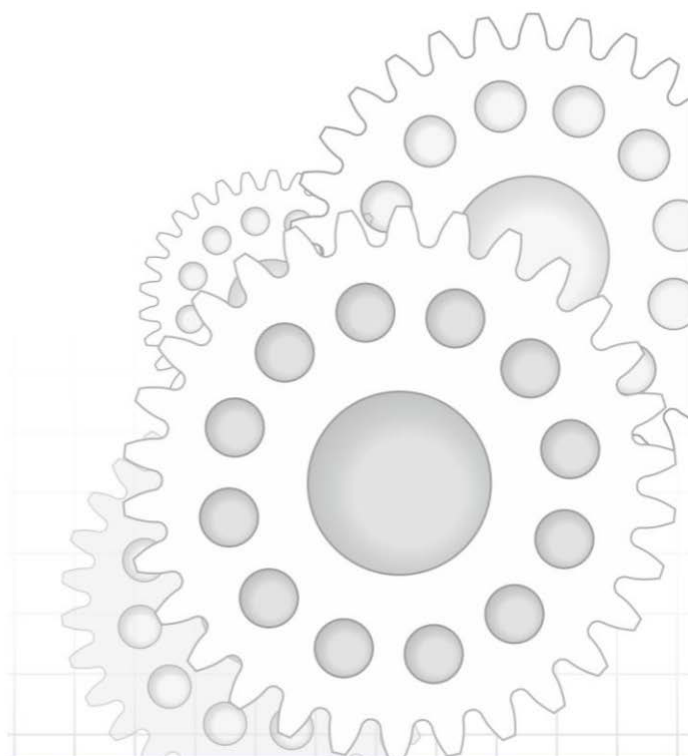
In urma discutiilor cu reprezentantul Regiei au fost detaliate **metodele de monitorizare** pentru fiecare obiectiv conform **Anexei 1 Metode monitorizare - Plan de obiective si actiuni**:

- ✓ baze de date in care se inregistreaza informatiile (GIS)
- ✓ amenajament, registre de lucrari, registre de evidenta, registre de utilizare substante, studii amenajistice, studii PVRC, studii silvopastorale
- ✓ dosare de partizi, dosare de licitatie
- ✓ documentatia care sta la baza activitatilor desfasurate (proces verbal de predare in exploatare si de control al exploatarei, acte de reprimire in gestiune, fise de evaluare, note de constatare, condica de serviciu etc) si inregistrarilor in sistem GIS
- ✓ documentatia care sta la baza controalelor desfasurate (controale interne conform **Anexei 2** precum si cele desfasurate de Garda Forestiera)
- ✓ fise de inventar, rapoarte de activitate, bonuri de consum, fise de instructaj
- ✓ campanii, contracte, parteneriate
- ✓ procedurile interne implementate conform standardelor FSC
- ✓ baza de date cu procesatorii de lemn
- ✓ raportari statistice catre INS si Garda Forestiera

² Documentatia transmisa vizeaza date statistice privind:

- ✓ SILV.1 - Fondul forestier national la sfarsitul anului 2019
- ✓ SILV.2 – Activitatea economica a unitatilor silvice in 2019
- ✓ SILV. 3 – Masa lemnoasa recoltata si suprafata parcursa cu taieri in 2019
- ✓ SILV. 4 – Lucrarile de regenerare a padurilor executate in fondul forestier si in terenuri inafara fondului forestier

✓ SILV.5 – Lista cu operatorii economici care au exploatat masa lemnoasa in anul 2019 pe raza de competenta a RPLP inasa nu vizeaza indicatorii asociati obiectivelor si actiunilor din domeniul A-E



Recomandari

S	•Specific: sa fie clar ce dorim sa realizam
M	•Masurabil: descrie scopul in termeni care pot fi evaluati
A	•Abordabil: orientat pe actiune
R	•Realist: resurse si capacitatea de a atinge obiectivul
T	•Timp: stabileste foarte exact data la care va fi atins fiecare obiectiv

1. Elaborarea Planului de obiective si actiuni aferent Planului de administrare 2020-2023 tinand cont de cerintele specifice **obiectivelor SMART** care vor facilita masurarea, monitorizarea si raportarea lor periodica. De asemenea lista de **obiective SMART** va facilita functia de control managerial prin alocarea obiectivelor specifice pentru fiecare department/manager de department

2. **Dezvoltarea unui sistem centralizat de Raportare a rezultatelor indicatorilor**

asociati obiectivelor si actiunilor pentru evaluarea Eficacitatii si Eficientei modului de implementare a planului de administrare.

- Conform HG 722/2016 art 5 (alin3), la stabilirea si revizuirea componentei variabile a remuneratiei, conduita asteptata de la administratorii executivi conform punct a) este sa transpuna planul de administrare intr-o componenta de management eficace si eficienta si sa informeze consiliul cu privire la indeplinirea acesteia, conform cerintelor consiliului. Tinand cont de aceasta cerinta normativa recomandam elaboararea unui **Raport de informare a Consiliului de Administratie** privind rezultatele implementarii obiectivelor.
- Includerea Raportului de informare privind implementarea obiectivelor cuprinse in Planul de Administrare pe **agenda sedintelor Consiliului de Administratie**. Consemnarea concluziilor si deciziilor in urma evaluarii in procesele verbale ale sedintelor CA

6. Evaluarea gradului de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari de catre administratorii Regiei

6.1 Verificarea si stabilirea modului de acordare a componentei variabile a remuneratiei membrilor Consiliului de Administratie

6.2 Calculul indicelui agregat de performanta

6.3 Analiza modului de acordare a componentei variabile

6.1 Verificarea si stabilirea modului de acordare a componentei variabile a remuneratiei membrilor Consiliului de Administratie

Cadrul legal privind politica si criteriile de remunerare a membrilor Consiliului de Administratie este dat de HCL 490/2013 republicata conform HCL nr 128 din data de 21.03.2018 - Metodologia privind stabilirea cuantumului indemnizatiilor membrilor Consiliului de Administratie al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A.

In baza acestor acte normative s-au stabilit urmatoarele cantumuri ale remuneratiei:

- **Indemnizatia fixa** lunara bruta pentru:
 - Membrii neexecutivi este in cantumul unui salariu mediu brut din ramura Silvicultura si exploatare forestiere, comunicat de Institutul National de Statistica pentru perioada unui an anterior aplicarii
 - Membrii executivi este in cantumul a doua salarii medii brute din ramura Silvicultura si exploatare forestiere, comunicat de Institutul National de Statistica pentru perioada unui an anterior aplicarii
- **Componenta variabila**, stabilita anual, a membrilor executivi/neexecutivi *este acordata doar in situatia realizarii integrale a indicatorilor de performanta, conform raportarii din situatiile financiare*. Cantumul componentei variabile, este stabilit ca procent din indemnizatia fixa bruta anuala, **egal cu procentul reprezentand depasirea indicatorului Profit Brut aprobat, anexa la BVC**. Nerealizarea indicatorilor de performanta aprobati, anexa la BVC atrage dupa sine, atat neacordarea componentei variabile, cat si reducerea indemnizatiei fixe lunare pentru exercitiul financiar urmat, la nivelul procentului de realizare curent.

Prin Bugetul de Venituri si Cheltuieli rectificat aferent anului 2019 se aproba un nivel al Profitului brut de 58.25 mii lei. Conform situatiilor financiare partiale (Balanta 31.12.2019) valoarea realizata la 31.12.2019 a Profitului brut a fost de 113.07 mii lei.

In consecinta indicatorul Profitului Brut realizat a fost de:

$$I_{Pr\text{ brut}} = 113070 / 58250 * 100 = 194.11\%$$

Pentru perioada 01.01.2019-31.12.2019 **depasirea indicatorului Profit Brut aprobat este de 94.11%**.

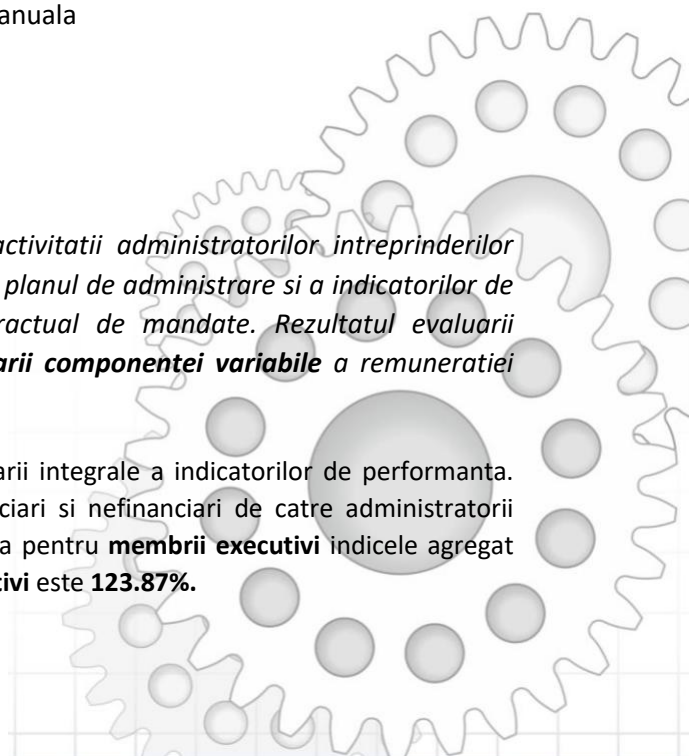
Modul de calcul al valorii componentei variabile a remuneratiei va fi procentul ce arata depasirea indicatorului Profitului Brut (94.11%) * indemnizatia fixa bruta anuala.

Componenta variabila = 94,11% * indemnizatia fixa bruta anuala

6.2 Calculul indicelui agregat de performanta

Conform art 9 din **HG 722/2016** *Evaluarea eficientei activitatii administratorilor intreprinderilor publice se face pe baza indeplinirii obiectivelor cuprinse in planul de administrare si a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari cuprinsi in contractual de mandate. Rezultatul evaluarii eficientei eactivitatii administratorilor sta la baza **acordarii componentei variabile a remuneratiei administratorilor intreprinderilor publice**.*

Componenta variabila este acordata doar in situatia realizarii integrale a indicatorilor de performanta. Gradul de indeplinire a indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari de catre administratorii Consiliului de Administratie sunt prezentati mai jos, astfel ca pentru **membrii executivi** indicele agregat pentru anul 2019 este **119.24%**, iar pentru **membrii neexecutivi** este **123.87%**.



**Indicele agregat de performanta pentru membrii executivi
ai Consiliului de Administratie al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A.**

Indicatori	U/M	Valoare estimata prin BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Valoare realizata la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)	Indice (pondere* grad realizare)
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	Lei	994.82	0.10	990.38	100.45%	10.04%
Productivitatea muncii	Mii lei/pers	211.26	0.10	217.58	102.99%	10.30%
Cifra de afaceri	Mii lei	10,446.14	0.10	10,638.44	101.84%	10.18%
Investitii	Mii lei	802.50	0.10	1,006.51	125.42%	12.54%
Profitul brut	Mii lei	58.25	0.10	113.07	194.11%	19.41%
Degajari	Ha	38.50	0.10	38.50	100.00%	10.00%
Curatiri	Ha	32.10	0.05	32.10	100.00%	5.00%
Rarituri	Ha	52.00	0.05	102.50	197.12%	9.86%
Impaduriri	Ha	19.23	0.10	22.88	118.98%	11.90%
Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	Termene legale	100%	0.20	100%	100.00%	20.00%
Indice agregat						119.24%

**Indicele agregat de performanta pentru membrii neexecutivi
ai Consiliului de Administratie al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A.**

Indicatori	U/M	Valoare estimata prin BVC rectificat la 2019	Ponderea in aprecierea rezultatelor	Valoare realizata la 31.12.2019	Gradul de realizare la 31.12.2019 (%)	Indice (pondere* grad realizare)
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale	Lei	994.82	0.10	990.38	100.45%	10.04%
Rata profitului net	%	0.47	0.10	0.83	176.60%	17.66%
Profitul brut	Mii lei	58.25	0.10	113.07	194.11%	19.41%
Curatiri	Ha	32.10	0.05	32.10	100.00%	5.00%
Rarituri	Ha	52.00	0.05	102.50	197.12%	9.86%
Impaduriri	Ha	19.23	0.10	22.88	118.98%	11.90%
Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	Termene legale	100%	0.20	100%	100.00%	20.00%
Monitorizarea, stabilirea si raportarea la timp a indicatorilor de performanta	Termene legale	100%	0.20	100%	100.00%	20.00%
Monitorizarea si evaluarea performantelor conducerii executive	Termene legale	100%	0.10	100%	100.00%	10.00%
Indice agregat						123.87%

6.3 Analiza modului de acordare a componentei variabile

Componenta variabila = gradul de depasire a Profitului brut% * indemnizatia fixa bruta anuala

Componenta variabila a remuneratiei membrilor Consiliului de Administratie este dependenta de gradul de depasire a Profitului brut comparativ cu nivelul stabilit prin BVC. Prin urmare, o importanta foarte mare o are capacitatea de estimare corecta a veniturilor si cheltuielilor la elaborarea dar in special la rectificarea BVC .

In perioada 2016-2019 Profitul brut a avut in trend descrescator, iar incepand din 2019 a inregistrat o valoare de **113,07 mii lei**, inferioara mediei din Sectorul de Silvicultura si exploatare forestiera (**1.038,94 mii lei**). Atata marja bruta cat si cea neta din vanzari in 2019 se situeaza **sub nivelul recomandat de 1.8 indicand o situatie instabila**, ratele de rentabilitate medii recomandate avand o valoare >10%. Din acest punct de vedere perioada 2016-2017 se caracterizeaza printr-o rata a rentabilitatii ridicate, iar 2018 printr-o rata a rentabilitatii medii.

Desi, rata de rentabilitate in 2019 este sub pragul minim recomandat, gradul de realizare a profitului brut raportat la prevederile BVC a pastrat si in 2019 procentul de 194%, desi performanta Regiei este net inferioara in 2019 comparativ cu perioada 2016-2018, ducand la o depasire a gradului de realizare si implicit la **cresterea procentului folosit in stabilirea componentei variabile de la 91% in 2018 la 94% in 2019**.

Indicator valoare realizata la:	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	Trend
Cheltuieli Totale (mii lei)	11,151.56	10,164.61	12,147.01	11,636.50	
Venituri Totale (mii lei)	13,741.90	12,330.74	13,611.65	11,749.52	scadere
A5. Profit brut	2,590.35	2,166.13	1,464.64	113.07	scadere

Profit brut prevazut in BVC	1,370.13	1,507.68	765.06	58.25	scadere
Grad de realizare	189.06%	143.67%	191.44%	194.11%	
% pentru componenta variabila	89.06%	43.67%	91.44%	94.11%	Crestere
Cifra de afaceri	11,849.69	11,547.07	12,789.33	10,638.44	
Marja bruta din vanzari					
Profit brut /Cifra de afaceri*100	21.9	18.8	11.5	1.1	Scadere
Valoarea recomandata >1.8					
Marja neta din vanzari					
Profit net/Cifra de afaceri*100	18.7	16.2	9.8	0.8	Scadere
Valoarea recomandata >1.8					

Concluzii

- ✓ Gradul de depasire a Profitului brut este dependent de capacitatea de estimare corecta a veniturilor si cheltuielilor la elaborarea dar in special la rectificarea BVC.
- ✓ Raportarea stricta a Profitului brut la prevederile BVC nu tine cont de:
 - indicatorii de rentabilitate, de capacitatea Regiei de adaptare la conditiile din piata si capacitatea de a genera profit
 - marja neta de vanzari specifica sectorului de Silvicultura si exploatare forestiera.
 - ceilalti indicatori financiari si nefinanciari din schema de motivare a administratorilor
 - managementul strategic, competitivitatea strategica pentru a genera venituri peste medie si a obtine avantaje sustenabile pe termen lung

Recomandare



In scopul stimulării performanței în ansamblu a Regiei pe toți indicatorii financiari și nefinanțari din schema de motivare a administratorilor, recomandăm corelarea componentei variabile pentru 2020 cu valoarea indicelui agregat și nu doar cu unul din indicatorii de componentă, momentan profitul brut. Mai exact, la nivelul anului 2020, recomandăm ca nivelul componentei variabile să fie calculat ca produs între componenta fixă stabilită pentru anul 2020 (un salariu mediu brut din ramura Silvicultură și exploatare forestieră comunicat de INS pentru anul 2019) și indicele agregat de performanță ce va fi calculat pentru anul 2020.

Componenta variabilă membrii executivi = (119.43%-100%) * indemnizația fixă brută anuală

Componenta variabilă membrii neexecutivi = (123.87%-100%) * indemnizația fixă brută anuală



Pachetul de indici în baza căruia se acordă componenta variabilă să aibă la bază un sistem de indicatori tehnico-economici care să îndeplinească cerințele cantitative și calitative:

- a) Cerințe cantitative: indicatori în evoluție dinamică și indicatori stabiliți prin BVC
- b) Cerințe calitative: indicatori care să asigure o evaluare a RPLP în baza unui trend al indicatorilor economici și tehnici precum și al indicatorilor de solvabilitate, lichiditate și rentabilitate



Conditionarea acordării componentei variabile ținând cont de gradul de îndeplinire a:

- Nivelului indicatorilor economici și tehnici statistici și dinamici (multianuali)
- Nivelului minim recomandat pentru indicatorii de solvabilitate, lichiditate și rentabilitate static și dinamici (multianuali)

7. Evaluarea stadiului de implementare și aplicare OUG 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderii publice

7.1 Administrarea și conducerea Regiei Autonome

a) Consiliul de Administrație

În conformitate cu prevederile OUG 109/2011 (Secțiunea 1) și prevederile Hotărârii nr. 722 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011, RPLP Kronstadt RA este condusă de **Consiliul de administrație** compus din 7 membri, persoane fizice, din care:

- ✓ 6 membri sunt selectați de Consiliul local al Municipiului Brașov în funcție
- ✓ 1 membru de la Ministerul Finanțelor Publice

Membrii consiliului de administrație sunt numiți pentru o perioadă de 4 ani, cu posibilitatea reînnoirii acestora pe noi perioade cu aceeași durată sau durată mai mică.

Așteptările Autorității Publice Tutelare

Scrisoarea de așteptări privind performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere a RPLP constituie o sinteză a așteptărilor financiare și nefinanțare ale autorității publice tutelare și cuprinde:

- ✓ Politică de dezvoltare locală în baza Strategiei Forestiere Naționale 2018-2027
- ✓ Viziunea autorității cu privire la Obiectivele Strategice: îndeplinirea indicatorilor financiari și nefinanțari, creșterea competitivității și profitabilității, atingerea indicatorilor de performanță anuală și creșterea rentabilității, managementul optim al cheltuielilor
- ✓ Politică de varsăminte din profitul net
- ✓ Politică de investiții
- ✓ Așteptările privind comunicarea cu membrii Consiliului de administrație
- ✓ Condiții privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor
- ✓ Etică, integritatea și guvernarea corporativă

Indicatorii financiari si nefinanciari inscrisi ca anexa la contractele de mandat ale membrilor consiliului sunt derivati din performantele exprimate in scrisoarea de asteptari.

b) Strategia de administrare. Obiective si criteriile de performanta

Consiliul de administratie este responsabil cu indeplinirea obiectivelor si criteriilor de performanta ale Regiei.

Potrivit prevederilor art. 13 si 30 din OUG nr. 109/2011, *“In termen de 90 de zile de la data numirii sale, consiliul de administratie/supraveghere elaboreaza si prezinta adunarii generale a actionarilor, spre aprobare, **planul de administrare**, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta stabilite prin contractele de mandat.”*

Astfel, membrii Consiliului de administrare au supus aprobarii de Consiliul local al Municipiului Brasov **Planul de administrare**. Planul de administrare valabil in perioada supusa verificarii (anul 2019) este Planul de administrare al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A pentru perioada 2016-2019, acesta urmand a fi actualizat pentru urmatorul contract de mandat al Consiliului de Administratie.

Toate performantele asteptate conform **Scrisorii de asteptari** sunt reflectate in setul de indicatori-cheie de performanta, cuprinsi in **Contractul de mandat**.

Contractele de mandat au fost semnate pe o perioada de 4 ani privind exercitarea functiei de membru in Consiliul de Administratie al RPRL, incepand cu data semnarii contractelor de mandat de la 16.01.2016 pana la 15.01.2020. Contractele de mandat contin clauze in conformitate cu legislatia in vigoare si cu Anexa 1b. Elemente obligatorii ale contractului de mandat specificate de HG 722/2016, precum si obiective si criterii de performanta (indicatori tehnici si economici). De asemenea sunt specificate obiective privind cresterea profitului, cifrei de afaceri si productivitatii muncii, obiective obligatorii de mentionat in contractele de mandate conform OUG 109/2011.

La data de 27.06.2018 contractele de mandat au fost modificate si completate prin Act aditional Nr.1 la Contractele de mandat Nr. 1-7/16.01.2016. Incepand cu aceasta data, contractele de mandat cuprind:

- ✓ **diferentierea indicatorilor de performanta financiari si nefinanciari** pe membrii executivi si neexecutivi conform prevederilor legale in vigoare in functie de calitatea unui membru al Consiliului de Administratie, daca este membru executiv sau neexecutiv.
- ✓ **realizarea unor indicatori de guvernanta corporativa** in conformitate cu OUG 109/2011 privind Guvernanta corporativa a intreprinderilor publice si HG 722/2016 privind normele metodologice de aplicare a OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice.

c) Componenta variabila a remuneratiei

Conform art 13, alin 1 din **HG 722/2016** *Indicatorii cheie de performanta pentru acordarea componentei variabile a remuneratiei pentru administratori permit partilor interesate sa analizeze aspectele importante ale remuneratiei acestora. Indicatorii sunt clasificati in financiari si nefinanciari. ICP nefinanciari sunt prin natura lor operationali si de guvernanta corporativa.*

Conform art 14, alin 1 din **HG 722/2016** *Fiecare autoritate publica tutelara trebuie sa stabileasca obiectivele, tintele si indicatorii cheie de performanta din categoriile de indicatori aplicabili categoriei intreprinderii publice.*

Art 19 din HG 722/2016 prevede "Setul de ICP elaborate pentru a fi folosit de catre fiecare intreprindere publica trebuie stabilit si echilibrat intr-o asemenea maniera incat sa nu ofere stimulente pentru a distorsiona obiectivele intreprinderii publice sau sa afecteze operatiunile financiare in mod negativ. (...)

Art 23, Alin2 si 3, HG 722/2016 "Componenta variabila a administratorilor se determina in functie de gradul de realizare a ICP pe termen scurt, asa cum au fost aprobatii (...) componenta variabila este cea care este calculata si platita pentru un exercitiu financiar."

Art 23, Alin 8, HG 722/2016 "ICP ce vizeaza procesul de guvernanta corporativa vor fi selectati dintre aceia care pot conduce la imbunatatirea sau realizarea unor rezultate si scopuri cheie pe parcursul termenului specificat. (...)"

Pentru o abordare echilibrata a evaluarii performantei **administratorilor neexecutivi** si a componentei variabile, ponderile ICP, care insumate sa reprezinte un procent de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:

- 5- 20% ICP financiari
- 5-20% ICP operationali
- 5-25% orientate catre servicii publice
- 50-75% responsabilitati specifice activitatii de guvernanta corporativa.

in conformitate cu prevederile **art. 25** alin (2) si alin (3), anexa 2, capitolul II, sectiunea 3 din HG 722/2016 Norme Metodologice pentru stabilirea indicatorilor financiari si nefinanciari si a componentei variabile a remuneratiei membrilor consiliului de administratie, pentru **administratorii neexecutivi**.

Pentru o abordare echilibrata a evaluarii performantei **administratorilor executivi** si a componentei variabile, ponderile ICP, care insumate sa reprezinte un procent de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:

- 25-50% ICP financiari
- 10-25% ICP operationali
- 5-25% orientate catre servicii publice
- 10-25% responsabilitati specifice activitatii de guvernanta corporativa.

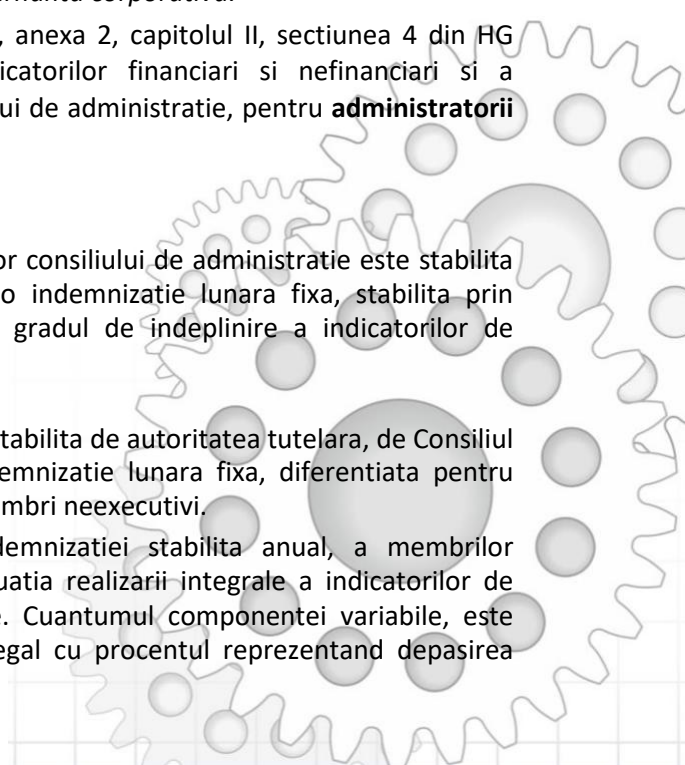
in conformitate cu prevederile **art. 26** alin (2) si alin (3), anexa 2, capitolul II, sectiunea 4 din HG 722/2016 Norme Metodologice pentru stabilirea indicatorilor financiari si nefinanciari si a componentei variabile a remuneratiei membrilor consiliului de administratie, pentru **administratorii executivi**.

Constatari privind remuneratia membrilor

Conform art 8. Din OUG 109/2011 Remuneratia membrilor consiliului de administratie este stabilita de autoritatea publica tutelara. Ea este formata dintr-o indemnizatie lunara fixa, stabilita prin contractul de mandat si revizuita anual, in functie de gradul de indeplinire a indicatorilor de performanta prevazuti in contractul de mandat.

Remuneratia membrilor Consiliului de Administratie este stabilita de autoritatea tutelara, de Consiliul local al Municipiului Brasov, si este formata dintr-o indemnizatie lunara fixa, diferentiata pentru membrii consiliului de administratie executivi si pentru membri neexecutivi.

La aceasta se adauga o componenta variabila a indemnizatiei stabilita anual, a membrilor executivi/neexecutivi, aceasta fiind acordata doar in situatia realizarii integrale a indicatorilor de performanta, conform raportarii din situatiile financiare. Quantumul componentei variabile, este stabilit ca procent din indemnizatia fixa bruta anuala, egal cu procentul reprezentand depasirea indicatorului profit brut aprobat.



Indicatorii cheie de performanta ai Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A Brasov sunt:

- Indicatori economico-financiari de performanta:
 - o Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale
 - o Productivitatea muncii
 - o Cifra de afaceri
 - o Investitii
 - o Profitul brut
 - o Rata profitului net
- Indicatori de performanta specifici domeniului forestier
 - o Degajari
 - o Curatiri
 - o Rarituri
 - o Impaduriri
- Indicatori de guvernanta corporativa:
 - o Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare
 - o Monitorizarea, stabilirea si raportarea la timp a indicatorilor de performanta
 - o Monitorizarea si evaluarea performantelor conducerii executive

In urma evaluarii ponderilor ICP:

- ✓ *In conformitate cu art. 25 alin (2) si alin (3), anexa 2, capitolul II, sectiunea 3 din HG 722/2016 pentru administratorii neexecutivi suma ICP financiari este 30% comparativ cu maximul prevazut de lege de 20%*
- ✓ *In conformitate cu art. 26 alin (2) si alin (3), anexa 2, capitolul II, sectiunea 4 din HG 722/2016 pentru administratorii executivi suma ICP orientate catre servicii publice este 30% comparativ cu maximul prevazut de lege de 25%*

7.2 Transparenta. Obligatii de Raportare

a) Conform art 51 din OUG nr 109/2011 ***Consiliul de administratie trebuie sa publice pe pagina proprie de internet a Regiei, urmatoarele documente si informatii, care trebuie pastrate pe pagina de internet cel putin 3 ani:***

- ✓ *Situatiile financiare anuale,*
- ✓ *Raportari contabile semestriale*
- ✓ *Raportul de audit anual*
- ✓ *Componenta organelor de conducere ale societatii, CV-urile membrilor consiliului de administratie si ale directorilor*
- ✓ *Rapoartele consiliului de administratie*

Constatari: Documentele si informatiile prevazute in cadrul legislativ au fost publicate de catre Consiliul de Administratie pe site-ul Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A la adresa <http://www.rplpkronstadt.ro/>, sectiunea Guvernanta Corporativa.

Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare este de asemenea un indicator de guvernanta corporativa inclus in contractele de mandat in data de 27.06.2018 prin modificarea si completarea acestora prin Act aditional Nr.1 la Contractele de mandat Nr. 1-7/16.01.2016.

b) Conform prevederilor art. 54 din OUG nr 109/2011 ***Directorul general elaboreaza trimestrial si prezinta Consiliului de Administratie un raport in care sunt prezentate informatii privind executia mandatului sau, schimbarile semnificative in situatia afacerilor si in aspectele externe care ar putea afecta performanta intreprinderii publice sau perspectivele sale strategice.***

Constatari: Rapoartele trimestriale de activitate aferente primelor 3 trimestre ale anului 2019 se regasesc pe site-ul Regiei Publice Locale ale Padurilor Kronstandt si contin informatii relevante raportate la cerintele art 54 din OUG. In urma analizei proceselor verbale aferente sedintelor CA la nivelul anului 2019, echipa de audit a constatat ca propunerea privind prezentarea acestor rapoarte trimestriale nu se regaseste pe Ordinea de zi a sedintelor.

- c) Conform prevederilor art. 55 (alin 1) din OUG nr 109/2011 **Consiliul de administratie** sau, dupa caz, consiliul de supraveghere al intreprinderii publice prezinta **semestrial**, in cadrul adunarii generale a actionarilor, un raport asupra activitatii de administrare, care include si informatii referitoare la executia contractelor de mandat ale directorilor, respectiv ale membrilor directoratului, detalii cu privire la activitatile operationale, la performantele financiare ale societatii si la raportarile contabile semestriale ale societatii.

Constatari: Raportul semestrial de activitate aferent primului semestru al anului 2019 se regaseste pe site-ul Regiei Publice Locale ale Padurilor Kronstandt si include informatii referitoare la executia contractelor de mandat ale directorilor, detalii cu privire la activitatile operationale si de investitii, la performantele financiare ale societatii si indicatorii economici conform bilantului si contului de profit si pierdere incheiat la 30.06.2019. In urma analizei proceselor verbale aferente sedintelor CA la nivelul anului 2019, echipa de audit a constatat ca propunerea privind prezentarea acestui raport semestrial nu se regaseste pe Ordinea de zi a sedintelor.

- d) Conform art. 55 (alin 2) OUG nr 109/2011 **Comitetul de nominalizare si remunerare din cadrul Consiliului de Administratie** elaboreaza un raport anual cu privire la remuneratiile si avantajele acordate administratorilor si directorilor, respectiv membrilor directoratului in cursul anului financiar. Raportul cuprinde cel putin informatii privind:

- Structura remuneratiei, cu explicarea ponderii componente variabile si a componente fixe
- Criteriile de performanta ce fundamenteaza componenta variabila a remuneratiei, raportul dintre performanta realizata si remuneratie
- Considerente ce justifica orice schema de bonusuri anuale sau avantaje nebanesti

Constatari: Raportul anual privind remuneratia membrilor Consiliului de Administratie pe anul 2019 al RPLP Kronstadt, prezinta doar modalitatea de calcul a indemnizatiei fixe lunare, fara a prezenta si restul informatiilor prevazute in legislatie.

- e) Conform art. 56 OUG nr 109/2011 **Consiliul de administratie** elaboreaza un **raport anual** privind activitatea intreprinderii publice, in luna mai a anului urmator celui cu privire la care se raporteaza. Raportul se publica pe pagina de internet a intreprinderii publice.

Constatari: Raportul anual aferent anului 2018 intocmit de Consiliul de administratie a fost publicat pe site-ul Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A , la adresa <http://www.rplpkronstadt.ro/>, sectiunea Guvernanta Corporativa.

- f) Conform art. 58 OUG nr 109/2011 **Autoritatea publica tutelara** elaboreaza in fiecare an un raport privitor la activitatea regiilor autonome aflate sub tutela sa. Raportul este publicat pe pagina de internet a autoritatii publice tutelare si va cuprinde cel putin informatii privind:

- Politica de actionariat a autoritatii publice tutelare (obiectivele politicii de actionariat; indicatorii economici de realizare a obiectivelor politicii de actionariat; evolutia participatiei statului la intreprinderi publice; valoarea dividendelor repartizate statului – actionar; selectia administratorilor si a directorilor, evolutia mandatului acestora)

- *Modificari strategice in functionarea intreprinderilor publice: fuziuni, divizari, transformari, modificari ale structurii de capital*
- *Evolutia performantei economice a intreprinderilor publice aflate sub coordonarea autoritatii publice tutelare: reducerea arrieratelor, profit, etc*
- *Politicile economice si sociale implementate de intreprinderile publice aflate sub coordonarea autoritatii publice tutelare si costurile/avantajele acestora*
- *Alte elemente stabilite prin decizie/ ordin a/al autotitatii publice tutelare.*

Constatari: Raportul de activitate anual al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt se regaseste pe site-ul autoritatii publice tutelara, Consiliul Local al Municipiului Brasov, <https://www.brasovcity.ro/> . Acest Raport este elaborate de Consiliul de Administratie al Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt.

Constatari privind transparenta si obligatiile de raportare

Toate documentele si informatiile prevazute in cadrul legislativ sunt intocmite de Consiliul de Administratie sau de catre directorul ocolului, dupa caz, si se regasesc pe site-ul Regiei Publice Locale a Padurilor Kronstadt R.A , la adresa <http://www.rplpkronstadt.ro/>, sectiunea Guvernanta Corporativa.

Regia Publica Locala a Padurilor Kronstadt implementeaza si aplica prevederile OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderii publice, cu modificarile si completarile ulterioare si prevederile HG 722/2016 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderii publice.

Autoritatea tutelara evalueaza si raporteaza monitorizarea aplicarii prevederilor OUG nr 109/2011 de catre RPLP prin completarea semestriala a **formularului S1100** care valideaza conformitatea cu normele legislative cuprinse in ordonanta.

Recomandari

- ✓
Reevaluarea echilibrului ICP in scopul respectarii prevederilor legale pentru:
 - *ICP financiari in cazul administratorilor neexecutivi (suma ICP financiari este 30% comparativ cu maximul prevazut de lege de 20%)*
 - *ICP operationali in cazul administratorilor executivi (suma ICP operationali este 30% comparativ cu maximul prevazut de lege de 25%)*
- ✓
Includerea Rapoartelor de activitate **trimestriale** pregatite de Directorul RPLP pe Ordinea de zi a sedintelor CA si prezentarea lor in concordanta cu prevederile OUG 109/2011
- ✓
Includerea Rapoartelor de activitate **semestriale** pregatite de membrii CA pe Ordinea de zi a sedintelor CA si prezentarea lor in concordanta cu prevederile OUG 109/2011
- ✓
Elaborarea Raportului **anual** privind remuneratia membrilor Consiliului de Administratie cu includerea tuturor elementelor prevazute de OUG 109/2011

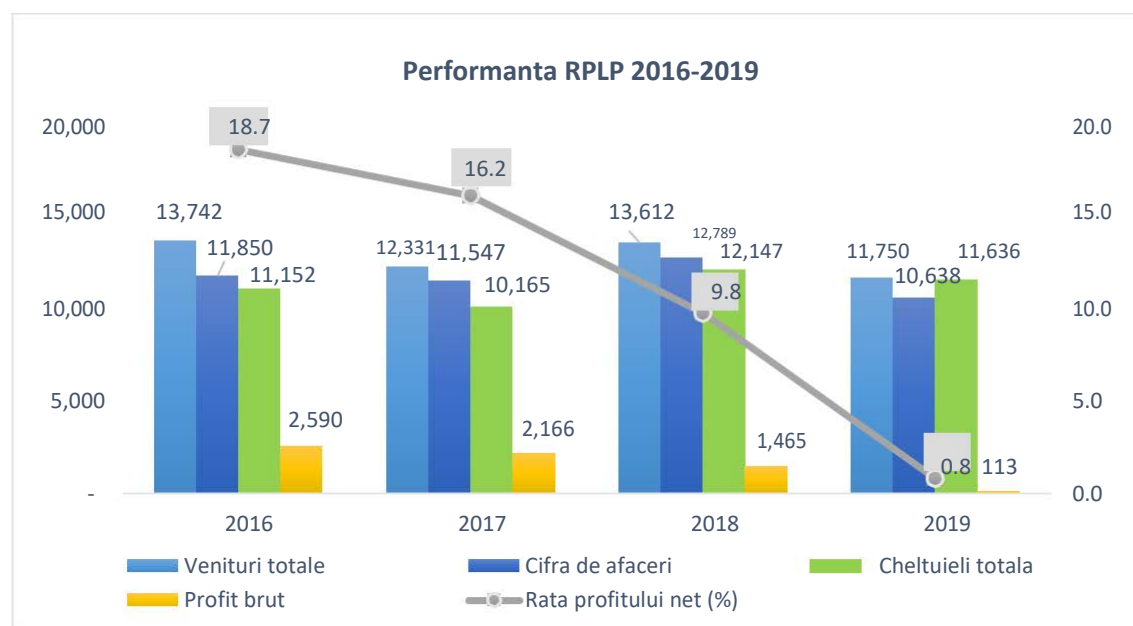
8. Evaluarea performantei Regiei – Indicatori cheie de performanta determinati si stabiliti in urma analizei economice

8.1 Evolutia indicatorilor economico-financiari in perioada 2016-2019

In baza Scrisorii de asteptari, autoritatea publica tutelara asteapta de la Regia Publica Locala a Padurilor Kronstadt R.A ca pe parcursul mandatului membrilor Consiliului de Administratie sa se obtina imbunatatiri in ceea ce priveste :

- ✓ indeplinirea indicatorilor financiari si nefinanciari stabiliti de catre autoritatea publica tutelara
- ✓ cresterea competitivitatii si profitabilitatii regiei,
- ✓ monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare, dezvoltarea unui sistem de monitorizare a performantelor regiei,
- ✓ atragerea de alte venituri financiare
- ✓ atingerea indicatorilor de performanta anuali si cresterea rentabilitatii,
- ✓ managementul optim al cheltuielilor,
- ✓ imbunatatirea politicii de investitii a regiei,
- ✓ executarea eficienta a lucrarilor silvice anuale.

Graficul prezinta evolutia performantei RPLP Kronstadt Brasov in perioada 2016-2019



Tabel cu Indicatori economi-financieri in perioada 2017-2019

	Denumire cont	mii lei	2017	2018	Delta	%	2017--2018	2019	Delta	%	2018--2019
1	Profit net	ct. 121	1,867	1,284	(583)	-31%	scadere profit	89	(1,195)	-93%	scadere profit
2	Furnizori	ct. 401	491	279	(212)	-43%	scadere datorii	149	(130)	-47%	scadere datorii
3	Datorii comerciale furnizori sub 1 an	ct. 401+404+408	549	327	(222)	-40%	scadere datorii	167	(160)	-49%	scadere datorii
4	Cienti	ct. 4111	1,029	2,900	1,871	182%	crestere creante	3,278	378	13%	crestere creante
5	Cienti incerti sau in litigiu	ct. 4118	167	167	-	0%	stagnare	167	-	0%	stagnare
6	Creante comerciale	ct. 411	1,196	3,067	1,871	156%	crestere creante	3,446	379	12%	crestere creante
7	Debitori diversi	ct. 461	24	16	(8)	-33%	scadere creante	267	251	1568%	crestere creante
8	Creditori diversi	ct. 4621	601	638	37	6%	crestere datorie	853	215	34%	crestere datorie
9	Conturi in banci - lei	ct. 5121	9,640	1,368	(8,272)	-86%	scadere disponibilitati	1,451	83	6%	crestere disponibilitati
10	Conturi in banci - eur echiv lei	ct. 5124	20	38	18	90%	crestere disponibilitati	71	33	86%	crestere disponibilitati
11	Alte titluri de plasament	ct. 5081	-	7,500	7,500	-	crestere plasament	7,000	(500)	-7%	scadere plasament
12	Totala Banca & Titluri	ct. 5121+5214	9,660	8,906	(754)	-8%	scadere disponibilitati	8,522	(384)	-4%	scadere disponibilitati
13	Total cheltuieli	clasa 6	10,164	12,147	1,983	20%	crestere cheltuieli	11,636	(511)	-4%	scadere cheltuieli
14	Total venituri	clasa 7	12,330	13,611	1,281	10%	crestere venituri	11,750	(1,861)	-14%	scadere venituri
15	Venituri din vanzarea produselor	ct. 701	10,709	11,694	985	9%	crestere venituri	9,305	(2,389)	-20%	scadere venituri
16	Venituri din lucrari executate si servicii prestate	ct. 704	565	828	263	47%	crestere venituri	1,062	234	28%	crestere venituri
17	Venituri din redevente, locatii de gestiuni si chirii	ct. 706	272	268	(4)	-1%	scadere venituri	231	(37)	-14%	scadere venituri
18	Venituri din vanzarea marfurilor	ct. 707	-	-	-	-	-	40	40	100%	crestere venituri
19	Cifra de afaceri neta	ct. 701+704+706+707	11,547	12,789	1,242	11%	crestere CA	10,638	(2,151)	-17%	scadere CA
20	Investitii	Rd ct. 20+21+23	1,124	933	(191)	-17%	scadere investitii	1,007	74	8%	crestere investitii

Concluzii

Din analiza graficului si a tabelului cu indicatorii economico-financieri, prin comparatie cu anul 2018 Performanta Regiei in 2019 se caracterizeaza prin:

1. scaderea veniturilor totale si a cifrei de afaceri care au determinat o scadere a profitului chiar si in conditiile scaderii cheltuielilor fata de anul 2018; situatia se datoreaza faptului ca dinamica cheltuielilor este superioara dinamicii veniturilor
2. reducerea datoriilor si cresterea creantelor
3. reducerea disponibilitatilor banesti
4. cresterea investitiilor

Recomandari

- ✓ Analizele mentionate in capitolele specifice de analiza a veniturilor, cheltuielilor, profitului brut, ratei profitului net si cifrei de afaceri pentru a identifica motivele scaderii performantei in 2019
- ✓ Elaborarea unor actiuni de colectare in vederea reducerii soldului la contul de clienti dar si pentru diminuarea progresiva a soldului contului debitori diversi. **Durata de rotatie a debitelor client a crescut de la 32 de zile in 2017 la 110 zile in 2019, prin urmare se recomanda luarea masurilor care se impun pentru urgentarea incasarii acestora (vezi tabel indicatori de rotatie a capitalui).**

8.2 Indicatori economico-financiari -Analiza comparativa cu rezultate din sectorul Silvic

Analiza comparativa se realizeaza pentru setul de indicatori economico-financiari prin comparatia rezultatelor indicatorilor obtinuti de RPLP in perioada 2016-2019 cu rezultatele obtinute de intreprinderile publice locale la nivelul anului 2018 dar si cu rezultatele obtinute de intreprinderile publice locale din **sectorul de Silvicultura si exploatare forestiera**. Datele de comparatie sunt extrase din **Raportul Anual privind activitatea intreprinderilor publice in anul 2018, emis de Ministerul Finantelor Publice**.

sursa:

https://www.mfinante.gov.ro/static/10/Mfp/guvernanta/rapactivintreppub2018_12092019.pdf

Indicatori economico-financiari	UM	RPLP				Toate sectoarele de activitate		Silvicultura si exploatare forestiera	
		2016	2017	2018	2019	Numar IPL 2018	1250	Numar IPL 2018	67
						Total IPL/2018	Medie/ICP	Total IPL/2018	Medie/ICP
Rezultat din Exploatare	mii lei	2,549.79	2,147.52	1,414.91	45.31	276,994.00	221.60		
Profit brut Peste media sectorului in 2018, imposibilitate de mentinere in 2019	mii lei	2,590.35	2,166.13	1,464.64	113.07	518,777.00	415.02	69,609.00	1,038.94
Profit net	mii lei	2,214.52	1,867.07	1,249.41	88.76	152,626.00	122.10		
Cifra de afaceri neta Peste media sectorului in 2018, se pastreaza si in 2019	mii lei	11,849.69	11,547.07	12,789.33	10,638.44	9,452,521.00	7,562.02	298,868.00	4,460.72
Capitaluri proprii Peste media sectorului in 2018, se pastreaza si in 2019	mii lei	16,253.90	18,643.99	20,359.12	21,091.89	4,906,037.00	3,924.83	124,479.00	1,857.90
Total Active Peste media sectorului in 2018, se pastreaza si in 2019	mii lei	18,995.19	21,353.71	22,976.94	23,543.91	24,805,080.00	19,844.06	246,424.00	3,677.97
Datorii totale Peste media sectorului in 2018, se pastreaza si in 2019	mii lei	2,712.79	2,692.06	2,600.15	2,403.14	6,014,848.00	4,811.88	57,349.00	855.96
Plati restante	mii lei				-	2,852,939.00	2,282.35	19,094.00	284.99
Nr efectiv de salariati Peste media sectorului	nr.pers	54	53	55	54	98,245.00	78.60	1,924.00	28.72

Concluzii

Analiza comparativa indica rezultate peste media sectorului Silvic in 2018 pentru RPLP.

La nivelul anului 2019:

- ✓ Chiar daca analiza comparativa indica rezultate peste media sectorului Silvic conform datelor extrase din **Raportul Anual privind activitatea intreprinderilor publice in anul 2018, emis de Ministerul Finantelor Publice**, la nivelul anului 2019 situatia se prezinta astfel: cifra de afaceri (in scadere), capitaluri proprii (in crestere), total active (in crestere)
- ✓ Imposibilitatea mentinerii rezultatelor peste media sectorului in ceea ce priveste profitul brut (in scadere)
- ✓ Datoriile totale (in scadere) si numarul mediu de salariati se situeaza peste media sectorului Silvic

8.3 Evolutia principalilor indicatori de lichiditate, solvabilitate si profitabilitate -Analiza comparativa cu rezultate din sectorul Silvic

Fundamentarea legislatiei privind guvernanta corporativa pleaca de la necesitatea implementarii masurilor de eficientizare a regiilor autonome cu efect pozitiv asupra lichiditatii, solvabilitatii si functionalitatii acestora, **efect care se repercuteaza asupra echilibrului autoritatii tutelare** si a bugetului de stat consolidat. Aceasta necesitate este determinata, de asemenea, de importanta regiei autonome si **caracterul strategic al sectorului in care opereaza**.

8.3.1 Indicatori de lichiditate RPLP & analiza comparativa cu media performantei IPL conform Raportului anual emis de MFP pentru anul 2018

Indicatori de lichiditate		2016	2017	2018	2019	Trend	Indicatori medii de performanta IPL /2018	
Lichiditatea generala / curenta (Current Ratio)	Active circulante/Datorii curente	1.2-1.9	4.1	4.7	5.4	7.1	Crestere	2.3
Lichiditatea imediata (Indicatorul test acid: Quick Ratio)	(Active circulante - Stocuri)/Datorii curente	0.8-1	4.0	4.6	5.2	6.9	Crestere	2.1
Rata capacitatii de plata (Cash Ratio)	(Casa si conturi la banci + Investitii pe termen scurt)/Datorii curente	0.8-1	2.6	4.0	3.9	4.8	Crestere	
Acoperirea cheltuielilor zilnice	(Casa si conturi la banci + Investitii pe termen scurt + Creante) / Cheltuieli medii zilnice	maxim	351.2	405.0	371.1	396.3	Crestere	
Cheltuieli medii zilnice	Total clasa 6/360	minim	31.0	28.2	33.7	32.3	mentinere in [28-33 mii lei/zi]	

Lichiditatea generala (7.1) arata de cate ori Activele circulante depasesc Datoriile pe termen scurt si ofera garantia acoperirii acestora, prin urmare Regia este capabila sa-si achite datoriile pe termen scurt apeland la activele circulante. Cu cat valoarea este mai mare, cu atat situatia Regiei este mai buna. Lichiditatea generala are un trend crescator in perioada 2016-2019 si pe intreaga perioada este superioara nivelului general recomandat (1.2-1.9) si, de asemenea, depaseste nivelul indicatorului mediu de performanta pentru IPL la nivelul anului 2018.

Lichiditatea imediata (6.9) elimina stocurile deoarece nu se pot transforma imediat in disponibilitati. Analiza comparativa similara cu lichiditatea generala.

Rata capacitatii de plata (4.8) reprezinta masura in care disponibilitatile banesti acopera Datoriile pe termen scurt. Rata are un trend crescator in perioada 2016-2019 si pe intreaga perioada este superioara nivelului general recomandat (0.8-1).

Acoperirea cheltuielilor zilnice (396.3 zile) arata numarul de zile pentru care se poate face acoperirea cheltuielilor zilnice din activele circulante diminuate cu valoarea stocurilor. Indicatorul are o evolutie fluctuanta, la nivelul perioadei inregistreaza o valoare superioara unui an calendaristic indicand o situatie favorabila.

Cheltuieli medii zilnice (32.3 mii lei/zi) la nivelul perioadei indica mentinerea in intervalul 28-33 mii lei/zi. De remarcat scaderea fata de anul precedent (33.7 mii lei/zi).

8.3.2 Indicatori de solvabilitate RPLP & analiza comparativa cu media performantei IPL conform Raportului anual emis de MFP pentru anul 2018

Indicatori de solvabilitate		2016	2017	2018	2019	Trend	Indicatori medii de performanta IPL/2018
Rata solvabilitatii generale	Active totale / Datorii curente	>1 spre 2 (min 1.4)	7.0	8.5	9.6	12.7	Crestere
Stabilitate financiara	Datorii pe termen lung/ (Datorii pe termen lung + Capitaluri Minim - 0.010 0.009 0.025 Crestere proprii)						

Rata solvabilitatii generale (12.7) arata capacitatea de acoperire a Datoriilor pe seama activelor totale. Rata are un trend crescator in perioada 2016-2019 si pe intreaga perioada este superioara nivelului general recomandat (1.4-2).

Stabilitatea financiara (0.025) arata capacitatea de acoperire a datoriilor pe termen lung, indica o situatie favorabila.

8.3.3 Indicatori de profitabilitate RPLP & analiza comparativa cu media performantei IPL conform Raportului anual emis de MFP pentru anul 2018

Indicatori de profitabilitate		2016	2017	2018	2019	Trend	Indicatori medii de performanta IPL/2018
Rate de rentabilitate comerciala							
Marja neta de exploatare	Rezultat din exploatare/Cifra de afaceri*100	>1.8	21.5	18.6	11.1	0.4	scadere
Marja bruta din vanzari	Profit brut /Cifra de afaceri*100	>1.8	21.9	18.8	11.5	1.1	scadere
Marja neta din vanzari	Profit net/Cifra de afaceri*100	>1.8	18.7	16.2	9.8	0.8	scadere
Marja profitului operational	Profit operational (EBIT)/Cifra de afaceri*100	>1.8	21.9	18.8	11.5	1.2	scadere
Rate de rentabilitate economica							
Rentabilitatea economica	Rezultat din exploatare/Active totale*100	>1.8	13.4	10.1	6.2	0.2	scadere
Rentabilitatea economica	Profit net/Active totale*100	>1.8	0.117	0.087	0.054	0.004	scadere
Rate de rentabilitate financiara							
Rentabilitatea financiara	Profit net/Capital propriu*100	>5	13.6	10.0	6.1	0.4	scadere
Rata profitului brut	Profit brut/Venituri totale*100	>1.8	18.9	17.6	10.8	1.0	scadere
Rentabilitatea capitalului angajat	Rezultat din exploatare/(Datorii > 1 an + Capital Propriu)*100	>5	15.7	11.4	6.9	0.2	

1. Ratele de rentabilitate comerciala

Marja bruta din vanzari (1.1) inregistreaza o valoare sub nivelul recomandat (1.8) si sub nivelul performantei in valoare medie pentru IPL la nivelul anului 2018 (5.5). In perioada 2016-2018 rentabilitatea RPLP are valori peste 10% (nivelul de rentabilitate medie recomandat)

Marja profitului operational (1.2) inregistreaza o valoare sub nivelul recomandat (1.8) si sub nivelul performantei in valoare medie pentru IPL la nivelul anului 2018 (3.6). In perioada 2016-2019 rentabilitatea RPLP are valori peste 10% (nivelul de rentabilitate medie recomandat)

2. Rentabilitatea economica (0.2) inregistreaza o valoare sub nivelul recomandat (1.8), in perioada 2016-2017 rentabilitatea RPLP are valori peste 10% (nivelul de rentabilitate medie recomandat) insa in 2018 scade la 6.2, sub nivelul de performanta medie.

3. Rentabilitate financiara (0.4) inregistreaza o valoare sub nivelul recomandat (5) si sub nivelul performantei in valoare medie pentru IPL la nivelul anului 2018 (7.47). In perioada 2016-2017 rentabilitatea RPLP are valori peste 10% (nivelul de rentabilitate medie recomandat) insa in 2018 a scazut la 6.1, sub nivelul de performanta medie (10%) si sub valoare medie pentru IPL la nivelul anului 2018 (7.47).

4. Rata profitului brut (1) inregistreaza o valoare sub nivelul recomandat (1.8) si sub nivelul performantei in valoare medie pentru IPL la nivelul anului 2018 (5.03). In perioada 2016-2018 rentabilitatea RPLP are valori peste 10% (nivelul de rentabilitate medie recomandat).

5. Rentabilitatea capitalului angajat (0.2) inregistreaza o valoare sub nivelul recomandat (5), in perioada 2016-2017 rentabilitatea RPLP are valori peste 10% (nivelul de rentabilitate medie recomandat) insa in 2018 scade la 6.9, sub nivelul de performanta medie, insa peste valoarea medie pentru IPL la nivelul anului 2018 (6.75).

8.3.4 Indicatori de rotatie a capitalurilor RPLP & analiza comparativa cu media performantei IPL conform Raportului annual emis de MFP pentru anul 2018

Indicatori de rotatie a capitalurilor			2016	2017	2018	2019	Trend	Indicatori medii de performanta IPL/2018
Durata de rotatie globala a capitalurilor (Active totale)	Active totale/Cifra de afaceri*360 (nr. de zile)	4-5 ani	577.1	665.7	646.8	796.7	crestere	
Viteza de rotatie a Activelor Totale	Cifra de afaceri/Active totale	Maxim	0.62	0.54	0.56	0.45	scadere	0.39
Durata de rotatie globala a capitalurilor (Active imobilizate)	Active imobilizate/Cifra de afaceri*360 (nr. de zile)	3 ani	236.1	298.6	281.8	353.8	crestere	
Viteza de rotatie a Activelor Imobilizate	Cifra de afaceri/Active imobilizate	Maxim	1.52	1.21	1.28	1.02	scadere	0.56
Rata de rotatie a creantelor	Cifra de afaceri/Creante	Maxim	3.1	8.9	4.1	2.7	scadere	
Durata de rotatie a debitorilor clienti	Sold clienti/Cifra de afaceri *360 (nr. de zile)	Minim		32.1	81.6	110.9	crestere	
Durata de rotatie a creditorilor clienti	Sold furnizori/Cifra de afaceri *360 (nr. de zile)	Minim		17.1	9.2	5.7	scadere	

Durata de rotatie globala a capitalurilor (Active totale) (797.7 zile) reprezinta durata teoretica de inlocuire a intregului Activ din Cifra de afaceri. In ritmul actual de dezvoltare si aparitie de noi tehnologii, inlocuirea activului ar trebui sa se faca cel putin la 4-5 ani. Chiar daca la nivelul Regiei este in crestere, indicatorul se incadreaza in nivelul 4-5 ani

Viteza de rotatie a activelor totale (0.45) evalueaza eficienta managementului activelor totale prin examinarea valorii cifrei de afaceri generate de activele Regiei. La nivelul perioadei 2016-2019

inregistreaza un trend descrescator in sa cu rezultate peste valoarea medie pentru IPL la nivelul anului 2018 (0.39).

Durata de rotatie globala a capitalurilor (Active imobilizate) (353.8 zile) Reprezinta durata teoretica de inlocuire a Activului imobilizat din Cifra de afaceri. In ritmul actual de dezvoltare si aparitie de noi tehnologii, inlocuirea activului ar trebui sa se faca cel putin la 3 ani. Chiar daca la nivelul Regiei este in crestere, indicatorul se incadreaza in nivelul 3 ani.

Viteza de rotatie a activelor imobilizate (1.02) evalueaza eficienta managementului activelor imobilizate prin examinarea valorii cifrei de afaceri generate de activele Regiei. La nivelul perioadei 2016-2019 inregistreaza un trend descrescator in sa cu rezultate peste valoarea medie pentru IPL la nivelul anului 2018 (0.56).

Durata de rotatie a debitelor (110.9) indica o crestere accentuata incepand cu 2018 cand durata de rotatie a debitelor creste de la 32 de zile in 2017 la 82 de zile in 2018. Cresterea se accentueaza in 2019 si reflecta probleme legate de controlul creditului acordat clientilor si in consecinta creantele sunt mai greu de incasat.

Durata de rotatie a creditelor (5.7) indica a scadere de la 17.1 zile in 2017 la 9.2 zile in 2018 si o continuare a trendului descrescator la 5.7 zile in 2019. Corelata cu durata de rotatie a debitelor, indica o durata de incasare a creantelor mai mare decat durata de plata a creditelor catre furnizori, ceea ce releva o crestere la nivelul perioadei 2016-2019 a riscului de aparitie a unor probleme de cash flow.

Recomandari

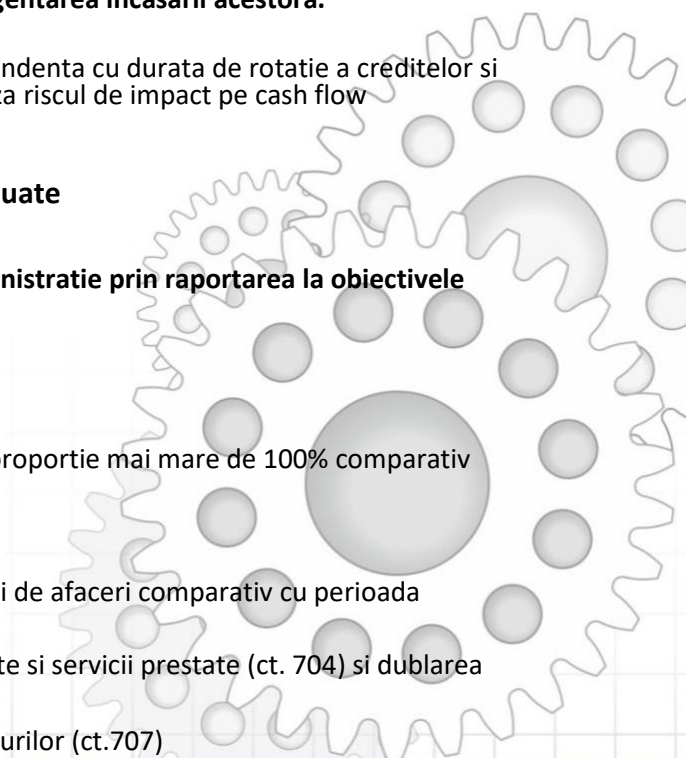
- ✓ Lichiditate - Constituire depozite overnight (cheltuieli medii zilnice 32 mii lei vs sold ct. 5121 la nivel de 1,451 mii lei)
- ✓ Rentabilitate - Analizele mentionate in capitolele specifice de analiza a veniturilor, cheltuielilor, profitului brut, ratei profitului net si cifrei de afaceri pentru a identifica motivele **scaderii rentabilitatii** in 2019
- ✓ Elaborarea unor actiuni de colectare in vederea reducerii soldului la contul de clienti. **Durata de rotatie a debitelor client a crescut de la 32 de zile in 2017 la 110 zile in 2019 prin urmare se recomanda luarea masurilor care se impun pentru urgentarea incasarii acestora.**
- ✓ Monitorizarea duratei de rotatie a debitelor in corespondenta cu durata de rotatie a creditelor si gasirea unui echilibru la nivelul Regiei pentru a minimiza riscul de impact pe cash flow

9. Rezultatul verificarilor – Concluzii pe categorii evaluate

9.1 Rezultate referitoare la activitatea Consiliului de administratie prin raportarea la obiectivele asumate

Puncte forte

- ✓ Toti indicatorii economici si tehnici au fost realizati in proportie mai mare de 100% comparativ cu prevederile BVC rectificat pentru anul 2019
- ✓ Evolutii pozitive in 2019 anumite componente ale Cifrei de afaceri comparativ cu perioada 2016-2018:
 1. evolutia favorabila a veniturilor din lucrari executate si servicii prestate (ct. 704) si dublarea lor in 2019 comparativ cu 2017
 2. gasirea unor venituri alternative din vanzarea marfurilor (ct.707)
 3. cresterea ponderii celor doua elemente in structura cifrei de afaceri



- ✓ Investitii (1006.51 mii lei): crestere cu 8% fata de 2018 dar sub nivelul investitiilor derulate in 2016-2017. Depasirea nivelului investitiilor reprezinta cheltuieli nebugetate.
- ✓ Chiar daca analiza comparativa indica rezultate peste media sectorului Silvic conform datelor extrase din **Raportul Anual privind activitatea intreprinderilor publice in anul 2018, emis de Ministerul Finantelor Publice**, la nivelul anului 2019 situatia se prezinta astfel: cifra de afaceri (in scadere), capitaluri proprii (in crestere), total active (in crestere)
- ✓ Obtinerea Certificatului de licentiere Forest Stewardship Council Bristol UK (FSC) la 29.07.2018 cu valabilitate pana la 28.07.2023 si parcurgerea etapei de monitorizare
- ✓ Indicatorii de lichiditate au rezultate peste limita recomandata cu o evolutie favorabila, in crestere in perioada 2016-2019
- ✓ Rata solvabilitatii generale are un trend crescator in perioada 2016-2019 si pe intreaga perioada este superioara nivelului general recomandat
- ✓ Indicatorii de rotatie a capitalurilor se incadreaza in nivelul recomandat

Puncte slabe

- ✓ **Cu toate ca toti indicatorii economici si tehnici au fost realizati in proportie mai mare de 100% comparativ cu prevederile BVC rectificat pentru anul 2019, situatia economica a unitatii s-a degradat, RPLP se gaseste in fata unei cresteri negative, adica nu sunt cresteri, in fapt sunt scaderi,** comparativ cu perioada 2016-2018 indicatorii au inregistrat o scadere dupa cum urmeaza:
 1. Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale (990.38 mii lei): scadere cu 11% fata de 2018 respectiv 20% raportat la perioada 2016-2017
 2. Productivitatea muncii (217.58 mii lei/salariat): scadere cu 11% fata de anul 2018 respectiv 13% fata de 2016
 3. Cifra de afaceri (10.638,44 mii lei): scadere cu 17% fata de 2018 respectiv 10% fata de 2016
 4. Profit brut (113.07 mii lei): scadere cu 92% comparativ cu 2018 respectiv 96% fata de 2016
- ✓ Analiza comparativa cu media sectorului Silvic conform datelor extrase din **Raportul Anual privind activitatea intreprinderilor publice in anul 2018, emis de Ministerul Finantelor Publice**, la nivelul anului 2019 indica imposibilitatea mentinerii rezultatelor peste media sectorului in ceea ce priveste profitul brut (in scadere)
- ✓ Obiectivele de investitii planificate sau realizate, descrise in Rapoartele lunare de activitate, sunt corelate cu obiectivele din Planul de obiective si actiuni anexa la Planul de administrare pentru 2016-2019, insa nu se specifica apartenenta fiecarui obiectiv de investitii la un anumit domeniu de actiune (A-E) si la un anumit obiectiv specific aferent domeniului (Obiectiv 1 cu actiuni A1-A4, Obiectiv 2 cu actiuni A5-A13, etc)
- ✓ Dificultate in urmarirea gradului de realizare al investitiilor si lipsa unei situatii centralizatoare a informatiilor legate de valoarea investitiilor realizate lunar precum si a valorii cumulate de la inceputul anului
- ✓ Indicatorii de profitabilitate inregistreaza in 2019 o valoare sub nivelul recomandat si sub nivelul performantei in valoare medie pentru IPL la nivelul anului 2018. In perioada 2016-2018 rentabilitatea RPLP are valori peste 10%, considerat nivelul de rentabilitate medie recomandat. Rentabilitatea economica in 2018 scade la 6.2, sub nivelul de performanta medie

- ✓ Incepend cu 2018 durata de rotatie a debitelor creste de la 32 de zile in 2017 la 82 de zile in 2018. Cresterea se accentueaza in 2019 (110.9 zile) si reflecta probleme legate de controlul creditului acordat clientilor si in consecinta creantele sunt mai greu de incasat.
- ✓ Durata de rotatie a creditelor indica a scadere de la 17.1 zile in 2017 la 9.2 zile in 2018 si o continuare a trendului descrescator la 5.7 zile in 2019. Corelata cu durata de rotatie a debitelor, indica o durata de incasare a creantelor mai mare decat durata de plata a creditelor catre furnizori, ceea ce releva o crestere la nivelul perioadei 2016-2019 a riscului de aparitie a unor probleme de cash flow.

9.2 Rezultate referitoare la modul de indeplinire a atributiilor manageriale, organizare eficienta, comportamentul si comunicarea, asumarea responsabilitatilor de catre membrii Consiliului de administratie

Puncte forte

- ✓ Planificarea strategica este asigurata din punct de vedere formal prin existenta Planului de Administrare. Elementele cuprinse in Planul de administrare reflecta aspectele principale legate de bunele practici de planificare strategica in sectorul forestier.
- ✓ Capacitatea de implementare a obiectivelor si criteriilor de performanta este confirmata de realizarea indicatorilor de performanta si a obiectivelor din contractele de mandat, calculati static la nivelul anului 2019 pe baza BVC aprobat si modificat si BVC executat, indicele agregat de performanta fiind de 119.24% pentru membrii executivi si 123.87% pentru membrii neexecutivi.
- ✓ Indeplinirea sarcinilor si atributiilor trasate se bazeaza pe Delegarea sarcinilor conform fiselor si post si Organigramei si Statului de functii aprobat; Procedurile interne implementate, in stadiu de finalizare sau care urmeaza sa fie aprobate; Control de fond periodic desfasurata de RPLP
- ✓ Managementul RPLP urmareste indeplinirea obiectivelor si a intereselor Regiei inclusiv atunci cand este necesara apelarea la instantele de judecata pentru solutionarea litigiilor.

Puncte slabe

- ✓ Referitor la modalitatea de implementare a Planului de Administrare remarcam ca desi unul dintre obiectivele managementului il reprezinta eficienta economica si profitabilitatea Regiei autonome, situatia economica a entitatii s-a degradat in intervalul 2016-2019. Evaluarea statica a guvernantei corporative la nivelul RPLP Kronstadt arata indeplinirea indicatorilor de performanta in timp ce analiza dinamica a acelorasi indicatori ne confirma degradarea situatiei economice a entitatii, respectiv scaderea eficientei si a profitabilitatii.
- ✓ Regia detine metode de Masurare si Monitorizare pentru fiecare obiectiv cuprins in Planul de administrare dar nu are implementat un sistem centralizat de Raportare periodica a acestor indicatori in scopul evaluarii gradului de implementare a obiectivelor.
- ✓ Obiectivele din Planul de administrare sunt specifice (S), masurabile (M), abordabile (A) si realiste (R) dar fara a specifica termenul estimativ de realizare (T).
- ✓ Din punct de vedere operational se constata ca nu exista un Plan de Management anual intocmit in conformitate cu prevederile art 22 OUG109/2011.

- ✓ Recomandarea de a elabora procedura de sistem Circuitul documentelor, conform Raport de audit public intern pentru anul 2019 Nr. 42E/14.01.2020, este in curs de implementare, cu termenul depasit

9.3 Rezultate referitoare la indicatori si evaluari specifice de guvernanta corporative

Puncte forte

- ✓ Toate performantele asteptate conform Scrisorii de asteptari sunt reflectate in setul de indicatori-cheie de performanta, cuprinsi in Contractul de mandat. Contactele de mandat contin clauze in conformitate cu legislatia in vigoare. Au fost modificate si completate prin acte aditionale in 27.06.2018 pentru diferentierea indicatorilor pe membrii executivi/neexecutivi si integrarea indicatorilor de guvernanta corporativa.
- ✓ RPLP a publicat pe site-ul propriu la timp si in formatul prevazut de reglementarile specifice informatiile referitoare la situatiile financiare anuale 2016-2018, rapoartele de audit anual 2016-2018, lista administratorilor si a directorilor cu CV-urile acestora, nivelul remuneratiei si alte avantaje 2016-2018, codul de etica.
- ✓ Au fost aduse la cunostinta Consiliului de Administratie prevederile privind evaluarea performantelor regiei autonome RPLP si au avut loc dezbateri referitoare la evolutia indicatorilor de performanta.

Puncte slabe

- ✓ RPLP a publicat ulterior datei de 16 Martie 2020 informatii referitoare la situatiile financiare aferente anului 2019, rapoartele de activitate lunare aferente anului 2019, Rapoartele trimestriale intocmite de Director sef ocol pentru trimestrele 1- 3 ale anului 2019, Raportul de activitate pentru semestrul 1 anul 2019, respectiv nivelul de remuneratie - Remuneratia membrilor CA pe anul 2019.
- ✓ Rapoartele lunare nu contin stadiul de realizare al indicatorilor. Rapoartele lunare contin o structura standard de prezentare a indicatorilor aplicabila fiecarei luni ce nu reflecta performanta la momentul raportarii.
- ✓ Stabilirea gradului de indeplinire a indicatorului la termenele definite poate fi subiectiva pentru indicatorul C1. Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare, nu exista o modalitate obiectiva/masurabila de stabilire a gradului de indeplinire a acestui criteriu
- ✓ Stadiul implementarii deciziilor luate in cadrul sedintelor CA nu este prezentat periodic in sedintele ulterioare
- ✓ In urma evaluarii ponderilor ICP:
 - In conformitate cu art art. 25 alin (2) si alin (3), anexa 2, capitolul II, sectiunea 3 din HG 722/2016 pentru administratorii neexecutivi suma ICP financiari este 30% comparativ cu maximul prevazut de lege de 20%
 - In conformitate cu art. 26 alin (2) si alin (3), anexa 2, capitolul II, sectiunea 4 din HG 722/2016 pentru administratorii executivi suma ICP orientate catre servicii publice este 30% comparativ cu maximul prevazut de lege de 25%
- ✓ Propunerea privind prezentarea Rapoartelor trimestriale si semestriale catre Consiliul de administratie, nu se regaseste pe Ordinea de zi a sedintelor CA.

- ✓ Raportul anual privind remuneratia membrilor Consiliului de Administratie pe anul 2019 al RPLP Kronstadt, prezinta doar modalitatea de calcul a indemnizatiei fixe lunare, fara a prezenta si restul informatiilor prevazute in legislatie.

Componenta variabila a remuneratiei

- ✓ Desi rata de rentabilitate in 2019 este sub pragul minim recomandat, iar performanta Regiei este net inferioara in 2019 comparativ cu perioada 2016-2018, procentul folosit in stabilirea componentei variabile a crescut de la 91% in 2018 la 94% in 2019.
- ✓ Gradul de depasire a Profitului brut este dependent de capacitatea de estimare corecta a veniturilor si cheltuielilor la elaborarea dar in special la rectificarea BVC.
- ✓ Raportarea stricta a Profitului brut la prevederile BVC nu tine cont de:
 - indicatorii de rentabilitate, de capacitatea Regiei de adaptare la conditiile din piata si capacitatea de a genera profit
 - marja neta de vanzari specifica sectorului de Silvicultura si exploatare forestiera.
 - ceilalti indicatori financiari si nefinanciari din schema de motivare a administratorilor
 - managementul strategic, competitivitatea strategica pentru a genera venituri peste medie si a obtine avantaje sustenabile pe termen lung

10. Recomandari – Concluzii pe categorii evaluate

10.1 Solutii de imbunatatire a activitatii Consiliului de admin prin raportare la obiectivele asumate

- ✓ Analiza detaliata in vederea evaluarii gradului de indeplinire a indicatorilor bugetari deoarece RPLP se afla in fata unei cresteri negative
- ✓ Analiza cheltuielilor la 1000 lei venituri pe componenta ale lor. Identificarea factorilor care influenteaza nivelul cheltuielilor si identificarea rezervelor care pot fi puse in valoare pentru reducerea cheltuielilor sau mentinerea in limite de eficienta
- ✓ Analiza riscului de exploatare sau operational bazat pe structurarea cheltuielilor de exploatare in cheltuieli variabile si cheltuieli fixe si utilizarea pragului de rentabilitate ca instrument operational in ceea ce priveste aprecierea riscului de exploatare
- ✓ Tinand cont de faptul ca veniturile din activitatea de baza sunt determinate de posibilitatea anuala de exploatare si sunt fundamentate conform amenajamentelor silvice aprobate prin Ordin de Ministru, recomandam:
 - identificarea unor surse alternative de venit, altele decat cele rezultate din activitatile specific forestiere
 - cresterea ponderii veniturilor alternative (din lucrari executate si servicii prestate – ct. 704 si din vanzarea marfurilor – ct 707) in totalul veniturilor pentru a contracara efectul negativ al scaderii veniturilor din activitatea de baza
- ✓ Tinand cont ca repartizarea profitului net se face in proportie de min 50% catre Primaria Brasov – autoritatea tutelara, si ca autoritatea tutelara asteapta o crestere a valorii varsamintelor conform Scrisorii de asteptari, recomandam:

- a) Implementarea recomandarilor de analiza a cheltuielilor si veniturilor in scopul diminuarii cheltuielilor si cresterii veniturilor
- b) Estimarea veniturilor potientiale ce vor fi generate in anul 2020 ca urmare a investitiilor finalizate in 2019 cu indicarea veniturilor potientiale generate de excedentul de investitii raportat la BVC. Accelerarea si urmarirea finalizarii investitiilor in derulare cu potential de generare venituri.

- ✓ Prezentarea lunara si anuala a investitiilor cu mentionarea elementelor din Anexa 3 Recomandari
- ✓ Analiza de catre Auditul Intern cu privire la modalitatea de angajare a cheltuielilor de investitii pentru care nu s-a efectuat bugetarea
- ✓ Elaborarea unor actiuni de colectare in vederea reducerii soldului la contul de clienti. Durata de rotatie a debitelor client a crescut de la 32 de zile in 2017 la 110 zile in 2019 prin urmare se recomanda luarea masurilor care se impun pentru urgentarea incasarii acestora.
- ✓ Monitorizarea duratei de rotatie a debitelor in corespondenta cu durata de rotatie a creditelor si gasirea unui echilibru la nivelul Regiei pentru a minimiza riscul de impact pe cash flow

10.2 Recomandari cu privire la modul de indeplinire a atributiilor manageriale, organizare eficienta, comportamentul si comunicarea, asumarea responsabilitatilor de catre membrii Consiliului de administratie

- ✓ Elaborarea Planului de management anual in conformitate cu prevederile art 22/OUG nr 109/2011
- ✓ Stabilirea unui sistem de monitorizare a implementarii deciziilor Consiliului de administratie si de raportare catre Consiliu a stadiului de implementare.
- ✓ Efectuarea demersurilor necesare pentru finalizarea implementarii recomandarilor conform Raportului de audit public intern pentru 2019.
- ✓ Aplicarea recomandarilor rapoartelor de audit si de guvernanta corporativa in scopul mentinerii capacitatii la nivel optim
- ✓ Aplicarea instrumente multicriteriale de analiza a capacitatii de implementare a obiectivelor si criteriilor de performanta statice si dinamice
- ✓ Continuarea demersurilor pentru solutionarea dosarelor si litigiilor aflate pe rol conform standardelor in domeniu

Obiective si actiuni Plan de administrare

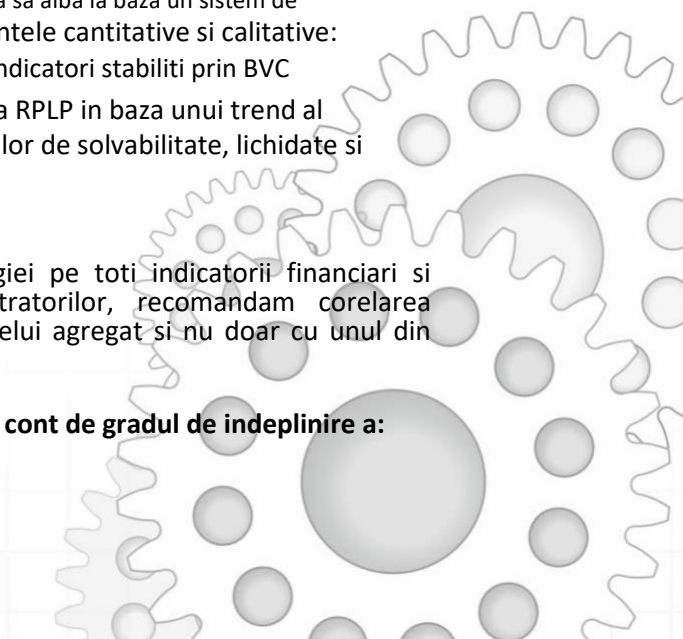
- a) Elaborarea Planului de obiective si actiuni aferent Planului de administrare 2020-2023 tinand cont de cerintele specifice obiectivelor SMART care vor facilita masurarea, monitorizarea si raportarea lor periodica. De asemenea lista de obiective SMART va facilita functia de control managerial prin alocarea obiectivelor specifice pentru fiecare department/manager de department
- b) Dezvoltarea unui sistem centralizat de Raportare a rezultatelor indicatorilor asociati obiectivelor si actiunilor pentru evaluarea Eficacitatii si Eficientei modului de implementare a planului de administrare.
- c) Tinand cont de cerinta normativa art 5 (alin 3) HGG 722/2016 recomandam elaboarea unui Raport de informare a Consiliului de Administratie privind rezultatele implementarii obiectivelor.
- d) Includerea Raportului de informare privind implementarea obiectivelor cuprinse in Planul de Administrare pe agenda sedintelor Consiliului de Administratie. Consemnarea concluziilor si deciziilor in urma evaluarii in procesele verbale ale sedintelor CA

10.3 Recomandari de natura sa asigure functionarea Consiliului de Administratie conform celor mai bune practici de guvernanta corporativa

- ✓ Calculul lunar al indicatorilor de performanta in baza informatiilor economico-financiare conform balantelor de verificare si a rapoartelor interne emise de compartimentele implicate, si includerea lor in Rapoartele de activitate lunara intocmite de Consiliul de Administratie, chiar daca acest lucru ar insemna raportarea pentru anumiti indicatori de performanta a unui stadiu de realizare 0%.
- ✓ Publicarea lunara a Rapoartelor de activitate lunara intocmite de Consiliul de Administratie pe pagina proprie de internet conform art 51 din OUG nr 109/2011
- ✓ Adoptarea unui format de raportare lunara sub forma tabelara care poate fi inclus in raport in scopul simplificarii si reducerii volumului de documentatie.
- ✓ Pentru evitarea subiectivitatii in stabilirea gradului de indeplinire a monitorizarii proceselor de comunicare, recomandam transmiterea linkului cu pagina de internet catre Primaria Brasov la adresa departamentului Guvernanta Corporativa in scopul evidentierii dovezii incarcarii documentatiei pe pagina de internet
- ✓ Stabilirea unui sistem de monitorizare a implementarii deciziilor Consiliului de administratie si de raportare catre Consiliu a stadiului de implementare.
- ✓ Reevaluarea echilibrului ICP in scopul respectarii prevederilor legale pentru:
 - ICP financiari in cazul administratorilor neexecutivi (suma ICP financiari este 30% comparativ cu maximul prevazut de lege de 20%)
 - ICP operationali in cazul administratorilor executivi (suma ICP operationali este 30% comparativ cu maximul prevazut de lege de 25%)
- ✓ Elaborarea Raportului anual privind remuneratia membrilor Consiliului de Administratie cu includerea tuturor elementelor prevazute de OUG 109/2011. Raportul prezinta doar modalitatea de calcul a indemnizatiei fixe lunare, fara a prezenta si restul informatiilor prevazute in legislatie.

Componenta variabila a remuneratiei

- ✓ Pachetul de indici in baza caruia se acorda componenta variabila sa aiba la baza un sistem de indicatori tehnico-economici care sa indeplineasca cerintele cantitative si calitative:
 - a) Cerinte cantitative: indicatori in evolutie dinamica si indicatori stabiliti prin BVC
 Cerinte calitative: indicatori care sa asigure o evaluare a RPLP in baza unui trend al indicatorilor economici si tehnici precum si al indicatorilor de solvabilitate, lichiditate si rentabilitate
- ✓ In scopul stimulării performanței în ansamblu a Regiei pe toți indicatorii financiari și nefinanciari din schema de motivare a administratorilor, recomandăm corelarea componentei variabile pentru 2020 cu valoarea indicelui agregat și nu doar cu unul din indicatorii de componentă, momentan profitul brut.
- ✓ **Conditionarea acordării componentei variabile tinand cont de gradul de indeplinire a:**



- Nivelului indicatorilor economici si tehnici statistici si dinamici (multianuali)
- Nivelului minim recomandat pentru indicatorii de solvabilitate, lichiditate si rentabilitate static si dinamici (multianuali)

Publicat in data de: 26.05.2020