



# PLAN DE ADMINISTRARE AL COMPANIEI NATIONALE ADMINISTRATIA CANALELOR NAVIGABILE S.A. CONSTANTA

- intocmit in baza OUG 109/2011 -





<b>SUMAR EXECUTIV .....</b>	<b>4</b>
<b>1. PREZENTAREA COMPANIEI .....</b>	<b>5</b>
1.1. DATE DE IDENTIFICARE ALE COMPANIEI .....	5
1.2. OBIECTUL DE ACTIVITATE .....	5
1.3. RETEAUA DE INFRASTRUCTURA.....	6
<b>2. ANALIZA DIAGNOSTIC .....</b>	<b>8</b>
2.1. ANALIZA PIETEI .....	8
2.2. ANALIZA POZITIEI COMPETITIVE .....	8
2.3. EVOLUTIA PIETEI .....	9
2.4. ANALIZA DE TIP PEST .....	10
2.4.1. Factorii politici-legislativi.....	10
2.4.2. Factori economici .....	10
2.4.3. Factori socio-culturali.....	12
2.4.4. Factori tehnologici.....	13
2.5. FACTORI CRITICI DE SUCCES .....	13
2.6. ANALIZA FORTELOR COMPETITIVE (ANALIZA DE TIP PORTER) .....	13
2.6.1. Rivalitatea intre concurentii existenti.....	13
2.6.2. Puterea de negociere a furnizorilor .....	14
2.6.3. Puterea de negociere a clientilor.....	14
2.6.4. Amenintarea intrarii de noi concurenti .....	14
2.6.5. Amenintarea produselor de tip substitut.....	14
2.7. ANALIZA ORGANIZATIONALA SI RESURSE UMANE.....	14
2.8. ANALIZA ACTIVITATII DE BAZA .....	16
2.9. ANALIZA ACTIVITATII DE MARKETING SI VANZARI .....	18
2.10. ANALIZA ACTIVITATII DE APROVIZIONARE/ACHIZITII .....	23
2.11. DIAGNOSTIC TEHNIC, INVESTITII.....	24
2.12. ANALIZA SISTEMELOR DE MANAGEMENT IMPLEMENTATE.....	26
2.12.1. Management integrat .....	26
2.12.2. Asigurarea Calitatii.....	26
2.13. DIAGNOSTIC DE MEDIU.....	30
2.14. DIAGNOSTIC JURIDIC .....	34
2.14.1. Cadru legislativ .....	34
2.14.2. Capitalul social si structura.....	35
2.14.3. Participatii .....	35
2.14.4. Drepturi de proprietate .....	35
2.14.5. Contracte de concesiune.....	35
2.14.6. Contracte de inchiriere .....	35
2.14.7. Proprietate intelectuala.....	36
2.14.8. Litigii .....	36
2.15. DIAGNOSTIC FINANCIAR.....	36
2.16. ANALIZA SWOT .....	39
<b>3. STRATEGIA COMPANIEI – PLAN EFECTIV DE ADMINISTRARE .....</b>	<b>40</b>
3.1. DEFINIREA STRATEGIEI GENERICE .....	40
3.2. OBIECTIVE STRATEGICE – ASPECTE EXTERNE.....	41
3.2.1. Viziune, misiune si valori .....	41





3.2.2.	Strategia nationala in domeniul transporturilor si infrastructurii .....	42
3.2.3.	Strategia de piata .....	45
3.2.4.	Strategia de portofoliu .....	45
3.2.5.	Strategia de crestere .....	46
3.2.6.	Strategia de competitivitate .....	46
3.2.7.	Orientarea catre clienti .....	47
3.3.	OBIECTIVE STRATEGICE – ASPECTE INTERNE .....	47
3.3.1.	Modelul de management al firmei .....	47
3.3.2.	Performanta operationala .....	48
3.3.3.	Performanta personalului .....	48
3.3.4.	Performanta financiara .....	50
3.3.5.	Alte aspecte interne .....	51
3.4.	PLANUL DE ACTIUNE STRATEGICA .....	53
3.4.1.	Implementarea standardelor de buna practica in domeniul guvernantei corporative si instrumente de management .....	56
3.4.2.	Gestionarea eficienta si imbunatatirea infrastructurii sub administrare existenta .....	57
3.4.3.	Cresterea performantei operationale .....	61
3.4.4.	Listarea la Bursa de Valori Bucuresti .....	62
3.4.5.	Extinderea infrastructurii aflate sub administrare .....	63
<b>4.</b>	<b>INDICATORI SI CRITERII DE PERFORMANTA .....</b>	<b>63</b>
4.2.	INDICATORI SI CRITERII DE PERFORMANTA PREVAZUTI IN OUG 109/2011 .....	63
4.2.1.	Reducerea obligatiilor restante .....	64
4.2.2.	Reducerea pierderilor .....	64
4.2.3.	Cresterea profiturilor .....	64
4.2.4.	Cresterea cifrei de afaceri .....	65
4.2.5.	Cresterea productivitatii muncii .....	66
4.3.	INDICATORI SI CRITERII DE PERFORMANTA SUPLIMENTARE .....	66
4.4.	PLAN MANAGEMENT .....	67
4.5.	MONITORIZARE PLAN SI EVALUARE MANAGEMENT .....	67
<b>ANEXE:</b>	<b>.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXA 1.1. – LISTA CLADIRILOR SI CONSTRUCTIILOR SPECIALE IN PROPRIETATE .....</b>	<b>.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXA 1.2. – LISTA TERENURILOR AFLATE IN PROPRIETATE .....</b>	<b>.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXA 1.3. – LISTA AGENTILOR ECONOMICI CARE AU INCHEIATE CONTRACTE DE INCHIRIERE SAU SUBCONCESIUNE – 26.12.2012 .....</b>	<b>.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXA 1.4. – LISTA PRIMELOR 10 LITIGII DUPA VALOARE .....</b>	<b>.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXA 2 – LISTA TARIFELOR IN VIGOARE .....</b>	<b>.....</b>	<b>76</b>





## Sumar Executiv

Planul de administrare al Companiei Nationale Administratia Canalelor Navigabile S.A. a fost intocmit de catre Consiliul de Administratie numit in data de 12 octombrie 2012 in baza prevederilor OUG 109/2011 privind imbunatatirea guvernantei corporative a intreprinderilor publice.

Conform OUG 109/2011 termenul de realizare a planului de administrare este de 90 zile de la data numirii, respectiv pana la data 10 ianuarie 2013. In acest sens, Consiliul de Administratie va transmite Adunarii Generale a Actionarilor planul de administrare pana la acea data, in vederea analizarii si aprobarii.

Trebuie remarcat faptul ca in ceea ce priveste contractele de mandate ale membrilor Consiliului de Administratie, acestea nu au fost semnate pana la data intocmirii planului de administrare; in acest sens, atragem atentia asupra faptului ca obiectivele si criteriile de performanta prevazute in contractele de administrare trebuie armonizate cu prevederile din planul de administrare.

Anexa la contractele de administrare continand indicatorii si criteriile de performanta va fi definitivata concomitent sau imediat dupa aprobarea planului de administrare si va contine indicatorii si criteriile de performanta propusi prin plan.

Din punct de vedere structural, planul de administrare este impartit in mai multe capitole ce trateaza urmatoarele aspecte:

- **Capitolul 1 – Prezentarea Companiei:** include o prezentare succinta a companiei, obiectului de activitate, patrimoniului administrat
- **Capitolul 2 – Analiza Diagnostic:** include o radiografie succinta a situatiei actuale a companiei din punct de vedere organizatoric, tehnic, comercial, financiar etc in scopul intelegerii stadiului din care este preluata compania in scopul administrarii de catre noul Consiliu de Administratie
- **Capitolul 3 – Strategia companiei:** include planul efectiv de administrare pentru perioada mandatului punandu-se accent atat pe definirea strategiei generice si a aspectelor strategice externe si interne, cat si pe definirea planurilor strategice specifice si planurile de implementare
- **Capitolul 4 – Indicatorii si criteriile de performanta:** in acest capitol sunt definiti indicatorii si criteriile de performanta ce urmeaza a fi monitorizati in vederea atingerii strategiei propuse a companiei

In cuprinsul planului de administrare au fost utilizate date si informatii dintr-o varietate de surse, inclusiv rapoarte financiare, date furnizate de companie, rapoarte si analize publice.





## 1. Prezentarea Companiei

### 1.1. *Date de indentificare ale companiei*

Compania Nationala "Administratia Canalelor Navigabile" S.A. Constanta ("CN ACN"), companie aflata sub autoritatea Ministerului Transporturilor si Infrastructurii, este institutia in subordinea careia se afla canalele navigabile Dunare-Marea Neagra si Canalul Poarta Alba-Midia-Navodari, precum si porturile situate pe aceste canale.

Sediul social este situat in strada Ecluzei nr. 1, Agigea, Constanta.

Datele de identificare sunt:

Numar de inmatriculare la Registrul Comertului: J13/2361/1998

Cod unic de identificare: 11087755

Capitalul social subscris si varsat: 10.158.000 lei

Tel./fax: +40-241-738505; 702700; 702705; 737711; 738597

e-mail: [compania@acn.ro](mailto:compania@acn.ro), website: [www.acn.ro](http://www.acn.ro)

Actionari: Statul Roman reprezentat prin Ministerul Transporturilor si Infrastructurii (80%) si S.C. Fondul Proprietatea S.A. (20%)

Domeniul de activitate in care compania isi desfasoara activitatea este cel cu privire la "Activitati anexe pentru transporturi" - cod CAEN 522. Activitatea principala a Companiei consta in: "Activitati de servicii anexe transporturilor pe apa" - cod CAEN 5222.

Infrastructura de transport naval apartinand domeniului public al statului i se concesioneaza Companiei de catre Ministerul Transporturilor si Infrastructurii pe baza de contract de concesiune, in vederea administrarii.

### 1.2. *Obiectul de activitate*

CN ACN este persoana juridica care, potrivit legislatiei in vigoare si statutului sau, are urmatoarele responsabilitati principale:

- i. intretinerea, repararea, modernizarea si dezvoltarea infrastructurii de transport naval ce i-a fost concesionata;
- ii. punerea la dispozitia tuturor utilizatorilor a acestei infrastructuri, in mod liber si nediscriminatoriu;
- iii. urmarirea sau asigurarea, dupa caz, a furnizarii serviciilor de siguranta in porturi;
- iv. asigurarea in permanenta a adancimilor minime de navigatie, precum si a adancimilor minime in bazinele portuare si la dane;
- v. asigurarea semnalizarii costiere si plutitoare necesare;
- vi. tinerea evidentei muncitorilor portuari care efectueaza munca specifica in porturi;
- vii. ducerea la indeplinire, prin delegare de competenta, a unor obligatii ce revin statului roman din acordurile si conventiile la care Romania este parte.





Navigatia pe Canalul Dunare-Marea Neagra si Canalul Poarta Alba-Midia Navodari se desfasoara conform Regulilor de navigatie aprobate prin Ordinul nr.426/2006 din 28/03/2006 publicat in Monitorul Oficial, Partea I nr. 346 din 17/04/2006.

### **1.3.      *Reteaua de infrastructura***

Compania Nationala Administratia Canalelor Navigabile SA, administreaza doua canale navigabile, respectiv Canalul Dunare - Marea Neagra si Canalul Poarta Alba - Midia Navodari, patru ecluze (Cernavoda, Agigea, Ovidiu si Navodari) si patru porturi (Basarabi, Medgidia, Ovidiu si Luminita).

Canalele navigabile Dunare - Marea Neagra si Poarta Alba – Midia Navodari, prin legatura pe care o fac intre traficul fluvial si traficul maritim, cu Portul Constanta – Sud, se constituie intr-un obiectiv care pune in valoare intregul Sistem Trans-European de cai navigabile Rin - Dunare. Canalul Dunare Marea – Neagra, face legatura intre Dunare si portul maritim Constanta, scurtand cu 400 de Km ruta marfurilor de la Marea Neagra la porturile dunarene din centrul Europei. In plus, marfurile din Australia si Extremul Orient pentru Europa Centrala, isi scurteaza, folosind aceasta ruta, drumul cu circa 4.000 Km, fata de ruta Canal Suez – Marea Nordului. In conformitate cu standardele CEE, ONU, Canalul Dunare – Marea Neagra, cu o lungime de 64,4 km, se inscrie in clasa a sasea de canale interioare (cea mai inalta clasa internationala pentru astfel de constructii), iar Canalul Poarta Alba - Midia Navodari, avand lungimea de 27,5 km, se inscrie in clasa a cincea de canale interioare.

Cele doua canale, leaga caile navigabile interioare si porturile dunarene, cu Portul Constanta, cel mai mare port maritim din Sud - Estul Europei, integrat in Coridorul VII Pan-European.

Navigatia pe canal, se efectueaza in scopul transportului de marfa si calatori, cu nave fluviale, fluvio-maritime propulsate, ambarcatiuni mici si nave fara propulsie, in formatie de convoi impins sau cuplu. Navigatia pe canalul Dunare – Marea Neagra se desfasoara simultan, pe toata lungimea, in ambele sensuri de navigatie.

Solutiile tehnice utilizate la constructia canalului Dunare – Marea Neagra permit tranzitarea oricarui tip de marfa, fara restrictii deosebite (de ex. minereuri feroase si neferoase, carbune, laminate, ingrasaminte chimice, produse petoliere, cereale, etc.)

Canalul este accesibil navelor fluvio-maritime autopropulsate de pana la 5.000 tdw, avand o lungime de pana la 138 metri, o latime de 16,8 metri si un pescaj de 5,5 metri. De asemenea, pe canal pot circula simultan in ambele sensuri convoaie de 6 barje avand in total pana la 18.000 tone, cu o lungime maxima a convoiului de 296 metri, o latime de 22,8 metri si un pescaj de 3,8 metri. La capetele canalului, respectiv la Cernavoda si Agigea se gasesc doua ecluze duble, gemene, care asigura accesul navelor pe canal.





Canalul Poarta Alba – Midia Navodari (CPAMN) are o lungime de 33 km si asigura legatura portului maritim Midia cu Dunarea, prin Canalul Dunare–Marea Neagra. CPAMN se desprinde din Canalul Dunare–Marea Neagra in dreptul localitatii Poarta Alba si este prevazut cu 2 ecluze (Ovidiu si Navodari).

Canalul are de asemenea o mare importanta pentru acest bazin hidrografic cu avantaje deosebite pentru agricultura si irigatii. In plus, sistemele de purificare a apelor il fac sa devina o prima sursa de apa potabila. Structura propriu-zisa, frumusetea peisajului dobrogean cat si punctele turistice invecinate fac din Canalul Dunare - Marea Neagra un important obiectiv turistic.

In zona canalului Dunare – Marea Neagra si a canalului Poarta Alba – Midia Navodari sunt amplasate porturi, care permit operarea navelor si depozitarea temporara a marfurilor. Facilitatile de operare si depozitare marfuri pe canalul Dunare – Marea Neagra, sunt asigurate prin intermediul porturilor Basarbi si Medgidia.

Portul Basarabi este amplasat la km 25, pe malul drept al Canalului Dunare - Marea Neagra. Este dotat cu gara fluviala, depozite pentru marfuri generale si dane specializate.

- 7 dane operative
- 4 dane de asteptare
- 14 ha suprafata bazinului portuar
- 9 ha suprafata platformei portuare
- 6,5 m adancimea minima

Portul Medgidia este amplasat la km 27,5, pe malul drept al Canalului Dunare - Marea Neagra, portul fiind echipat pentru un trafic anual de 11.500.000 tone.

- 17 dane operative
- 11 dane de asteptare
- 19 ha suprafata bazinului portuar
- 18 ha suprafata platformei portuare
- 7 m adancimea minima

Facilitatile de operare si depozitare marfuri pe canalul Poarta Alba - Midia Navodari sunt asigurate prin intermediul porturilor Ovidiu si Luminita.

Portul Ovidiu este amplasat langa Ecluza Ovidiu, la km 11, pe malul drept al Canalului Poarta Alba-Midia Navodari.

- 4 dane operative
- 4 ha suprafata platformei portuare
- 4,25 m adancimea minima

Portul Luminita este amplasat in partea de nord a Lacului Tasaul, la 5 km fata de Ecluza Navodari.

- 2 dane operative
- 4 dane de asteptare
- 6 ha suprafata platformei portuare
- 4,25 m adancimea minima





## 2. Analiza Diagnostic

### 2.1. Analiza pietei

CN ACN isi desfasoara activitatea in porturile Basarabi, Medgidia, Ovidiu si Luminita precum si in ecluzele situate in Cernavoda, Agigea, Ovidiu si Navodari, asigurand operarea infrastructurii de canal navigabil pe cele doua canale: Canalul Dunare-Marea Neagra (CDMN) si respectiv Canalul Poarta Alba – Midia Navodari (CPAMN).

CDMN leaga portul fluvial Cernavoda cu portul maritim Constanta, asigurand scurtarea cu circa 400 km a rutei marfurilor de la Marea Neagra pana la porturile dunarene din Europa Centrala. Activitatea de operator de canal pe care o realizeaza CN ACN are specific de monopol; cele doua canale sunt singurele canale de transport fluvial din tara.

Transportul fluvial are avantajul major al posibilitatii de transport cantitati mari, fiind astfel mai eficient din punct de vedere al costurilor. Durata de transport este principalul sau dezavantaj. Datorita avantajelor legate de costurile reduse de transport precum si poluarea redusa, politicile europene in domeniul transporturilor incurajeaza utilizarea transportului fluvial alaturi de cel feroviar in detrimentul transportului rutier.

Dezvoltarea cailor interioare de navigatie si a transportului intermodal pe Dunare constituie prioritate a politicii europene in domeniul transporturilor.

Cererea de servicii de transport este puternic influentata de volumul de marfuri transportat, depinzand in general de evolutia PIB-ului, mai precis al unor ramuri ale economiei precum: agricultura (cereale), industria metalurgica, petrochimica etc.

### 2.2. Analiza pozitiei competitive

In cadrul segmentului mai ingust de operare pe canale navigabile interioare, CN ACN are pozitie de monopol. In cazul extinderii pietei, principalii concurenti/ variante de substitutie sunt transporturile feroviare si cele rutiere.

Costurile reduse de transport pentru anumite categorii de marfuri, combinat cu scurtarea distantei de transport constituie in anumite cazuri singura alternativa viabila de transport.

Imagina de ansamblu asupra eficientei costurilor de transport pe cai navigabile interioare pot fi obtinute prin intermediul mai multor indicatori si relatii. De exemplu, grupul a doua barje impinse de tip EUROPE II, cu capacitatea de incarcare 4.400 de tone este, in functie de capacitatea sa de transport, egal cu capacitatea a 110 de vagoane cu o capacitate de 40 t sau 220 camioane cu o capacitate de 20 t.





Principalele avantaje competitive ale CN ACN sunt:

- punerea la dispozitia clientilor a infrastructurii de transport naval, prin intermediul careia pot fi tranzitate orice fel de categorii de produse, caz care nu se aplica companiilor aeriene sau de transport rutier;
- prin intermediul transportului pe apa, cantitatea de marfa care se poate pierde este redusa, spre deosebire de transportul feroviar sau rutier;
- pretul este mult mai accesibil decat in cazul transportului aerian, spre exemplu;
- pe apa se poate tranzita un volum mult mai mare de marfa decat in cazul transportului aerian sau rutier;
- dintre toate tipurile de transport, transportul pe apa se numara printre cele mai putin poluante, influenta asupra mediului fiind redusa;
- livrari sigure fara probleme de trafic;
- economii de carburanti;
- posibilitatea alegerii unei solutii intermodale, combinand transportul pe cai navigabile interioare cu alte modalitati de transport.
  - o Ca un indicator al competitivitatii transportului pe caile navigabile interioare, in lanturile de transport intermodale, putem considera consumul specific de energie pe t/km, de exemplu, pentru:
    - Transport local: Camion 16 t (630 Wh / t/km),
    - Transport pe distante lungi: Tractor cu semi-remorca 38 t (300-325 Wh / tkm)
    - Containere fluvial-rutier de transport: aval / amonte (87-130/210-250 Wh / tkm)
- Acest lucru inseamna ca, in transportul intermodal si multimodal reducerea consumului de energie asupra lanturilor de transport se face simtita atunci cand navigatia fluviala este inclusa.

### 2.3. Evolutia pietei

Activitatea companiei depinde intr-o mare masura de evolutia traficului de marfuri. Diverse studii realizate de organisme de profil indica o rata de crestere multianuala a traficului de marfuri de circa 3,5 – 4,5%.

In cateva state europene, volumul marfurilor transportate pe caile de navigatie fluviale, incluzand canalele este cu mult mai mare decat cele transportate pe calea ferata (Olanda) sau aproape 90% din acestea (Germania). Consideram ca exista un potential real si in Romania pentru dezvoltarea pietei, unde siguranta si nu viteza transportului este dorita. De asemenea, transportul combinat este cheia pentru utilizarea mai intensa a transportului fluvial, implicit a canalelor administrate de Companie.

CN ACN nu poate influenta evolutia traficului de marfuri – strans legata de evolutia economiei romanesti si a celei europene, dar pot fi aplicate programe de stimulare a traficului pe canale prin politici de tarife adecvate, imbunatatirea si extinderea infrastructurii existente. De asemenea, CN ACN poate sa marketeze international infrastructura pe care o administreaza la operatorii fluviali/intermodali din nordul Europei (in special Germania si Olanda), in vederea cresterii gradului de utilizare a capacitatii de transport.





## 2.4. Analiza de tip PEST

Analiza PEST reprezinta o analiza a impactului si a tendințelor generale ale mediului extern, privita prin prisma factorilor politici, economici, sociali si tehnologici (Politic, Economic, Social și Tehnologie) care ar putea afecta dezvoltarea strategica a unei afaceri.

### 2.4.1. Factorii politici-legislativi

Mediul politic se refera la toate acele acte intreprinse de Guvern care afecteaza economia si scenariul de afaceri in general. Reglementarile guvernamentale si politice care au impact asupra mediului de afaceri includ si legi comerciale, de munca, politicile fiscale, legile si normele de mediu, restrictii comerciale, tarifele comerciale, politicile de infrastructura si dezvoltare, etc. grad de stabilitate politica, de asemenea, au un impact important asupra mediului de afaceri si a economiei in general.

Factorii politici-legislativi influenteaza Compania atat pozitiv cat si negativ. Factorii politici pot influenta pozitiv activitatea societatii, avand in vedere ca actionarii sunt factori legali. Orice societate ce are activitati de servicii publice este influentata de deciziile legislative; compania poate sprijini initiative de modificari legislative cu efect favorabil in activitatea sa.

Factorii politici pot influenta si negativ activitatea societatii, avand in vedere repetatele schimbari legislative, astfel ca realizarea unor programe pe termen mediu si lung este dificil de implementat.

Ca si concluzie putem afirma ca factorii politico – legislativi sunt foarte buni pentru dezvoltarea Companiei pentru ca incurajeaza extinderea si imbunatatirea activitatii inclusiv prin asigurarea de fonduri nerambursabile. Compania trebuie sa se foloseasca de factorii politici favorabili acum pentru ca acestia pot fi modificati in timp.

### 2.4.2. Factori economici

Economia mondiala se afla intr-o perioada de recesiune. Acest lucru afecteaza negativ si economia Romaniei. Mai mult si economia Romaniei este in recesiune de circa 4 ani, efectele crizei resimtindu-se si in activitatea companiei.

Economia globala s-a deteriorat semnificativ incepand cu anul 2009, iar revenirea se anunta a fi neuniforma. In anul 2012, spatiul UE se preconizeaza sa aiba printre cele mai slabe performante. Cresterea economica se asteapta sa revina in 2014, dar neuniform pe plan international. Revenirea este estimata a fi atat rezultatul pachetelor de masuri fiscale adoptate de autoritati, cat si ca urmare a inceperii revigorarii activitatii sectorului privat, insa viabilitatea acestei reveniri ramane afectata de incertitudini pe termen scurt.

Desi se preconizeaza o revenire a cresterii economice, Compania trebuie sa actioneze cu prudenta pentru ca exista posibilitatea de reducere a traficului de marfuri.





*(i) Disponibilitatea creditului*

Riscul de lichiditate se mentine ridicat in Romania, principalele institutii de credit cu capital strain reducandu-si expunerea la nivel de grup fata de Romania. Avand in vedere statutul companiei, adica fiind societate comerciala pe actiuni avand actionar majoritar Statul Roman, nu exista riscuri majore pentru accesarea unui eventual credit; un impact negativ asupra acestui aspect il reprezinta eventuala perceptie negativa a institutiilor finantatoare fata de recentul proces de insolventa al unei companii de stat majore, respectiv Hidroelectrica.

*(ii) Ratele dobanzilor*

Ratele dobanzii de politica monetara au ajuns la minime istorice (1 la suta in cazul monedei unice Europene, aproape de zero la suta in cazul dolarului American). Rata dobanzii de politica monetara a fost redusa treptat de la 10,25% in decembrie 2008 la 5,25% in noiembrie 2012. Dobanzile practicate in prezent de catre banci ar permite Companiei posibilitatea angajarii de credite pentru finantarea partiala a unor obiective de investitii.

*(iii) Rata inflatiei*

Conform prognozei realizate de Comisia Nationala de Prognoza, inflatia este pe un trend descendent de la 8,1% in 2010 la 2,5% in 2014, desi in ultima luna (octombrie) s-a manifestat din nou o crestere a inflatiei la 5,33%. Scaderea ratei inflatiei va avea efect pozitiv asupra Companiei, datorita unei predictibilitati mai precise a bugetului de venituri si cheltuieli, in principal pe partea de cheltuieli si neerodarea veniturilor de inflatie.

*(iv) Rata somajului in judet*

Rata somajului la nivel national are un trend descrescator, ajungand la 7,1% in luna septembrie 2012. Rata somajului in judetul Constanta se situeaza in general sub media nationala. Putem aprecia ca la nivel local exista resurse umane suficiente ce pot fi atrase in activitatea societatii in caz de necesitate.

*(v) Fiscalitatea (taxe si impozite)*

Impozitul pe profit ramane la nivelul de 16% pentru anul fiscal 2012. Contributiile salariale au ramas de asemenea nemodificate. O modificare majora a Guvernului ar fi cresterea cotei TVA de la 24% la 25% in anul 2013. Guvernul ia de asemenea in considerare scaderea contributiilor sociale in anul 2013. Eventualele modificari fiscale pot avea atat efecte benefice pentru companie (reducere impozit pe profit, reducere contributiilor sociale), cat si negative (cresterea TVA sau eventuale cresteri de alte taxe si impozite).

*(vi) Cursurile de schimb ale monedelor*

Cursul de schimb mediu lei/euro prognozat de C.N.P. va scadea prin intarirea monedei nationale fata de moneda europeana, de la 4,24 lei/euro in 2010 la 4,13 lei/euro in 2014. Cursul de schimb mediu lei/dolar prognozat de C.N.P. va scadea prin intarirea monedei nationale fata de dolarul american, de la 3,24 lei/dolar in 2010 la 3,15 lei/dolar in 2014. Contrar prognozelor oficiale, cursul lei/euro creste continuu iar in momentul de fata este in jurul valorii de 4.53 lei/euro.

Este de asteptat ca Romania sa nu adopte moneda unica europeana prea devreme, avand in vedere declaratiile politice si pe cele ale guvernatorului BNR. In cazul scenariului de mai sus un credit in valuta va





prezenta riscuri valutare majore pentru companie, avand in vedere si absenta unei acoperiri naturale la riscul valutar.

Riscul valutar este prezent si in ceea ce priveste achiziitiile si investitiile derulate de companie, avand in vedere ca pretul unor bunuri/ tarifele unor servicii sunt legate de evolutia cursului leu/euro sau leu/dolar.

*(vii) Cresterea economica/PIB-ul, exporturi/importuri*

Conform estimarilor FMI, Produsul intern brut (in preturi curente, crestere reala) va inregistra o crestere anemica sub 2% pana in anul 2014, urmand sa creasca treptat pana la 3,1% pana in anul 2017.

Structura PIB pe ramuri nu se va modifica semnificativ pana in 2014, ponderea cea mai importanta in structura PIB o reprezinta serviciile adica aproximativ 50%, apoi industria aproximativ 25%, constructiile 8%, agricultura 6% si impozitele nete pe produs aproximativ 10%.

Avand in vedere faptul ca Romania nu a iesit inca din perioada de recesiune putem presupune ca traficul de marfuri, in general, nu va creste, dar Compania poate actiona pentru stimularea cresterii traficului de marfuri pe canale.

### 2.4.3. Factori socio-culturali

Mediul socio - cultural reprezinta un complex de elemente cu caracteristici de maxima eterogenitate din punctul de vedere al efectelor si al ariei de actiune. Modificarile in timp ale acestor elemente sunt lente.

Avand in vedere specificul activitatii companiei, factorii socio-culturali nu au un impact semnificativ asupra acesteia. Totusi, exista cateva elemente care trebuie luate in considerare:

- Pregatirea fortei de munca: reducerea specializarilor tehnice si disponibilitatea fortei de munca calificata in domeniul tehnic care sa asigure inlocuirea personalului existent dupa pensionare;
- Migratia fortei de munca: in general oamenii migreaza catre zone cu potential economic mai ridicat. Apropierea de un oras major (Constanta), poate atenua insa acest factor;
- Atitudinea populatiei fata de aspectele de mediu: in timp va creste gradul de constientizare si presiunea asupra aspectelor "verzi", ceea ce va crea un necesar de resurse suplimentare alocate de companie;
- Organizarea sindicala: sindicatele pot crea o presiune suplimentara asupra companiei pentru obtinerea de beneficii si avantaje in crestere, cu impact negativ asupra rezultatelor. Trebuie obtinut un echilibru corespunzator intre motivatie si remunerarea muncii.



#### 2.4.4. Factori tehnologici

Tehnologia este in continua schimbare, inovatia fiind factor de dezvoltare economica continua. Factorii tehnologici care afecteaza compania sunt:

- Disponibilitatea unor tehnologii de exploatare mai eficiente: exista in prezent sisteme de ecluzare mai eficiente si fiabile din punct de vedere al exploatarei, sigurantei si costurilor;
- Sisteme IT: sistemele de management integrat, relatii cu clientii etc disponibile pot contribui la eficientizarea activitatilor derulate la nivelul companii;
- Sistemele de monitorizare mediu, trafic, siguranta in exploatare: aceste sisteme sunt disponibile si trebuie accesate de companie pentru cresterea calitatii serviciilor, respectarea obligatiilor de mediu, exploatare sigura si durabila.

#### 2.5. *Factori critici de succes*

Factorii critici de succes reprezinta elementele esentiale ce asigura succesul si dezvoltarea companiei pe termen mediu si lung. Au fost identificati urmatoorii factori critici de succes:

- Mentinerea unui grad ridicat de operabilitate a infrastructurii de transport existente;
- Realizarea programelor investitionale destinate modernizarii infrastructurii si finalizarii acesteia;
- Mentinerea si cresterea atractivitatii utilizarii infrastructurii de transport pe canal;
- Marketing adecvat al serviciilor prestate de companie;
- Grad ridicat de absorbtie a fondurilor europene alocate sectorului de transport, mediu etc;
- Conectarea intermodala Port Constanta – Bucuresti – Rin, prin administrarea canalului Dunare-Bucuresti in cazul unei finalizari a acestei investitii;
- Excelenta operationala prin adaptarea organizationala, imbunatatirea proceselor, guvernanta corporativa sanatoasa.

#### 2.6. *Analiza fortelor competitive (Analiza de tip Porter)*

##### 2.6.1. Rivalitatea intre concurentii existenti

Piata relevanta pe care actioneaza compania este piata transporturilor pe canale navigabile interioare. Pe aceasta piata, compania detine o pozitie de monopol, prin urmare nu exista concurenti in privinta infrastructurii administrate.



### 2.6.2. Puterea de negociere a furnizorilor

Puterea de negociere a furnizorilor este relativ redusa avand in vedere urmatoarele aspecte:

- Activitatea de achizitii este guvernata de prevederile incidente legislatiei in domeniul achizitiilor publice, fiind supusa unor reguli clare, in care de multe ori criteriul utilizat este cel mai mic pret;
- Bunurile si serviciile principale achizitionate de companie sunt de la furnizori ce activeaza pe pietele competitive.

### 2.6.3. Puterea de negociere a clientilor

Puterea de negociere a clientilor este de asemenea redusa tinand cont de urmatoarele:

- Datorita pozitiei de monopol, compania practica tarife unice pentru clienti pentru asigurarea tratamentului egal, nediscriminatoriu la serviciile de infrastructura;
- Eventualele reduceri comerciale si financiare sunt acordate pentru stimulare traficului pe canal si cresterea veniturilor companiei.

### 2.6.4. Amenintarea intrarii de noi concurenti

Luand in considerare caracteristicile pietei de monopol, noi concurenti nu pot intra pe aceasta piata, existand o bariera naturala prin administrarea unui patrimoniu ce confera un avantaj unic distinctiv (scurtare traseu transport).

### 2.6.5. Amenintarea produselor de tip substitut

In cazul anumitor categorii de marfuri nu exista variante alternative viabile din punct de vedere economic pentru transport. Produsele de tip substitut, alternative la transportul pe canale sunt reprezentate de transportul feroviar si cel rutier. Amenintarea produselor de tip substitut este relativ redusa, insa aceasta se poate accentua in urmatoarele situatii:

- Aplicarea unei politici de tarife prohibitive pentru anumite categorii de marfuri;
- Finalizarea unor proiecte de infrastructura/logistice ce vor stimula tranzitul de marfuri feroviar si rutier, in detrimental traficului pe canal.

## 2.7. *Analiza organizationala si resurse umane*

CN ACN este organizata ca si companie nationala, avand un numar de 2 actionari, din care Statul Roman reprezentat prin Ministerul Transporturilor si Infrastructurii este actionarul majoritar.





Societatea este condusa de un Consiliu de Administratie format din 7 membri. Actualul consiliu de administratie a fost numit in data de 12 octombrie 2012 cu un mandat de 4 ani, in urma implementarii prevederilor OUG 109/2011.

Directorul general al companiei a fost numit in data de 25 octombrie 2012. Mandatul membrilor Consiliului de Administratie si al Directorului General urmeaza sa fie stabilit dupa aprobarea rectificarii bugetare necesare pentru a permite Consiliului de Administratie angajarea de resurse financiare. In activitatea sa, Directorul General este asistat de directorii/sefii departamentelor de specialitate (economic, financiar, tehnic, operational-exploatare, vanzari etc).

Modul de organizare, interdependentele intre diferitele departamente, subordonarile ierarhice si principalele responsabilitati ale fiecarui departament sunt stabilite prin Regulamentul de Organizare si Functionare, precum si in normele si procedurile de lucru specifice.

Structura de personal la 31.10.2012 se prezinta dupa cum urmeaza:

- Pe specialitati:
  - o Studii tehnice, inginerie: 75
  - o Studii economice: 47
  - o Studii juridice: 10
  - o Alte studii superioare: 37
  - o Maistri: 9
  - o Muncitori calificati: 261
  - o Muncitori necalificati: 0
- Pe categorii de studii:
  - o studii superioare: 166
  - o studii medii: 273
  - o necalificati: 0
- Pe functiuni:
  - o direct productivi: 261
  - o indirect productivi: 68
  - o personal TESA: 110
- Pe categorii de varsta
  - o Sub 25 ani: 6
  - o 25-35 ani: 52
  - o 35-45 ani: 104
  - o 45-55 ani: 138
  - o Peste 55 ani: 139
- Dupa vechimea in cadrul societatii
  - o Sub 5 ani: 116
  - o 5-10 ani: 78
  - o 10-15 ani: 51
  - o 15-20 ani: 53
  - o Peste 20 ani: 141





Evolutia numarului de personal este prezentata in tabelul de mai jos, impreuna cu evolutia salariului mediu brut lunar:

Indicator	2009	2010	2011	2012 (10 luni)
Numar salariati (mediu)	412	417	424	430
Fondul de salarii (mii lei)	12.416	13.065	13.919	8.333
Salariul mediu brut (lei lunar)	1.966	2.036	2.125	1.938

## 2.8. Analiza activitatii de baza

CN ACN asigura direct sau indirect (prin intermediul altor companii ce desfasoara activitati pe canale sau in porturi) urmatoarele servicii:

- asistenta in navigatie cu personal calificat;
- comunicatii radio nava-mal;
- remorcaj;
- incarcare/descarcare, stivuire a marfii in barja;
- depozitare a marfii la cerere;
- indepartarea deseurilor;
- furnizarea cu energie si apa potabila;
- manevrarea navelor si barjelor pentru ancorare;
- agenti de marfa si navigatie la cerere;
- operatiuni de salvare;
- este disponibila si o echipa de interventie impotriva incendiilor si echipa de interventie in caz de poluari accidentale.

Serviciile furnizate de CN ACN pot fi structurate in urmatoarele categorii principale:

- punerea la dispozitie a infrastructurii de transport naval a canalelor navigabile pentru nave si convoaie - tranzitare nave;
- servicii conexe la nave;
- pompare și tranzitare apa;
- management portuar (inchiriere platforme, permise acces, energie);
- inchiriere spatii.

Serviciul de punere la dispozitie a infrastructurii de transport naval a canalelor navigabile pentru nave si convoaie - tranzitare nave pe Canalul Dunare Marea Neagra sau pe Canalul Poarta Alba Midia Navodari, consta in folosirea contra-cost a infrastructurii de transport naval si a celei portuare aflate in administrarea companiei, precum și beneficiul serviciilor prestate in legatura cu, sau derivate din folosinta infrastructurii de transport naval si a celei portuare, de catre nave.





Indicatorii fizici realizati de companie se prezinta astfel:

Indicatori (mii tone)	2009	2010	2011	2012 (10 luni)
<b>Tone tranzit, din care:</b>	21.391	26.218	28.979	26.841
- Intern	11.412	14.669	19.156	12.993
- Extern	9.979	11.549	9.823	13.847
<b>Tone marfa</b>	9.271	12.358	11.615	11.461
- Intern	4.166	6.026	6.754	4.457
- Extern	5.104	6.332	4.861	7.004
<b>Apa pompata (mc)</b>	504.415,92	1.698.479,80	424.511,64	226.203,64

Structura veniturilor in ultimele 3 exercitii financiare si perioada incheiata la 31.10.2012 se prezinta astfel:

Venituri din exploatare (mii lei)	2009	2010	2011	2012 (10 luni)
Prestari servicii	22.728	27.972	27.582	28.911
Inchirieri active	3.295	3.303	3.820	2.835
Alte venituri	11.242	6.982	15.439	9.504
Venituri din TVA	<b>149</b>	<b>334</b>	<b>311</b>	<b>63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37.414</b>	<b>38.591</b>	<b>47.152</b>	<b>41.313</b>

Evolutia veniturilor din prestari servicii (asigurare tranzit canal) indica un salt de 23% in 2010 fata de 2009 urmat de o evolutie stabila in 2011 si un salt in 2012 (cand in 10 luni s-a reusit obtinerea unei valori mai mari decit valoarea anuala din 2010 si 2011, reflectind recordurile de trafic in tranzit). Veniturile din inchirieri indica un nivel relativ stabil in 2011 fata de 2010, urmat de o crestere anuala de 16% in 2011 si apoi un nivel relativ stabil (estimat) in 2012 comparativ cu 2011.

Conform OUG 64/2009 privind gestionarea financiara a instrumentelor structurale si utilizarea lor pentru obiectivul de convergenta, precum si a normelor de aplicare ale acesteia, TVA-ul aferent proiectelor europene

Principalele tipuri de clienti sunt:

- Agentii maritimi
- Armatorii maritimi





Principalii clienti ai companiei sunt (ponderea dupa rulaj in primele 10 luni din 2012):

Denumire	Venituri realizate de CN ACN (mii lei)	% Pondere in cifra de afaceri la 31.10.2012
CNFR NAVROM	10.247	29,96
LIVAMEX	3.288	9,61
PHOENIX SHIPPING	2.646	7,74
DDSG MAHART KFT	1.189	3,48
ARIES SHIPPING	907	2,65
ROMNAV	898	2,63
BULGARIAN RIVER	808	2,36
LUFADORI EXTRACT	764	2,23
SNN - CNE CERNAVODA	754	2,20
TRANSCANAL	712	2,08
ALFRED C. TOEPFER	639	1,87
CANAL SEA SERVICES	601	1,76
PRONAV SHIPPING	592	1,73
CANAL SERVICES	524	1,53
CNF GIURGIU NAV	500	1,46
RIVER BROKERAGE	470	1,37
COMPREST UTIL	433	1,27
NEPTUN MARITIME	328	0,96
RAJA	327	0,96
EURO BEVRACHITING	288	0,84
MAYA S.D. TRANS	280	0,82
HORIZON SHIPPING	276	0,81
<b>TOTAL</b>		<b>80,32%</b>

Putem remarca faptul ca CNFR Navrom, cel mai important client, genereaza 30% din totalul cifrei de afaceri in vreme ce primii patru clienti genereaza cumulativ peste 50% din totalul cifrei de afaceri.

## 2.9. Analiza activitatii de marketing si vanzari

La nivelul companiei exista intocmit un Plan strategic de promovare a transportului pe caile navigabile interioare.

Produsele uzuale transportate pe canal sunt produse vrac voluminoase, cum ar fi: minerale si materiale de constructii, cereale, produse chimice, produse petroliere.

Politica de vanzari vizeaza urmatoarele aspecte:

- Mentinerea unei bune colaborari cu partenerii traditionali existenti;
- Dezvoltarea de relatii cu noi clienti.





Politica de tarife este conceputa tinind cont de pozitionarea Canalului Dunare – Marea Neagra in categoria canalelor artificiale, construite pentru reducerea “distantelor de transport pe diverse relatii” oferind posibilitati maxime pentru nave fluviale si avand disponibilitati importante pentru nave maritime.

Metoda de stabilire a taxelor a fost similara cu cea utilizata de administratiile altor canale din lume, datorita similitudinilor Canalului Dunare – Marea Neagra cu aceste canale.

Metoda de stabilire a taxelor consta in aceea ca aceste canale sunt creditate cu o “valoare de circulatie” reprezentand rezultanta economiilor realizate de nave la trecerea prin canal.

Principalele componente ale rezultantei economiilor realizate de nave la trecerea prin canal sunt:

- Reducerea distantei de transport;
- Reducerea timpului de utilizare a navelor maritime si fluviale;
- Utilizarea unor nave cu capacitate mai mare, adica cu navlu mai redus.

La calculul taxelor de trecere s-au avut in vedere economiile rezultate din reducerea distantei de transport si reducerea timpului de stationare si navigatie, urmand ca economiile privind reducerea navlului sa fie folosite pentru acoperirea cheltuielilor.

Economiile de mai sus, au fost afectate de componente negative (care au fost luate in considerare la stabilirea taxelor) constand din :

- Existenta parcurului gol;
- Durata de transport (viteza de navigatie pe canal mai mica decat pe fluviu sau pe mare).

Majoritatea cailor de navigatie interioara europene, create prin regularizarea senalului fluviilor sau pe canale artificiale, sunt cai de transport care functioneaza in paralel cu alte sisteme de transport, bazandu-si taxele pe economicitatea cunoscuta a transportului pe apa. Aceste canale au o “valoare de circulatie” relativ reduca si acest lucru este exprimat in taxele de navigatie.

Spre deosebire de acestea, Canalul Dunare – Marea Neagra se incadreaza in categoria canalelor de navigatie care prezinta, pe langa avantajul transportului pe apa, si o importanta reducere a distantei de transport intre porturile dunarene si importante zone ale globului, reducere care se cifreaza la cca. 400 km.

In scopul obtinerii unor randamente superioare, atat pentru beneficiari cat si pentru administratie, se admit solutii tehnologice adecvate, preferandu-se impingerea sau navigatia in cuplu.

Navigatia pe canal se desfasoara in conditii normale atat ziua, cat si noaptea, fiind dotat pentru aceasta cu instalatii corespunzatoare de semnalizare si ghidare (dirijare).

Taxele de trecere prin canal au avut in vedere:

- Realizarea unor incasari corespunzatoare efortului de constructie si exploatare a canalului;
- Asigurarea unor conditii de navigatie corespunzatoare.

In functie de natura marfurilor, taxele sunt calculate pentru:

- Marfuri normale - se inteleg acele marfuri care, prin natura lor, nu pot produce avarii navelor, altor marfuri aflate in nave, oamenilor sau canalului;





- Marfuri periculoase;
- Marfuri de pericolozitate deosebita - trecerea acestor marfuri se va face numai cu aprobarea administratiei canalului.

Taxele de baza sunt stabilite pentru convoaie de nave impinse, in stare incarcata. Pornind de la aceste tarife, au fost stabilite taxe pentru navele goale. Prin nave goale se inteleg navele care folosesc mai putin de 5 % din capacitatea gravitacionala.

Nomenclatorul taxelor de trecere, a fost stabilit in conformitate cu "Regulamentul de navigatie si exploatare a canalului", in concordanta cu nomenclatorul folosit de Institutul National de Statistica (anul 2007), pentru o siguranta de circulatie maxima.

Politica de aplicare a tarifelor diferite pe categorii de marfa, a fost aliniata la politica Germaniei, de aplicare a tarifelor pe Canalul Rhin Main Dunare. Cuantumul variabil al tarifelor diferite pe categorii de marfa, a fost stabilit in functie de politica comerciala si manageriala a companiei, in scopul stimularii tranzitarii pe canal a anumitor sortimente de marfa, tinandu-se cont de evolutia economiei nationale si nu in ultimul rand de solicitarile beneficiarilor infrastructurii.

Incepind cu 2013, CN ACN doreste sa implementeze o noua grila tarifara in care taxele pentru punerea la dispozitie a infrastructurii de transport naval a canalelor navigabile pentru nave si convoaie, se vor aplica pe nave si nu pe incarcatura (marfa), din urmatoarele motive :

- Neechilibrarea curentilor de marfa in amonte si aval, deci circulatia navelor goale pe canal;
- Complexitatea aprecierii incarcaturii pe tipuri de marfa;
- efortul relativ egal inregistrat la tone, respectiv acelasi efort pentru nave, indiferent de incarcatura;
- Adoptarea acestui sistem pe scara larga pe canale de circulatie internationala.

In vederea sustinerii modului de tarifare la tone capacitate, utilizat inca de la darea in functiune a canalului si pana in prezent, notam urmatoarele:

- Consumul de energie electrica, ca si consumul de apa din timpul manevrelor de ecluzare pentru convoaie goale sau mai putin incarcate, este mai mare decat consumul din timpul ecluzarii convoaielor pline;
- In perioadele in care traficul pe Dunare se desfasoara in conditii de dificultate din cauza cotelor scazute, se poate lesne observa o crestere a numarului de ecluzari efectuate pentru convoaie cu un pescaj mai mic sau cu barje in care cantitatea de marfa a fost diminuata, fapt care a condus la majorarea consumului de energie electrica, implicit la costuri suplimentare ale companiei noastre;
- In conditiile in care nivelul hidrologic al Dunarii este scazut, se impune o pomparea suplimentara de apa in canal pentru mentinerea constanta a nivelului, scazand astfel randamentul pompelor, fapt care conduce la un consum suplimentar de energie si apa suportat de companie, implicit de stat;





- Pe o perioada de minim 8 luni pe an, cotele apelor Dunarii sunt inferioare cotei de exploatare din canal (+7.50 mrMB). Cu cat nivelul apei este mai scazut la Dunare, randamentul pompelor scade foarte mult, fapt care conduce la cresteri semnificative ale consumului de energie electrica, implicit la cheltuieli foarte mari suportate de companie;
- In conditii hidrologice normale la ecluza Cernavoda, in timpul manevrelor de ecluzare, un volum de apa se transfera din canal in Dunare. Acest consum se adauga la consumul constant de apa dintre canal si Marea Neagra, utilizat in vederea mentinerii nivelului optim pentru tranzitarea fluvio-maritima, pentru siguranta navigatiei si a constructiilor hidrotehnice.

In concluzie, notam ca obiectul principal de activitate al CNACN, care se regaseste si in obiectul contractelor de prestari servicii perfectate cu clientii este "punerea la dispozitie a infrastructurii de transport naval a canalelor navigabile pentru nave si convoaie". Cheltuielile suportate de companie au drept tinta punerea la dispozitie a canalelor navigabile si realizarea unor prestatii catre nave si convoaie, nu catre sortimentele de marfa transportata care, in acest caz, au mai mult o importanta din punct de vedere statistic.

Tarifele noi propuse au fost stabilite astfel incat sa se realizeze o utilizare rationala si cat mai intensiva a Canalului Dunare – Marea Neagra ca si a tuturor instalatiilor sale, in concordanta cu posibilitatile sale de trafic si a porturilor aferente, in paralel cu amortizarea cheltuielilor ocazionate de intretinerea si exploatarea canalului si a instalatiilor sale.

Taxele pot fi imbunatatite permanent, in functie de evolutia costurilor, atat la cheltuielile de intretinere si exploatare, cat si in domeniul de exploatare a navelor.

Compania nationala a fundamentat tariful de punere la dispozitie a infrastructurii de transport naval a canalelor navigabile pentru nave si convoaie, pornind de la costurile efectiv inregistrate cu aceste activitati. Cheltuielile pentru intretinere si exploatare sunt in functie de Bugetul de venituri si cheltuieli, aprobat prin Hotarare de Guvern, astfel incat sa se asigure echilibrul financiar.

Avand in vedere conditiile actuale ale economiei nationale, in care intarirea disciplinei economico - financiare reprezinta interes national major conform O.U.G. 94/2011, veniturile realizate au acoperit cheltuielile minime necesare derularii activitatii, in conditiile in care pentru functionarea optima a infrastructurii de transport naval compania se confrunta cu probleme deosebit de grele in ceea ce priveste repararea si intretinerea acesteia, dat fiind faptul ca fondurile pentru aceasta destinatie sunt sub necesar.

Darea in exploatare a Canalului Dunare Marea Neagra a avut loc in anul 1984. Datorita functionarii in regim permanent, echipamentele si toate instalatiile aferente desfasurarii navigatiei sunt in prezent uzate fizic si moral. Toate cheltuielile aferente intretinerii si exploatarei echipamentelor hidromecanice sunt suportate numai din sursele proprii ale companiei. De asemenea lucrarile de intretinere si reparatii ale lucrarilor hidrotehnice de pe malurile canalelor sunt suportate tot din surse proprii.

Parametrii de proiectare ai canalului Dunare Marea Neagra (cota fund canal), sunt mentinuti in permanenta la cote optime, prin lucrari de dragaj efectuate, ori de cate ori este necesar, lucrari care genereaza costuri





ridicate, astfel incat sa nu existe depuneri pe fundul canalului, care ar putea duce la ingreunarea navigatiei.

Din analiza ultimilor 4 ani incluzand si anul 2012, reiese ca ponderea traficului extern este mai mare decat cea a traficului intern de nave. Acest fapt evidentiaza buna intelegere pe plan intern si international a potentialului pe care il reprezinta canalele navigabile, contribuind la dezvoltarea globala a traficului, implicit la atragerea de venituri la Bugetul de Stat.

CN ACN S.A. a implementat proiectul "Sistem de management al traficului de nave pe Canalul Dunare – Marea Neagra și de informare asupra transportului pe ape interioare" - proiect cu finantare europeana.

Sistemul de management al traficului de nave pe canalul Dunare – Marea Neagra și pe canalul Poarta Alba – Midia Navodari este un sistem avansat de management al traficului de nave și de informare asupra transportului naval, complet armonizat cu directiva RIS și documentele asociate. Sistemul va fi integrat cu sistemul RoRIS de pe Dunare, fiind structurat ca un sistem regional al acestuia. Toate aplicatiile care vor fi utilizate in sistemul RoRIS – A.C.N. (01.01.2013) și care se refera la managementul traficului și informare vor fi total compatibile cu cele din sistemul RoRIS de pe Dunare și vor avea o structura și o interfata grafica similara cu aplicatiile RoRIS – Dunare.

In prezent, in baza politicii de tarificare actuale in functie de grupe de marfa, compania utilizeaza un nomenclator de marfa vechi (folosit de Institutul National de Statistica pana in anul 2007), care nu mai este in concordanta cu nomenclatorul de marfa european (NST 2007), nefiind in armonie cu celelalte administratii riverane Dunarii, implicit cu sistemul RoRIS de pe Dunare.

In concluzie, avand in vedere cele mai sus prezentate, conducerea ACN a considerat oportuna redimensionarea politicii tarifare a companiei, tinta finala fiind eficientizarea tuturor activitatilor desfasurate pe canalele navigabile, aplicarea unor tarife competitive, care sa vina in sprijinul beneficiarilor, care sa contribuie in mai mare masura la buna intelegere pe plan intern si international a potentialului pe care il reprezinta canalele navigabile, la dezvoltarea globala a traficului de nave si implicit la atragerea de venituri la Bugetul de Stat.

In **Anexa 2** am prezentat lista Lista tarifelor actuale.

Politicile de promovare si comunicare sunt implementate astfel:

- Promovarea la nivel international: prezenta la conferinte, targuri, expozitii sau parteneriate cu companii de profil din strainatate, programe regionale;
- Promovarea companiei si a navigatiei pe canalele navigabile interioare ca pe un partener de succes in afaceri: comunicare prin publicul larg prin mass-media, comunicarea cu transportatorii cu ocazia diferitelor manifestari, seminarii, conferinte etc, comunicare la nivel central/ ministerial;
- Promovarea prin mijloace de prezentare si comunicare web, site-uri si portaluri de specialitate.



## 2.10. Analiza activitatii de aprovizionare/achizitii

Principalii furnizorii pot fi clasificati in mai multe categorii:

- **Furnizori de imobilizari** in cadrul proiectelor de investitii din fonduri europene sau din surse proprii, incluzind aici lucrarile de reparatii ale canalelor navigabile: Alstom Company, Uti Systems, Nimada, Utilnavorep S.A. Constanta, Med Com Construct etc.
- **Furnizori curenti** de servicii si achizitii de materiale, dintre care mentionam:
  - o Furnizori de lucrari de intretinere si service la echipamentele si instalatiile aferente canalelor navigabile: Utilnavorep S.A. Constanta, Petroconst S.A., Apolodor Comimpex S.R.L., Cons Ando etc. Principalele lucrari realizate sunt orientate catre asigurarea adancimii suficiente a senalului navigabil, marcare si inspectare a albiei; de asemenea sunt realizate lucrari de consolidare a malurilor si reabilitare ecluze, precum si lucrari de intretinere si reparatii in porturi pentru asigurarea unor servicii de calitate clientilor;
  - o Furnizori de servicii de paza, transport rutier personal, telefonie, salubritate etc;
  - o Furnizori de utilitati: RAJA Constanta (apa), Enel si Tinmar Ind (energie electrica).

Principalii furnizori ai companiei sunt (ponderea dupa rulaj in primele 10 luni din 2012):

### Furnizori de imobilizari, Proiecte fonduri Europene

Denumire	Valoare achizitii fara TVA (mii lei)	% Pondere in total achizitii la 31.10.2012	Tip bunuri/servicii achizitionate
ALSTOM COMPANY	2.756,53	57,04	Proiectare si executie proiect: "Front de asteptare pt. desfacere/refacere convoaie la confluenta canalelor navigabile CDMN si PAMN"; Lucrari de protectie si consolidari taluzari
UTI SYSTEMS	725,60	15,01	Proiectare, instalare si punere in functiune "Sistemului de management al traficului de nave CDMN si de informare asupra transportului pe ape interioare RORIS-ACN"; Pregatirea personalului de exploatare - Proiect RORIS
NIMADA	531,85	11,01	Reabilitare hidroizolatie pe coronamentul ecluzei Cernavoda si a cabinelor de acces pietonal
<b>TOTAL</b>		<b>&gt;83,06%</b>	



### Furnizori curenti de servicii si achizitii de materiale

Denumire	Valoare achizitii fara TVA (mii lei)	% Pondere in total achizitii la 31.10.2012	Tip bunuri/servicii achizitionate
TINMAR IND	2.371,11	20,86	Energie electrica
CARDINAL SECURITI	1.822,23	16,03	Prestari servicii paza
UTILNAVOREP SA C-TA	1.477,24	13,00	Lucrari de service la statia de compresoare Agigea si instalatie de aer comprimat aferenta statiei
ZIP ESCORT	735,52	6,47	Prestari servicii paza
ROMPETROL DOWNSTREAM	687,54	6,05	Achizitie carburant auto pe baza de carduri electronice de credit
SODEX	458,76	4,04	Tichete de masa
AGERTRANS	280,58	2,47	Inchiriere mijloace de transport persoane
RENEL CONSTANTA	271,59	2,39	Energie electrica
ADMINISTRATIA APELE ROMANE CTA	240,45	2,12	Utilizare apa din Dunare pt servicii de ecluzare a navelor in perioada: ianuarie-aprilie 2010, mai-10.06.2010
RIK	219,59	1,93	Servicii tiparire carti de vizita si achizitie rechizite
VODAFONE	193,57	1,70	Abonament telefonie mobile si transmisii date
ANDROMEDA SERV	164,32	1,45	Revizii
OMV PETROM	134,06	1,18	Achizitie motorina standard - nava Pestera
CONS ANDO	121,48	1,07	Lucrari de intretinere, decolmatari si reparatii rigole, santuri, taluzari si drumuri de acces pe CDMN
<b>TOTAL</b>		<b>80,75%</b>	

## 2.11. Diagnostic tehnic, investitii

Dinamica investitiilor realizate de societate se prezinta astfel:

Investitii (mii lei)	2009	2010	2011	2012 (10 luni)
Finantare din surse proprii	3.544,00	8.245,00	8.295,00	1.236,00
Finantare din surse imprumutate	-	-	-	-
Finantare din surse bugetare (subventii si alocatii buget)	10.369,00	10.869,00	3.764,00	3.101,00
Finantare nerambursabile (fonduri UE, etc)	1.234,29	17.690,36	28.744,43	1.453,24
<b>TOTAL</b>	<b>15.147,29</b>	<b>36.804,36</b>	<b>40.803,43</b>	<b>5.790,24</b>





*Nota:* Mentionam ca sumele finantate din fonduri externe (titlul 56) nerambursabile cuprind: finantarea europeana, cofinantarea de la Bugetul de Stat si cheltuielile neeligibile.

Principalele proiecte de investitii sunt prezentate mai jos:

Proiecte finalizate finantate din fonduri UE:

- Sistem de Masuratori Topohidrografice pe Canalele Navigabile Dunare-Marea Neagra si Poarta Alba-Midia Navodari;
- Modernizarea Sistemului de Semnalizari de Navigatie pe Canalul Dunare-Marea Neagra;
- Modernizarea Sistemului de Semnalizari de Navigatie pe Canalul Poarta Alba-Midia Navodari;
- Sistemul de Management al Traficului de nave pe Canalul Dunare – Marea Neagra si de informare asupra transportului pe ape interioare;
- Reteaua administratiilor de cale navigabila de pe Dunare (NEWADA – Network of Danube Waterway Administrations).

Proiecte in curs de implementare (finantate din fonduri UE):

- Front de aşteptare pentru desfacere/refacere convoaie la confluenta canalelor navigabile Dunare – Marea Neagra și Poarta Alba – Midia Navodari;
- Modernizarea sistemului de gospodarire calitativa a apei din canalele navigabile prin montarea de statii automate de monitorizare a calitatii apei;
- Reteaua administratiilor de cale navigabila de pe Dunare (NEWADA DUO – Network of Danube Wathetway Administrations – Data And Users Orientations);
- Modernizare ecluze - echipamente si instalatii.

Proiecte in curs de pregatire:

- Reabilitarea sistemului de colectare a apelor de suprafata și protectia impotriva eroziunii+protectia impotriva caderii izolate a pietrelor la Cernavoda;
- Canal navigabil Dunare - Bucuresti;
- Ecluza Mamaia;
- Modernizare și dezvoltare porturi (masterplan port Medgidia, Basarabi, Ovidiu, Luminita);
- Sistem de alimentare gravitacional cu apa al canalelor CDMN si CPAMN;
- Protectie și consolidare maluri inalte al canalului CDMN;
- Protectie și consolidare maluri inalte al canalului CPAMN;
- Perdea vegetala de protectie ecluza Agigea - mal stang CDMN.





## 2.12. Analiza sistemelor de management implementate

### 2.12.1. Management integrat

La nivelul companiei exista implementat un manual al sistemului de management integrat.

### 2.12.2. Asigurarea Calitatii

CN ACN a implementat urmatoarele sisteme de management al calitatii:

- Sistem de management al calitatii certificat ISO 9001:2008, valabil pina la 22 ianuarie 2013;
- Sistem de certificare sanatate si securitate operationala OHSAS 18001, valabil pina la 27 iulie 2013;
- Sistem de management pentru mediu certificat ISO 14001:2004, valabil pina la 27 iulie 2013.

Conform intelegerii cu organismul de certificare, am obtinut o comasare a certificarii intregului sistem in luna februarie 2013.

Sistemul de Management al Calitatii din cadrul CN ACN SA este dezvoltat conform standardului “ **SR EN ISO 9001:2008. Sistemul de Management al calitatii. Cerinte.**” si are la baza cele 8 principii din Managementul calitatii, si anume :

- orientarea catre client
- leadership
- implicarea personalului
- abordarea bazata pe procese
- abordarea managementului ca sistem
- imbunatatirea continua
- abordarea pe fapte in luarea deciziilor
- relatii reciproc avantajoase cu furnizorii

#### DECLARATIA DE POLITICA MANAGERIALA <sup>1</sup>

“Conducerea Companiei Nationale ADMINISTRATIA CANALELOR NAVIGABILE S.A. Constanta considera ca, pentru administrarea infrastructurii de transport naval, apartinand domeniului public al statului , in conditii de eficienta și eficacitate functionala este necesara caștigarea increderii tuturor partilor interesate prin aplicarea in cadrul companiei a unui Sistem de Management Integrat, viabil și functional, utilizand un spectru larg de instrumente de control managerial.

<sup>1</sup> Politica manageriala se refera la politica in domeniul calitații, mediului, sanatații și securitații ocupaționale, corelata cu obiectivele stabilite conform cerințelor Ordinului MFP 946/2005, cu modificarile și completarile ulterioare





Politica CN ACN S.A. este adecvata scopurilor companiei, corespunde naturii, dimensiunilor, impacturilor asupra mediului, precum și gamei diversificate de riscuri asociate. Aceasta urmărește creșterea satisfacției clientului prin serviciile oferite, prevenirea poluării mediului, a ranirilor și imbolnavirilor profesionale, în condițiile unor procese stabile și performante.

Pentru aceasta, obiectivele companiei sunt următoarele:

- îndeplinirea funcției de autoritate portuara și de cai navigabile interioare, așa cum a fost ea stabilită prin Statutul Companiei;
- ținerea unei contabilități adecvate, capabile să împiedice risipa, disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor;
- protecția mediului și prevenirea poluării, deziderate impuse nu doar propriei organizații ci în special altor părți implicate în procesele sale: riverani (localități, societăți comerciale), clienți, furnizori;
- sănătatea și securitatea ocupatională a tuturor persoanelor aflate la locul de muncă;
- conformarea cu toate cerințele legislative și alte cerințe aplicabile companiei.

Punerea în aplicare și realizarea politicii și a obiectivelor este susținută cu toată responsabilitatea și autoritatea de către Top Managementul companiei, prin asigurarea cadrului administrativ, tehnic și organizatoric, inclusiv a resurselor umane, materiale și financiare.

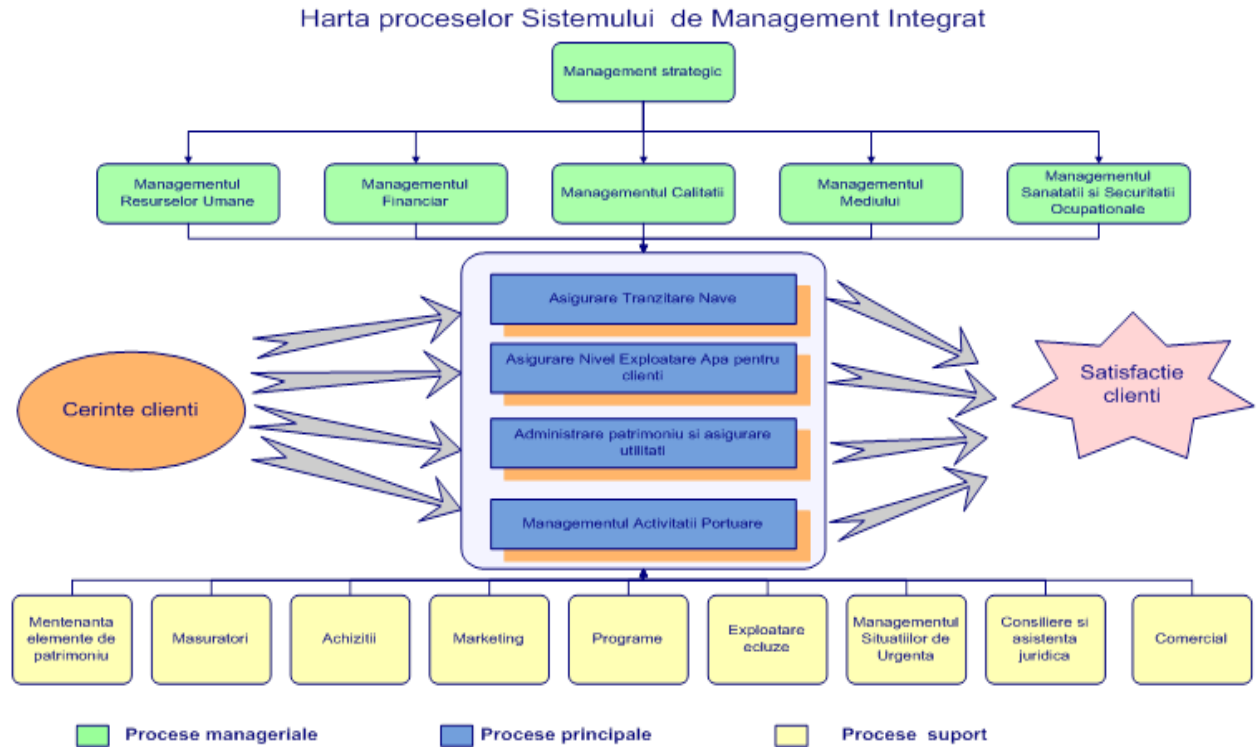
În calitate de **Director General** al **Companiei Naționale ADMINISTRATIA CANALELOR NAVIGABILE – S.A.** declar angajamentul meu total pentru îndeplinirea politicii manageriale stabilite și a obiectivelor prioritare, preocuparea permanentă pentru îmbunătățirea continuă a eficacității **Sistemului de Management Integrat** implementat în cadrul companiei, precum și pentru comunicarea în cadrul organizației a importanței satisfacerii cerințelor, protecției mediului și prevenirii poluării, prevenirii ranirilor și imbolnavirilor profesionale.”

#### ORGANIZAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Organizarea Sistemului de Management al Calității este una de tip procesual, așa cum este ea cerută de standardul de referință și diferă de structura organizatorică a companiei, în sensul în care mai multe entități (servicii/birouri/compartimente) pot fi implicate într-un proces. Scopul acestui tip de organizare este acela al controlului permanent și al obținerii rezultatului dorit.



Managementul calitatii este parte a Sistemului de Management Integrat si este compus din urmatoarele procese:



Procesele principale sunt cele care aduc plusvaloare Companiei si sunt documentate, dupa cum urmeaza:

- ACN FPP 10\_ADMINISTRARE PATRIMONIU
- ACN FPP 11\_ASIGURARE TRANZITARE NAVE
- ACN FPP 13\_MANAGEMENTUL ACTIVITATILOR PORTUARE
- ACN FPP 14\_ASIGURARE NIVEL EXPLOATARE APA PENTRU CLIENTI

Procesele suport sunt cele care nu aduc venituri in mod direct, ele sustin procesele principale si sunt documentate dupa cum urmeaza:

- ACN FPS 15\_MENTENANTA ELEMENTELOR DE PATRIMONIU
- ACN FPS 16\_ACHIZITII
- ACN FPS 17\_CONSILIERE SI ASISTENTA JURIDICA
- ACN FPS 18\_MARKETING
- ACN FPS 19\_MASURATORI
- ACN FPS 21\_PROGRAME
- ACN FPS 23\_EXPLOATARE ECLUZE
- ACN FPS 24\_COMERCIAL

Procesele manageriale sunt un tip special de procese suport, cu aplicabilitate in intreaga companie si sunt documentate dupa cum urmeaza:

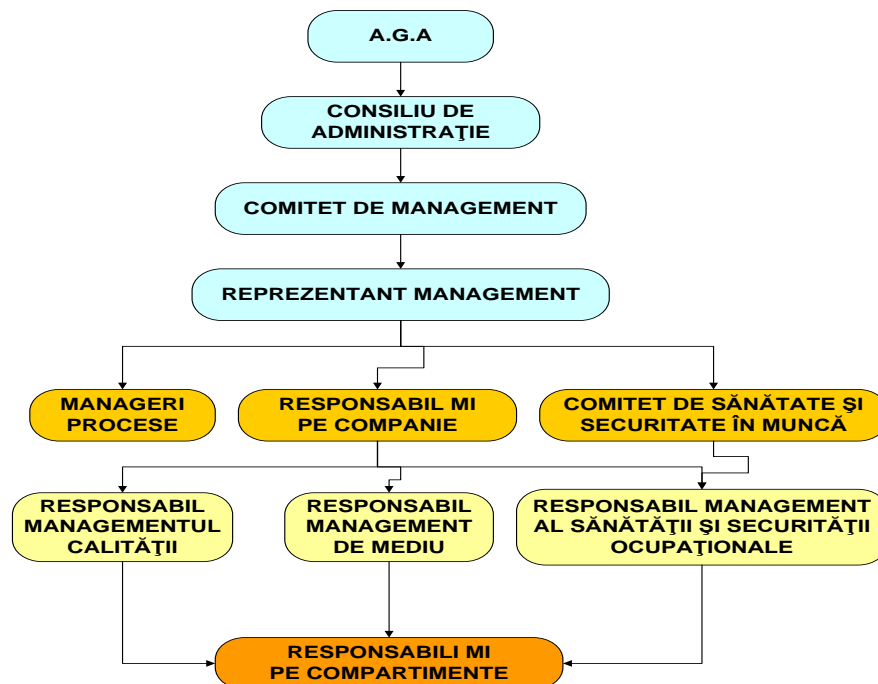
- ACN FPM 01\_ MANAGEMENTUL CALITATII
- ACN FPM 02\_ MANAGEMNTUL STRATEGIC
- ACN FPM 03\_ MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
- ACN FPM 08\_ MANAGEMENTUL FINANCIAR

Nu au fost mentionate: MANAGEMENTUL MEDIULUI, MANAGEMENTUL SANATATII SI SECURITATII OCUPATIONALE SI MANAGEMENTUL SITUATIILOR DE URGENTA, ele fiind documentate conform cerintelor standardelor de mediu si OH&S.

Multe dintre procesele mentionate mai sus presupun derularea unor activitati complexe a caror descriere este facuta in cadrul unor proceduri operationale, documentate sau in instructiuni de lucru. Lista completa a documentelor cu care compania opereaza este prezentata in Anexa 1 la Manualul Sistemului de Management Integrat.

#### RESPONSABILITATI IN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITATII

Alocarea responsabilitatilor in cadrul Sistemului de Management Integrat, si implicit, al Sistemului de management al calitatii este diferita de responsabilitatile care sunt stabilite prin ROF, dupa o schema urmatoare :



unde :

- **Comitetul de Management** este compus din Directorul General al Companiei, Directorul Tehnic, Directorul Exploatare, Directorul Comercial, Directorul Economic, Responsabilul Management Integrat;
- **Reprezentantul Managementului** este Directorul Tehnic al Companiei, fiind functia investita cu autoritate in stabilirea, implementarea si mentinerea proceselor Companiei, fiind interfata cu Top Managementul companiei;



- **Managerii de procese** sunt responsabilii proceselor descrise mai sus, avand autoritatea de a interveni in proces in scopul controlului si imbunatatirii acestuia; un manager de proces poate avea in subordine mai multi sefi de birou/serviciu;
- **Responsabilul MI (Management Integrat)** cumuleaza si functia de Responsabil Managementul Calitatii si este investit cu autoritatea si responsabilitatea de a coordona Sistemul de Management Integrat, cu toate activitatile de decurg din aceasta;
- **Responsabilii MI pe compartimente** sunt persoanele desemnate din fiecare entitate (serviciu/birou/compartiment) avand responsabilitatea diseminarii tuturor informatiilor in domeniul SMI si realizand interfata cu Responsabilul MI.

#### MASURAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITATII

Obiectivele stabilite prin Politica manageriala sunt defalcate pe niveluri si functii relevante (asa cum este cerut de standardul de referinta), dupa o Metoda de tip Hoshin Kanri, aprobata in Companie. Pentru aceste obiective sunt stabilite rezultate asteptate, indicatori de performanta si valori tinta ale indicatorilor.

Anual, acesti indicatori sunt centralizati de catre Responsabilul MI, acesta fiind unul din instrumentele utile pentru analiza de management.

#### EVALUAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITATII

Evaluarea conformitatii Sistemului de Management al Calitatii se face permanent in timpul anului prin auditurile interne ale SMI. De asemenea, odata la 3 ani, SMI (si implicit, Sistemul de Management al Calitatii) este supus unui proces de recertificare de catre organismul de certificare iar anual, unui proces de supraveghere.

Sistemul de Management al Calitatii isi mentine certificarea continuu, incepand cu prima certificare in 23 ianuarie 2004. In data de 23 ianuarie 2013 expira certificarea conform ISO 9001, iar in 27 iulie 2013 expira certificarea conform standardelor ISO 14001 si OHSAS 18001.

Conform intelegerii cu organismul de certificare, am obtinut o comasare a certificarii intregului sistem in luna februarie 2013.

Asigurarea controlului permanent asupra proceselor si standardizarea activitatilor au condus la diminuarea numarului de neconformitati.

### **2.13. Diagnostic de mediu**

CN ACN detine urmatoarele autorizatii de mediu:

- AUTORIZATIA DE MEDIU Nr. 292/30.06.2011 Valabilitate: 30.06.2021
- AUTORIZATIA DE GOSPODARIRE A APELOR Nr.104/11.06.2009 Valabilitate: in curs de renoire





Apa din canalele navigabile CDMN si CPAMN este utilizata inclusiv pentru alimentarea cu apa potabila a unor localitati astfel incat pentru apele tranzitate pe canalele navigabile sunt impuse conditii de calitate ridicata pentru apa de suprafata sursa de apa potabila, conform normativului NTPA – 013/2012.

Sursele potentiale de poluare accidentala a apei din canalele navigabile, apartinand CN ACN sunt:

- Ecluzele Cernavoda, Agigea, Ovidiu si Navodari – scurgeri de ulei hidraulic accidentale. Probabilitatea de poluare din aceasta sursa este redusa;
- Flota tehnica din dotarea CN ACN – reziduuri din santina. Navele sunt dotate cu separatoare de santina, probabilitatea de poluare fiind redusa.

In apropierea canalelor navigabile isi desfasoara activitatea diversi agenti economici care pot reprezenta surse potentiale de poluare a apei din canale navigabile. Principalele puncte critice potential poluatoare sunt:

- Conductele de transport titei care subtraverseaza canalele navigabile si care sunt amplasate in zona bazinelor hidrografice ale canalelor navigabile;
- Statiile de epurare ale apelor uzate menajere din Medgidia si Poarta Alba si statiile de pompare ape uzate menajere, care pot polua apa din canale chimic, mecanic si bacteriologic;
- Statiile de epurare pentru apele industriale evacuate in CDMN de catre SC Lafarge SA Medgidia si SC Sursal SA, care pot polua apa din canale chimic si mecanic;
- Canalizarile pluvial din orasele Cernavoda si Medgidia, pe care se deverseaza ape uzate menajere neepurate;
- CNE Nuclearelectrica SA Cernavoda care poate polua apa din canale termic, chimic si radioactiv;
- Nave si convoaie in tranzit pe canale navigabile;
- Operatorii portuari.

In cadrul CN ACN este organizat un sistem de prevenire a poluarilor accidentale si supraveghere a calitatii apei din canale navigabile. Sistemul de prevenire a poluarilor accidentale consta in:

- Supravegherea in teren a malurilor pe zona de protectie si a apei canalelor navigabile;
- Monitorizarea calitatii apei din canale prin recoltarea de probe si efectuarea de analize fizico-chimice in laboratorul companiei; de asemenea, se monitorizeaza si calitatea apelor deversate in canalele navigabile de catre diversi beneficiari;
- Rezultatele analizelor de laborator sunt raportate lunar Agentiei de Protectie a Mediului Constanta si la Administratia Bazinala de Apa Dobrogea – Litoral.

In scopul prevenirii producerii poluarilor prin activitatea proprie, exista intocmite “Planurile de prevenire si combatere a poluarilor accidentale pentru CDMN si CPAMN”, aprobate de Administratia Nationala “Apele Romane”.

In vederea prevenirii producerii poluarilor de la navele ce tranziteaza canalele navigabile sau care opereaza in porturile de-alungul CDMN si CPAMN este intocmit si implementat “Planul de gestionare deseuri de la nave”.





Prin contractele si conventiile de mediu incheiate cu agentii economici care isi desfasoara activitatea in zona canalelor navigabile este prevazuta responsabilitatea acestora de a respecta normele de prevenire si combatere a poluarilor accidentale, in conformitate cu legislatia in domeniul protectiei apelor si mediului.

In scopul asigurarii protectiei mediului, contractele de prestari servicii incheiate cu beneficiarii de uz a canalelor si cu agentii economici care executa lucrari pentru companie au ca si anexa "Conventia privind protectia mediului pe canalele navigabile CDMN si CPAMN".

In cazul contractelor de tranzitare nave si a contractelor de inchiriere platforme din porturile amplasate pe canalele navigabile CDMN si CPAMN se anexeaza "Conventia privind protectia mediului pentru activitatea de navigatie"; aceasta prevede obligatii privind colectarea, predarea si eliminarea deseurilor generate de navele aflate in tranzit pe CDMN si CPAMN si de navele care opereaza in porturi.

#### POLUARI CE AU AVUT LOC IN ANUL 2012

In anul 2012 se mentin poluările din punctele: Port Ovidiu si km 24+600 mal stang CPAMN unde apar periodic irizatii cu hidrocarburi pe suprafata apei din Canalul Poarta Alba - Midia Navodari ca urmare a exfiltratiilor din taluzul canalului din cauza zestre istorice acumulate in sol in anii anteriori, cand au avut loc repetate avarii la conductele de transport titei, motorina si benzina.

CN ACN S.A. intervine prompt ori de cate ori este nevoie pentru depoluarea zonei prin administrare de praf absorbant pe suprafata afectata și prin intretinerea barajelor absorbante și de retinere montate in zona exfiltratiilor din perez.

In data de 17.08.2012, a fost depistata o poluare a solului pe zona de protectie a CPAMN, km 3 mal drept. In aceasta zona se afla conducta de canalizare industrială ce apartine S.C. Marway Fertilchim. Solul din rigola conductei a fost poluat cu hidrocarburi, iar in doua din caminele de vizitare se afla reziduu petrolier de provenienta inca necunoscuta.

CN ACN S.A. a transmis adrese catre toti factorii responsabili cu protectia mediului, Primaria Navodari și politia Transporturi Constanta.

Evenimentul a fost stins in data de 19.10.2012, cand S.C. Marway Fertilchim a luat masuri de ecologizare a zonelor afectate.

#### POLUARI PERMANENTE

1. Deversarea directa in CDMN a apelor uzate menajere neepurate prin cele 6 canalizari pluviale de pe raza localitatii Medgidia si prin trei canalizari pluviale din Cernavoda, din cauza racordarilor necontrolate a canalizarilor menajere in canalizarile pluviale.

Responsabilitatea pentru aceste deversari ii revine SC RAJA SA, operatorul unic pentru serviciile de apa si de canalizare din jud. Constanta

In Actul aditional pentru 2010 cu noile tarife inaintat la RAJA in 15.07.2010, sunt introduse clauze noi pentru plata apelor uzate poluate deversate in CDMN, proportional cu gradul de poluare.

Actul aditional nu este inca perfectat, nu s-au finalizat negocierile.





2. Rampa de gunoi din Medgidia aflata in imediata vecinatate a Portului Medgidia, care conduce la poluarea panzei freatice si implicit a apei din CDMN.

Compania a sesizat aceste aspecte negative, in repetate randuri, la Consiliile locale, Prefectura Constanta, Apele Romane, APM Constanta, Comisariatul Judetean Constanta al Garzii Nationale de mediu, Ministerul mediului, dar problemele au ramas nerezolvate pana in prezent.

In domeniul protectiei mediului au fost recent implementate sau sunt in curs de implementare o serie de proiecte si masuri, care vor si prezentate in cele ce urmeaza:

#### PROIECTE SI MASURI IN DOMENIUL PROTECTIEI MEDIULUI

Compania Nationala "Administratia Canalelor Navigabile" S.A. Constanta se preocupa in permanenta de perfectionarea managementului mediului, conform standardelor europene, pentru a-i mari eficienta:

In prezent este in curs de implementare proiectul "**Modernizarea sistemului de gospodarire calitativa a apei din canalele navigabile, prin montarea de statii automate de monitorizare a calitatii apei**" in valoare de 16,8 milioane lei.

Proiectul este finantat prin **Programului Operational Sectorial – Transporturi 2007 – 2013, Axa prioritara 3 - Modernizarea sectorului de transport in scopul imbunatatirii protectiei mediului, a sanatatii umane și a sigurantei pasagerilor** cu Domeniul major de interventie 3.3. - *Minimizarea efectelor adverse ale transporturilor asupra mediului.*

**Obiectivul general** al proiectului este reducerea impactului asupra mediului datorat exploatarei navelor aflate in tranzit pe canalele navigabile interioare, in conformitate cu conditiile impuse de reglementarile europene privind conditiile de descarcare in mediul acvatic a apelor uzate.

Proiectul consta in implementarea unui sistem de monitorizare si control permanent si instantaneu asupra poluarii mediului in zona bazinelor hidrografice prin :

- montarea a 12 statii automate de monitorizare a parametrilor calitativi ai apei din canale, precum si a unui sistem de achizitie si transmitere a datelor la un punct central de colectare si interpretare;
- existenta unor mijloace rapide pentru interventii.

#### MASURI IN DOMENIUL PROTECTIEI MEDIULUI

1. **Acreditare a laboratorului de analize fizico-chimice pentru ape** in vederea obtinerii de rezultate opozabile poluatorilor
2. **Activitatea de gestionare a deseurilor**

La nivelul CN ACN S.A. a fost desemnata persoana responsabila cu gestiunea si colectarea selectiva a deșeurilor, conform prevederilor **Legii nr. 132/2010**, cu privire la colectarea selectiva a deseurilor in institutiile publice.





Evidenta gestiunii deșeurilor este organizata si monitorizata in baza urmatoarelor planuri:

- a) **Planul de gestionare deseuri generate la punctele de lucru ale CN ACN S.A.**
- b) **Planul de gestionare deseuri de la nave care opereaza in porturile amplasate pe Canalul Dunare – Marea Neagra si Poarta Alba – Midia Navodari;**
- c) **Planul de masuri privind colectarea selectiva a deșeurilor**, prin care este organizata activitatea de **gestionare a deșeurilor selective** in vederea colectarii, depozitarii temporare si predarii catre firme specializate in mod selectiv pe tipuri de deseuri, conform **Legii nr. 132/2010**.

De asemenea, este organizata activitatea de **gestionare a tuturor deșeurilor** generate la punctele de lucru ale Companiei in vederea colectarii, depozitarii temporare, reciclarii in unitate.

Trimestrial, se transmit date referitoare la gestiunea deșeurilor catre Agentia de Protectie a Mediului conform H.G.856/2002, iar lunar catre Agentia Nationala de Protectie a Mediului conform Legii nr. 132/2010.

3. **Publicarea trimestriala pe site-ul companiei** a Informatiilor privind monitorizarea factorilor de mediu

## **2.14. Diagnostic juridic**

### **2.14.1. Cadru legislativ**

Principalele reglementari legale care afecteaza activitatea companiei sunt:

- HG nr. 519/1998 modificata si completata prin HG nr. 599/2009 vizand infiintarea CN ACN S.A si cuprinzand actul constitutiv;
- Legea nr. 31/1990 privind societatile comerciale republicata cu modificarile si completarile ulterioare;
- OUG 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice;
- OG 22/1999 privind administrarea porturilor si a cailor navigabile, utilizarea infrastructurilor de transport naval apartinand domeniului public, precum si desfașurarea activitatilor de transport naval in porturi si pe caile navigabile interioare;
- OG nr. 79/2000 privind regimul navigatiei pe Canalul Dunarea Marea Neagra (CDMN) si Poarta Alba Midia Navodari (CPAMN);
- OMT nr. 426/2006 referitor la Regulile de navigatie pe CDMN si CPAMN.



## 2.14.2. Capitalul social si structura

La 31.10.2012, CN ACN are un capital social de 10.158.000 lei, reprezentand 1.015.800 actiuni cu o valoare nominal de 10 lei/actiune. Actiunile sunt comune si dau drepturi de vot egale. Structura actionariatului este:

Structura capital social	Ministerul Transporturilor si Infrastructurii	S.C. Fondul Proprietatea S.A.	TOTAL
Numar de actiuni detinute	812.640	203.160	<b>1.015.800</b>
Pondere detinere %	80%	20%	<b>100%</b>

## 2.14.3. Participatii

La 31.10.2012, CN ACN detine participatii la capitalul social al urmatoarelor societati:

Denumirea societatii	% detinere din capital	Valoare capital social detinut (lei)	Numar actiuni detinute	Valoare nominala/actiune (lei)
S.C. Transcanal S.A.	17,7%	17.707,50 lei	450	39,5
Compania Nationala de Investitii	12,5%	50.000 lei	20.000	2,5

## 2.14.4. Drepturi de proprietate

CN ACN detine titluri de proprietate asupra a 11 imobile (cladiri) conform **Anexei 1.1.** si 13 terenuri conform **Anexei 1.2.**

Aceste terenuri si cladiri sunt detinute in proprietate de catre CN ACN, aflandu-se in domeniul privat al companiei.

## 2.14.5. Contracte de concesiune

Patrimoniul public este utilizat de catre companie in baza contractului de concesiune nr. 1533/LO/08.04.2008. Contractul este incheiat pe o durata de 49 ani si prevede plata unei redevente anuale de 3% din cifra de afaceri.

## 2.14.6. Contracte de inchiriere

Lista cu agentii economici care au contracte de inchiriere sau subconcesiune, cu specificatia cladirilor (spatiilor) utilizate si a profilului de activitate este prezentata in **Anexa 1.3.**



In prezent exista in derulare un numar de 86 de contracte de inchiriere si subconcesiune cu data de expirare cuprinsa intre anii 2012 si 2056. Suprafata totala inchiriata se ridica la aprox. 600 mii mp si suprafata subconcesionata la aproximativ 9.5 mii mp.

Se estimeaza ca in anul 2013 se vor incheia noi contracte de inchiriere pentru o suprafata de aproximativ 17 mii mp si de subconcesiune de aproximativ 12 mii mp.

### **2.14.7. Proprietate intelectuala**

Compania nu detine proprietate intelectuala cu exceptia documentelor aferente Sistemului de management integrat.

### **2.14.8. Litigii**

Lista principalelor 10 litigii in care este implicata societatea este prezentata in **Anexa 1.4**. In general litigiile se refera la recuperarea debitelor din contractele comerciale.

## ***2.15. Diagnostic financiar***

Societatea intocmeste situatiile financiare anuale in conformitate cu standardele de raportare financiara locale in conformitate cu legea contabilitatii 82/1991 republicata si OMFP 3055/2009 pentru aprobarea Reglementarilor contabile conforme cu Directivele Europene, cu modificarile si completarile ulterioare. Situatiile financiare anuale sunt auditate conform legii. Auditorul companiei este compania Finevex SRL din Constanta.

Bugetul anual este supus aprobarii Adunarii Generale a Actionarilor, fiind avizat de Ministerul Transporturilor si Infrastructurii, Ministerul Muncii, Ministerul Finantelor Publice si aprobat prin Hotarare de Guvern; rectificările bugetare urmeaza acelasi circuit de aprobare.





Principalii indicatori financiari ai companiei se prezinta dupa cum urmeaza:

Indicator (mii lei)	2009	2010	2011	2012 (10 luni)
Active totale	94.908,32	119.577,92	139.935,90	144.822,04
Imobilizari	76.226,52	95.547,26	118.436,22	114.764,54
Creante	8.222,47	8.917,28	5.045,52	7.689,56
Stocuri	699,00	999,39	1.334,88	1.242,83
Disponibilitati	9.699,62	14.076,65	14.945,25	21.032,69
Capitaluri proprii	<b>78.614,35</b>	<b>78.405,87</b>	<b>80.357,41</b>	<b>87.128,57</b>
Datorii	3.006,71	4.011,48	5.663,08	5.255,21
Cifra de afaceri	36.146,05	36.968,38	35.971,20	34.995,79
Venituri totale	38.580,04	39.658,28	48.321,48	42.435,51
Cheltuieli operationale	35.293,66	36.784,24	44.787,23	31.637,63
Profit din exploatare	2.119,71	1.806,33	2.365,17	9.675,23
EBITDA	10.039,78	13.992,14	10.103,79	17.654,18
Profit brut	3.285,30	2.787,95	3.214,51	10.534,39
Profit net	2.512,93	1.484,70	2.594,78	9.481,48
Marja din exploatare	6%	5%	7%	28%
Marja Neta	7%	4%	7%	27%

### Analiza rezultatului financiar

In ultimii 3-4 ani Compania a inregistrat o evolutie stabila a cifrei de afaceri in jurul valorii de 36 – 37 milioane lei. Marjele de profitabilitate operationala s-a situat intre 5-7%. Marja de neta a avut valori intre 4 si 7%.

Rentabilitatea capitalului angajat este relativ redusa de 4% in anul 2011.

Rezultatul din exploatare in 2011 a fost de 2,4 mil lei, o crestere de +31% fata de anul 2010 iar profitul net a crescut de la 1,5 la 2,6 milioane lei (+75%) in 2011 la maximul din ultimii 5 ani. De remarcat ca suma de 230,2 mii lei din profitul anului 2011 provine din corectarea unor erori contabile din anii anteriori.

Veniturile financiare se ridica la 0.8 mil lei si provin in principal din valorificarea depozitelor bancare.

Principalele ponderi in costurile de exploatare a fost reprezentata de costurile cu personalul si asigurarile sociale (32% din total) urmate de cele cu deprecierea activelor fixe (14%) si utilitatile (6%). Costurile cu personalul ca si pondere in total au scazut in anul 2011 de la 36% la 32%. Nu se remarca schimbari semnificative in structura de costuri in ultimii ani.





### Bilant/Lichiditate/Dividende

Lichiditatea CN ACN este foarte buna (Rata Curenta in 2011 – 3.8; 2010 – 6.0) iar societatea nu beneficiaza de credite bancare.

Indicatorii de activitate viteza de rotatie a debitelor clieni a scazut in anul 2011 de la 41 la 34 de zile iar Viteza de rotatie a creditelor furnizori a crescut de la 6 la 23 de zile.

Se remarca o crestere a semnificativa a valorii activelor fixe de +23% in 2011 si +26% in anul 2010 si (de la 95 la 118 mil lei) reprezentand in principal investii in categoria instalatii tehnice si masini.

Ele au fost finantate in principal din subventiile pentru investitii incasate in anul 2011 care au inregistrat si ele cresteri semnificative fata de anul anterior.

### Politica de dividend

In conformitate cu prevederile OG 64/2001 si OUG 55/2010, compania repartizeaza in prezent 90% din profitul net la dividende, dupa efectuarea repartizarilor obligatorii prevazute de lege (inclusiv rezerva legala). Dividendele repartizate in ultimii 4 ani sunt:

Dividende aferente exercitiului financiar (lei)	2008	2009	2010	2011
Dividende nete repartizate	1,084,688	1,224,136	873,386	2,629,728



## 2.16. Analiza SWOT

	Favorabil pentru atingerea obiectivului	Advers pentru atingerea obiectivului
<b>Factori interni</b>	<b>Puncte tari</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detinerea unei pozitii de monopol pe piata transporturilor navale – segmentul canale navigabile interioare</li> <li>- Avantajul oferirii accesului la o infrastructura de transport atractiva ce permite scurtarea distantelor de transport a unor categorii de marfuri</li> <li>- Legatura directa cu portul Constanta si beneficiile indirecte asociate dezvoltarii portului Constanta</li> <li>- Situatie financiara buna</li> <li>- Lipsa indatorarii si rezerve de cash ce pot permite finantarea unor programe de investitii ambitioase</li> </ul>	<b>Puncte slabe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grad relativ redus de utilizare a patrimoniului (existenta unor active neutilizate/ redundante)</li> <li>- Uzura morala si fizica a echipamentelor (27 ani exploatare), combinata cu o fiabilitate scazuta a unor echipamente aflate in exploatare</li> <li>- Reducerea alocatiilor bugetare (subventii pentru investitii) pentru sustinerea programelor de investitii</li> <li>- Dependenta ridicata de evolutia altor industrii (agricola, metalurgica, constructii etc), creaza variabilitate (riscul afacerii) si ciclicitate</li> <li>- Infrastructura uzata si nefinalizata in unele cazuri ce necesita resurse financiare consistente pentru finantarea proiectelor de investitii</li> </ul>
	<b>Oportunitati</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenta politicilor europene ce incurajeaza transportul fluvial si pe canale navigabile, impreuna cu transportul feroviar in detrimental celui rutier</li> <li>- Integrarea in coridoarele de transport Europene</li> <li>- Asumarea rolului de manager proiect pentru finalizarea canalului Dunare-Bucuresti</li> </ul>	<b>Amenintari</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducerea ritmului de dezvoltare economica ce va atrage scaderea traficului de marfuri cu consecinte directe in veniturile societatii</li> <li>- Concurenta transportului rutier si feroviar</li> <li>- Inexistenta sau dificultatea obtinerii resurselor financiare necesare pentru finantarea obiectivelor de investitii propuse</li> <li>- Reducerea sprijinului prin programe cu fonduri europene nerambursabile pentru sustinerea investitiilor</li> <li>- Riscurile de mediu, riscurile de exploatare (accidente, avarii in exploatare)</li> </ul>
<b>Factori externi</b>		

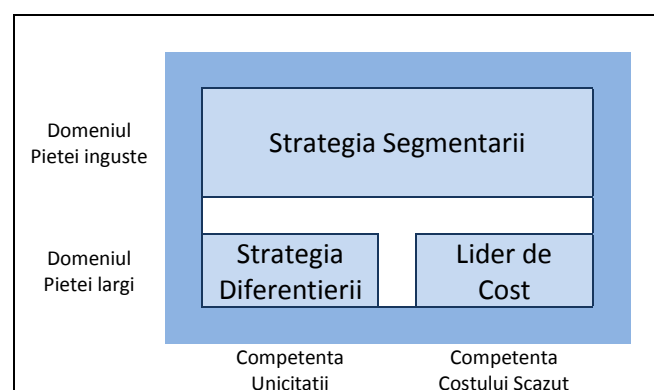
### 3. Strategia companiei – plan efectiv de administrare

Strategiile specifice CN ACN S.A., cuprinse in prezentul **Plan de Administrare al Consiliului de Administratie**, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declaratiei de misiune si a principalelor directii strategice avand ca scop primordial atingerea obiectivelor si a criteriilor de performanta stabilite in contractele de mandat. Acestea au fost structurate in doua categorii: *i)* externe si *ii)* interne, in functie de pozitia lor fata de Companie.

#### 3.1. Definirea strategiei generice

Michael Porter propune trei tipuri generice de strategii economice:

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



CN ACN va aplica strategia celor mai mici costuri, avand ca obiective reducerea costurilor de operare pentru a putea oferi tarife atractive, cu o marja de profit rezonabila, prin cresterea atractivitatii utilizarii infrastructurii de canal in detrimentul altor tipuri de transport.

Activitatea este indreptata catre obtinerea celor mai scazute costuri de ale serviciilor, astfel incat preturile serviciilor comercializate sa se situeze sub cele ale concurentei (alte variante de transport de marfuri) si sa asigure castigarea unei cote cat mai mari de piata, implicit o imbunatatire a gradului de utilizare a infrastructurii. Aceasta strategie se bazeaza pe curba de experienta. CN ACN va putea sa aplice o astfel de strategie deoarece detine un potential tehnologic, de aprovizionare si logistic ridicat. Aceasta presupune investitii importante in echipamente (modernizarea infrastructurii existente), o politica comerciala activa, care sa permita obtinerea unei parti mari de piata. Presupune si acumularea de experienta prin cresterea gradului de utilizare a canalului, in vederea reducerii costurilor de exploatare si un control riguros al cheltuielilor indirecte. Compania nu are nevoie de capacitati de marketing deosebite, aplicandu-se un



marketing de masa in incercarea de a atrage toate categoriile de utilizatori. Aceasta strategie cere descoperirea si exploatarea tuturor surselor posibile de avantaj competitiv de cost.

Obiectivele strategice pot fi axate atat pe plan intern cat si pe plan extern. Obiectivele strategice interne se refera la cresterea productivitatii, eficientei, a standartelor de calitate si eficienta operationala de ansamblu. Obiectivele strategice externe se refera la performantele Companiei in piata.

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

## 3.2. *Obiective strategice – aspecte externe*

### 3.2.1. *Viziune, misiune si valori*

O abordare realista si fezabila pentru convingerea angajatilor si pentru alinierea cu interesele actionarilor este esentiala pentru definirea viziunii fezabile pentru CN ACN.

Elementele de definire a viziunii CN ACN sunt:

- **Abordarea realista:** Trebuie sa se tina cont de criteria realiste ce rezulta din pozitia de piata curenta, baza de active, capacitatea de finantare etc;
- **Alinierea cu interesele actionarilor:** Este esentiala alinierea cu interesele actionarilor, in caz contrar va fi imposibil sa se atinga etapa vizionara;
- **Convingerea personalului cheie:** Viziunea trebuie implementata la nivelul intregii companii; personalul cheie trebuie sa fie convins ca viziunea este realista si fezabila.

Nu exista in prezent o formulare clara referitoare la misiunea si viziunea CN ACN, aceasta fiind necesara pentru a constitui fundamentul unei dezvoltari ulterioare.

Consiliul de Administratie propune urmatoarea formulare pentru viziunea, misiunea si valorile Companiei:

**“Viziunea CN ACN este de a deveni un lider in promovarea, imbunatatirea utilizarii si la dezvoltarea rationala a sistemelor de transport fluvial pe Dunare si pe canalele pe care le are in administrare”**

**“Misiunea CN ACN este sa devina un operator de infrastructura de transporturi pe apa, preferat de operatorii economici, eficient din punct de vedere economic, indeplinind standardele de mediu si de siguranta prin excelenta operationala si oferind facilitati conexe care sa conduca in final la maximizarea valorii pentru actionari”.**

**Valorile CN ACN constau in:**

**Integritate:** Personalul CN ACN actioneaza cu onestitate si trateaza toate partile interesate, utilizand proceduri deschise si transparente, in mod corect si echitabil





**Ambitie:** CN ACN se preocupa sa isi amelioreze constant serviciile si sa obtina rezultate pozitive. CN ACN este o companie inovatoare, dinamica si determinata sa isi atinga potentialul maxim

**Profesionalism:** CN ACN asigura constant clientilor sai servicii la nivelul asteptarilor acestora

### 3.2.2. Strategia nationala in domeniul transporturilor si infrastructurii

Strategia companiei trebuie aliniata strategiei nationale in domeniul transporturilor si infrastructurii. Aceasta strategie este elaborata de Ministerul Transporturilor si Infrastructurii ("MTI") si asumata de Guvernul Romaniei.

Astfel, in Strategia pentru transport durabil pe perioada 2007-2013 si 2020, 2030 elaborata in martie 2008 sunt prevazute directii prioritare strategice cum ar fi:

- Modernizarea/dezvoltarea infrastructurii de transport naval;
- Asigurarea sigurantei traficului;
- Consolidarea porturilor ca centre logistice intermodale.

Pentru realizarea acestor prioritati se au in vedere urmatoarele:

- Realizarea graduala a proiectelor pe Coridorul VII ce contribuie la asigurarea conditiilor de navigatie pe tot parcursul anului pe Dunare, pe canalele navigabile Dunare - Marea Neagra și Poarta Alba - Midia Navodari;
- Atragerea fluxurilor de marfa pe Dunarea de Jos și in Portul Constanta prin activitati de promovare a transportului pe caile navigabile interioare, a infrastructurii de transport naval și a serviciilor conexe activitatii de transport naval;
- Promovarea folosirii transportului pe caile navigabile interioare ca optiune de transport complementara celui rutier, oferind alternative de transport competitive in lantul logistic „door to door”;
- Dezvoltarea portului Constanta ca principal punct de legatura al Europei cu Asia și includerea sa in rețeaua de autostrazi maritime; - realizarea graduala a proiectelor pe Coridorul VII ce contribuie la asigurarea conditiilor de navigatie pe tot parcursul anului pe Dunare, pe canalele navigabile Dunare - Marea Neagra și Poarta Alba - Midia Navodari;
- Atragerea fluxurilor de marfa pe Dunarea de Jos și in Portul Constanta prin activitati de promovare a transportului pe caile navigabile interioare, a infrastructurii de transport naval și a serviciilor conexe activitatii de transport naval;
- Promovarea folosirii transportului pe caile navigabile interioare ca optiune de transport complementara celui rutier, oferind alternative de transport competitive in lantul logistic „door to door”;
- Dezvoltarea portului Constanta ca principal punct de legatura al Europei cu Asia și includerea sa in rețeaua de autostrazi maritime;
- Realizarea proiectelor de modernizare si dezvoltare a porturilor maritime si fluviale;
- Dezvoltarea structurarii functionale a porturilor pentru transformarea lor in centre logistice si integrarea lor in sistemul de transport intermodal, intr-un cadru echilibrat de cooperare si concurenta loiala inter-portuara (avand in vedere: potentialul actual si in perspectiva al porturilor, zona de influenta geografica, strategiile in domeniul traficului - specializare si





- diversificare - si ale dezvoltarii functionale - export in raport cu tendintele actuale si de perspectiva ale pietei);
- Stimularea sigurantei si eficientei ambientale a transportului naval;
  - Dezvoltarea serviciilor de inspectie, siguranta și salvare; implementarea prevederilor IMO in domeniul sigurantei navigatiei (sisteme EDI, dGPS, VTS, GMDSS);
  - Dezvoltarea serviciilor de informare fluviala (RoRIS – „Romanian River Information Services”);
  - Dezvoltarea infrastructurii de transport naval și a facilitatilor portuare destinate activitatii de turism și agrement;
  - Dezvoltarea infrastructurii de transport naval in vederea creșterii activitatii de transport naval pe caile navigabile interioare;
  - Dezvoltarea infrastructurii de transport naval in vederea realizarii de terminale specializate;
  - Realizarea cadrului legal pentru ducerea la indeplinire a obligatiilor ce revin statului din acordurile si conventiile la care Romania este parte;
  - Dezvoltarea si modernizarea sistemelor de transport rutier si feroviar din porturi;
  - Reechilibrarea participarii modurilor de transport in relatiile cu Europa si tarile din bazinul Marii Negre, in acord cu obiectivul general de mobilitate durabila pe care il cere Politica Comuna de Transport;
  - Contributia la diminuarea presiunii impuse de creșterea transportului rutier pe axele principale pe care se realizeaza relatiile comerciale cu restul Europei si, in special, tarile UE prin promovarea transportului pe caile navigabile interioare;
  - Imbunatatirea sigurantei vietii omenesti si a bunurilor transportate pe mare si pe caile navigabile, prin formarea profesionala continua a personalului navigant, conform standardelor internationale de pregatire, brevetare/atestare și efectuare a serviciului de cart, cerute de Conventia STCW '78, cu amendamentele in vigoare, conventie la care Romania a aderat prin Legea nr. 107/1992.

Atingerea obiectivelor strategice in acest domeniu presupune o cooperare foarte buna cu:

- Ministerul Transporturilor si Infrastructurii;
- Companiile nationale si administratiile portuare maritime si fluvial aflate in subordinea Ministerului Transporturilor;
- Autoritatile public central si local.

Tot in strategia nationala sunt incluse planuri de actiune specifice sectorului canale navigabile cum ar fi:

- Amenajarea taluzurilor inalte ale canalului Dunare-Marea Neagra (64 km);
- Protectia si consolidarea de maluri pe canalul Poarta Alba – Midia Navodari (24 km);
- Cresterea sigurantei transportului naval;
- Intretinere senal navigabil;
- Finalizare canal Dunare-Bucuresti.

#### *Justificarea politicii UE de sprijinire a cailor de navigatie fluviale*

Reteaua de cai navigabile in UE cuprinde circa 37.000 km cai navigabile interioare, in 20 de state membre; 12 state membre sunt direct interconectate prin intermediul caile navigabile interioare. Desi acest lucru reprezinta doar un procent modest din reseaua globala de transport si de activitate a UE, ramane un





formidabil volum de marfuri transportate intr-o retea cu o capacitate de rezerva uriasa capabila sa atenueze cele mai aglomerate parti ale retelei de autostrazi si ale retelei feroviare a UE.

In cursul unui an mediu, aproximativ 140 miliarde tone-kilometri de transport de munca se efectueaza pe caile de navigatie fluviale, transportul fiind de aproximativ 500 de milioane de tone de marfa.

Cartea alba privind transporturile stabileste obiectivului global al UE de reducere a emisiilor gazoase cu efect de sera legate de transport cu 60% pana in 2050, in acelasi timp cu acomodarea cererii in crestere preconizata de mobilitate. Se recunoaste de altfel ca acest obiectiv poate fi atins numai in cazul in care toate modurile de transport contribuie cu cele mai bune de abilitati ale lor la sistemul de transport integrat si durabil al viitorului.

Un studiu contractat de catre Comisia Europeana caracterizeaza transportul pe caile fluviale prin costurile scazute de transport, capacitatea mare de transport, fara congestii, consum redus de energie si a amprentei de carbon, nivelurile scazute de zgomot, precum si servicii de transport in conditii de siguranta si securitate. Avand in vedere perspectivele de crestere a transportului de marfa si de saturatie a retelelor rutiere si feroviare, ramane necesar sa se utilizeze mai mult caile de navigatie fluviala.

Cu toate acestea, in contradictie cu dezvoltarea dorita, ponderea modala a transportului fluvial in ultimul deceniu, a fost in declin continuu si perspectiva pe termen mediu si pe termen lung in ceea ce priveste ponderea modala sunt de asemenea negative. Intr-adevar, modurile de transport rutier si feroviar sunt de asteptat sa creasca mai rapid decat acest mod de transport.

O a doua preocupare majora adusa de studiu este de progresul precar realizat privind reducerea emisiilor de poluanti in aer de nave, cum ar fi oxizii de azot si de alte particule. Deja astazi transportul rutier de marfa utilizeaza motoare mai moderne si mai curate decat cele utilizate de transportul fluvial.

Este numai datorita avantajului sau de scara fata de transportul rutier, ca in multe cazuri emisia pe tona-km nu depaseste pe cea a transportului rutier. Toate acestea, se asteapta ca, in 2020, ca urmare a modernizarii rapide a flotei de camioane din Europa, emisiile per tona-km pentru transportul rutier vor fi, in multe cazuri, mai bune decat pentru transportul fluvial.

Viitorul cailor de navigatie fluviale, astfel cum se prevede prin politica revizuita TEN-T (Rețelele Transeuropene de transport), consta in capacitatea lor de a fi pe deplin integrate intr-o resursa eficienta si multimodala ale rețelelor TEN-T. Acestea, la randul sau, ar putea oferi o perspectiva stabila pentru sectorul de navigatie fluviala si duce la incredere pentru investitii si crestere economica in viitor. Serviciile Comisiei Europene intentioneaza sa evalueze in mod regulat progresul punerii in aplicare si sa evalueze daca initiativele specifice sunt necesare si suficiente pentru a obtine o stare buna de navigare.





### 3.2.3. Strategia de piata

CN ACN detine o pozitie de monopol pe piata pe care activeaza, avand in vedere administrarea unei infrastructuri unice, ce creaza un avantaj distinct pentru operatorii economici.

Strategia de piata vizeaza doar expansiunea nationala ce se poate realiza prin extinderea patrimoniului aflat in administrare, ca urmare a finalizarii canalului Dunare-Bucuresti.

- **Cresterea intensiva a pietei:** ACN isi propune implementarea unei strategii de crestere intensiva a pietei prin realizarea de campanii de informare a clientilor actuali privind avantajele competitive ale utilizarii canalului fata de alte rute de transport;
- **Cresterea extensiva a pietei:** Compania isi propune aplicarea unei strategii privind cresterea extensiva a pietei, prin informarea clientilor potentiali privind beneficiile utilizarii cailor navigabile fluviale, incluzand Canalul Dunare – Marea Neagra, atat direct cat si in regim de transport intermodal.

### 3.2.4. Strategia de portofoliu

Strategia de portofoliu se refera la activitatile din lantul valorii pe care compania isi propune sa le realizeze. Tinand cont de specificul activitatii, strategia de portofoliu va presupune concentrarea resurselor in vederea eficientizarii activitatii de management infrastructura, marketing si de management al mediului.

Activitatea de management infrastructura:

- Realizarea de studii de oportunitate si fezabilitate pentru investitiile de inlocuire/modernizare/extindere;
- Realizarea de analize asupra celor mai bune utilizari a activelor existente si scenarii de dezvoltare/conservare/inchidere daca e cazul.

Activitatea de vanzari/marketing:

- Cooperarea de-a lungul lantului de transport la nivel international;
- Intensificare eforturilor de promovare si vanzare, dezvoltarea functiunii prin planuri specifice de actiune;
- Planuri de comunicare, relatii publice, inclusiv participarea la conferinte si simpozioane privind transportul fluvial, marketing (site web, publicitate, social media etc).

Activitatea de management al mediului:

- Solutionarea conflictelor de amenajare a teritoriului care pot domina procesul de luare a deciziilor;





- Limitarea efectelor dragarii privind mediul acvatic, nu numai datorita eliminarii materialului dragat, dar si de reactivarea de poluanti in apele de suprafata in timpul procesului de dragare;
- Masuri privind limitarea evacuarilor operationale de ulei mineral si lubrefianti, precum si de substante organice cauza operatiunilor de transport fluvial.

Activitati auxiliare vor fi adaugate in masura in care exista resurse adecvate si se vor justifica prin perspective valorii adaugate marginale.

### 3.2.5. Strategia de crestere

Compania va evalua fiecare oportunitate de afaceri pentru a determina daca aceasta va fi implementata prin crestere organica sau prin intermediul parteneriatelor.

Strategia companiei vizeaza in primul rand cresterea organica, prin dezvoltarea facilitatilor de infrastructura existente cu scopul atragerii de trafic in crestere ce se va reflecta in rezultatele financiare ale companiei. Nu in ultimul rand, implementarea proiectului Canal Dunare-Bucuresti poate constitui baza pentru o crestere exponentiala a traficului si implicit a veniturilor companiei.

S-a observat si la nivelul UE ca porturile fluviale si caile de navigatie interioare nu sunt in masura sa isi comercializeze serviciile in mod eficient de ei insisi. Ei au nevoie de ajutorul integratorilor de logistica - in principal expeditorii - pentru a construi lanturi de transport si de a atrage interesul agentilor de transport maritim. Este mai usor pentru ei sa-si uneasca fortele si sa coopereze cu porturile maritime. Este si cazul CN ACN care ar putea analiza oportunitatea unei aliante (cluster)/fuziuni cu Portul Constanta. Anumite oportunitati pot fi urmarite si implementate mai eficient prin intermediul parteneriatelor, inclusiv parteneriate de tip public-privat sau fuziuni, unde este cazul.

### 3.2.6. Strategia de competitivitate

In acceptiunea Comisiei Europene, competitivitatea inseamna, cumulativ, productivitate si avantaj comparativ pe plan international.

Competitivitatea este determinata de cresterea productivitatii si se reflecta in "crestere sustinuta a standardului de viata al unei natiuni".

Calitatea mediului de afaceri este un factor fundamental in creerea prosperitatii. Factorii care determina nivelul productivitatii sunt investitiile, concurenta/spiritul antreprenorial, capacitatea de inovare.

Firmele pot concura prin eficienta operationala sau pozitionare strategica. Eficienta operationala este determinata de profitabilitatea superioara a concurentilor care realizeaza un produs/serviciu printr-un cost





mai redus, in timp ce pozitionarea strategica este data de profitabilitatea superioara a concurentilor realizata prin obtinerea unui pret mai mare pentru produsul/serviciul propriu.

CN ACN abordeaza o strategie de competitivitate bazata pe eficienta operationala, mai adecvata pentru stadiul actual de dezvoltare al sectorului.

Compania isi va concentra eforturile mai degraba in directia imbunatatirii eficientei operationale - efort constant acceptat ca o conditie necesara dar nu si suficienta pentru atingerea unei profitabilitati superioare.

### 3.2.7. Orientarea catre clienti

Strategia dedicata Relatiilor cu Clientii promoveaza urmatoarele valori: cresterea nivelului de incredere al clientilor in calitatea serviciilor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre Companie si clienti, respectiv monitorizarea permanenta a opiniei clientilor. Conform organigramei Companiei, vanzarea serviciilor catre clientii finali este realizata prin intermediul agentilor operatori, care au rolul de intermediari. Aceasta inseamna ca orientarea catre clienti va avea in vedere:

- Mentinerea unor relatii de buna colaborare cu agentii operatori intermediari;
- Promovarea serviciilor catre clientii finali;
- Solicitarea si obtinerea de feed-back din partea clientilor in vederea imbunatatirii serviciilor;
- Oferirea de suport continuu clientilor.

## 3.3. *Obiective strategice – aspecte interne*

### 3.3.1. Modelul de management al firmei

Compania este administrata in prezent in sistem unitar de catre un Consiliu de administratie format din 7 membri. Conducerea executiva este asigurata de catre directorul general si directorii departamentelor functionale.

Strategia pe termen mediu va viza imbunatatirea modelului de management al firmei prin:

- Revizuirea actului constitutiv pentru implementarea standardelor de buna practica in domeniul guvernantei corporative;
- Revizuirea regulamentelor interne, a normelor si procedurilor de lucru pentru atingerea excelentei organizationale;
- Implementarea unui sistem transparent si eficient de luare a deciziilor, de implementare a acestora si monitorizare a rezultatelor;
- Politici adecvate de management al riscurilor si imbunatatirea controalelor interne.





Strategia in acest domeniu va viza si revizuirea schemei de organizare pentru a putea face fata mai bine implementarii planurilor de actiune strategic prin:

- Ajustari functionale de inter-dependenta intre diverse functiuni din cadrul companiei;
- Dezvoltarea abilitatilor in domeniul managementului de proiect pentru nivelele intermediare (coaching, cursuri de specialitate, rotatie etc);
- Dezvoltarea departamentului de raportari financiare si controlling (pregatire situatii financiare IFRS, planuri de afaceri si bugete mult-anuale etc);
- Introducerea unui sistem modern de evaluari interne, planuri de dezvoltare cariera, promovare si retentie concomitent cu revizuirea politicii de personal (remunerare, angajare etc);
- Analiza gradului de incarcare a muncii si productivitatii;
- Specializarea personalului redundant, daca este cazul, in domenii colaterale si/sau redistribuirea in zone cu deficit de personal.

### 3.3.2. Performanta operationala

Performanta operationala poate fi atinsa prin:

- Implementarea programelor de investitii;
- Realizarea si planificarea mentenantei la infrastructura;
- Planificare si urmarire bugetara la nivel detaliat;
- Optimizare fluxuri si procese;
- Motivarea adecvata a personalului, recunoasterea performantei.

### 3.3.3. Performanta personalului

Compania isi va concentra eforturile asupra dezvoltarii competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului in echipa, pentru a raspunde cerintelor generate de noile investitii, nivelul de performanta in crestere si exigentele clientilor.

De asemenea se va urmari imbunatatirea randamentului fiecarui angajat, a comportamentului sau profesional si, implicit, cresterea performantelor resurselor umane ale organizatiei, respectiv cresterea productivitatii muncii.

Prin dezvoltarea unui sistem eficace de management al performantei resurselor umane se va corela eficienta profesionala cu obiectivele si valorile societatii.

Compania va urmari introducerea unor metode si tehnici de evaluare a performantelor angajatilor, dezvoltare profesionala, promovare, retinere, pregatire. In acest scop, se va urmari contractarea unui audit de resurse umane de la o firma reputabila cu experienta.

Obiectivele in privinta cresterii performantei personalului vizeaza urmatoarele aspecte:





- Mixul de salariat: angajarea de personal in zonele cu deficit si unde nu exista resurse interne; echilibru intre personalul de executie si cel de conducere;
- Motivarea personalului: recunoasterea performantei;
- Competentele salariatilor: analiza competentelor existente versus competente noi care trebuie dezvoltate;
- Obiectivele de performanta: sistem de obiective pentru angajatii cheie; indicatorii de performanta asigura dezvoltarea competentei si expertizei angajatilor;
- Dezvoltarea carierei: programe de dezvoltare a carierei pe termen lung pentru angajatii cu competente multiple (programe de rotatie, schimb, pregatire).

*Actiuni specifice:*

- Contractarea auditului de resurse umane;
- Reactualizarea organigramei si a fiselor de post, in scopul adaptarii la noile cerinte tehnologice si stabilirii unor formule optime de operare, mentenanta si dezvoltarea a activelor publice si private aflate in administrare;
- Notificarea angajatilor cu privire la procesul de reorganizare al societatii, rezultat in urma re tehnologizarii si automatizarii proceselor de productie si mentenanta;
- Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregatirea, expertiza, competentele, varsta, responsabilitatile si sarcinile existente;
- Elaborarea unui plan de instruire/perfectionare/specializare/recalificare/reconversie profesionala, diferentiat pe tipuri de activitati /procese/subprocese/instalatii/utilaje/ echipamente;
- Implementarea Planului de instruire/ perfectionare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesionala.

*Rezultate asteptate:*

- Realocarea sarcinilor si responsabilitatilor;
- Cresterea eficientei profesionale individuale si de echipa;
- ponderii personalului cu studii medii si superioare, cu un inalt nivel tehnic si tehnologic de pregatire, adaptat la noile procese automatizate;
- Activitatea echipelor de mentenanta se va baza in mod predominant pe principiul intretinerii pro-active a sistemelor si echipamentelor, in contextul in care integrarea modulului de management al activelor in ERP va da posibilitatea generarii automate a planurilor saptamanale / lunare / trimestriale / anuale de mentenanta, diferentiat pe fiecare activitate in parte, inclusiv a necesarului de resurse umane, materiale si financiare aferent.

*Indicatori de performanta*

- (i) Numar angajati cu contract de munca / Numar de tone - tranzit
- (ii) Productivitatea muncii (Cifra de afaceri / numar mediu de salariatii cu contract de munca)
- (iii) Ponderea cheltuielilor salariale in cifra de afaceri





### 3.3.4. Performanta financiara

Unul dintre obiectivele primordiale ale companiei il constituie crearea de valoare pentru actionari. In acest sens vor fi avute in vedere urmatoarele aspecte:

(i) Dezvoltarea de modele financiare multi-aniuale pentru bugetare si urmarirea indeplinirii indicatorilor  
*Actiuni specifice:*

- Pregatirea modelor financiare pentru bugetare

*Rezultate asteptate:*

- Defineste obiectivele pe termen scurt cat si resursele pentru obtinerea acestora

(ii) Dezvoltarea functiunii de bugetare si controlling

*Actiuni specifice:*

- Infiintarea compartimentelor de bugetare si controlling

*Rezultate asteptate:*

- Evidentiaza, analizeaza si raporteaza abaterile produse, identifica factorii favorabili sau nefavorabili pentru activitatea Companiei;
- Pregateste managementul Companiei pentru viitor cu sprijinul planificarii si al controlului;
- Conducea la mai multa transpareta in cadrul Companiei.

(iii) Imbunatatirea performantelor financiare prin optimizari de procese, eficientizare activitati, reducere cheltuieli

*Actiuni specifice:*

- Analiza proceselor, categoriilor de cheltuieli si optimizarea acestora

*Rezultate asteptate:*

- Reducerea costurilor si imbunatatirea performantelor financiare ale Companiei

(iv) Revizuirea politicii de tarife

*Actiuni specifice:*

- Conceperea unei noi grile de tarife

*Rezultate asteptate:*

- Cresterea profitabilitatii Companiei;
- Asigurarea unui cash flow constant pozitiv;
- Asigurarea cashului intern pentru finantarea investitiilor.

(v) Optimizarea structurii de capital, prin utilizarea de surse imprumutate pentru finantarea investitiilor

*Actiuni specifice:*

- Contractarea de imprumuturi bancare

*Rezultate asteptate:*

- Finantarea proiectelor de investitii si derularea rapida a acestora

(vi) Diversificarea surselor de finantare a investitiilor

*Actiuni specifice:*





- Demararea unor discutii cu banci comerciale, societati de leasing sau companii private (pentru a infiinta PPP)

*Rezultate asteptate:*

- Finantarea proiectelor de investitii

(vii) Implementarea unui software integrat ERP (Enterprise Resource Planning)

*Actiuni specifice:*

- Implementarea modulelor financiar-contabile, in speta:
  - Financiar – Contabilitate;
  - Contabilitate generala;
  - Contabilitati analitice;
  - Trezorerie si fluxuri de numerar;
  - Contabilitate Furnizori;
  - Contabilitate interna de gestiune;
  - Gestiunea stocurilor de materiale si obiecte de inventar.

*Rezultate asteptate:*

- Generarea automata, zilnica, a situatiilor financiare pentru cash-management (incasari, stocuri etc.)
- Elaborarea unui set de rapoarte financiare, dupa cum urmeaza:
  - Bilant contabil;
  - Contul de profit si pierdere;
  - Fluxul de numerar;
  - Situatiile activelor imobilizate;
  - Analize vechime solduri clienti / furnizori;
  - Indicatori pentru analiza performantelor Companiei;
  - Indicatori economico-financiari.
- Actualizarea permanenta a stocurilor;
- Incasarea la termen a facturilor;
- Recuperarea debitelor restante;
- Diminuarea deficitului de numerar.

### 3.3.5. Alte aspecte interne

Compania va avea in vedere introducerea unor instrumente de management strategic care sa sustina implementarea cu succes a proiectelor si o comunicare eficienta cu actionarii. Exemple de astfel de instrumente sunt:

- Managementul riscurilor
- Managementul proiectelor
- Managementul schimbarii
- Planul de comunicare
- Raportari periodice catre conducere





Managementul riscurilor vizeaza:

- Nominalizare unui manager de risc
- Identificarea riscurilor potentiale, evaluarea probabilitatii si impactului acestora
- Intocmirea unui catalog detaliat al riscurilor care sa descrie principalele riscuri si modul de atenuare a acestora
- Definirea apetitului de risc al companiei si stabilirea nivelului acceptabil de risc
- Strategia de management a riscurilor (atenuare, eliminare, acceptare etc)
- Identificarea optiunilor de reducere a riscurilor

Managementul proiectelor presupune:

- Dezvoltarea unitatii de management a proiectelor
- De obicei, instalarea si utilizarea unui software specializat de proiect care sa permita urmarirea activitatilor si resurselor organizatiei
- Definirea unor modele standard de rapoarte pentru progresul proiectelor, rapoarte de activitate etc
- Instruiri periodice ale personalului implicat in activitatile de gestionare proiecte

Managementul schimbarii implica:

- Intocmirea unui plan detaliat al managementul schimbarii ce va sustine noua strategie si viziune de afaceri
- Dezvoltarea de instrumente pentru monitorizarea regulate a schimbarii
- Cursuri de formare specifica

Planul de comunicare este esential pentru realizarea cu succes a proiectelor strategice ale companiei. Beneficiile unei comunicari interne eficiente sunt:

- Pentru management: asteptarile actionarilor sunt intelese adecvat, impactul schimbarilor este inteles, este selectata forma si definit continutul comunicarii catre angajati
- Pentru companie si angajati: este minimizata rezistenta angajatilor cheie fiind creat suportul pentru schimbare, creste loialitatea angajatilor, creste sentimentul de securitate si utilitate a angajatilor

Exista o gama larga de canale interne de comunicare care pot fi selectate cum ar fi: intranet, email, sedinte, intalniri departamentale, utilizarea liderilor de opinie, utilizarea de rapoarte/materiale care descriu progresul proiectelor.

Compania va urmari dezvoltarea unui set de raportari interne catre conducere care sa permita o supraveghere si monitorizare permanenta a rezultatelor companiei si sa permita luarea unor decizii informate.



### 3.4. Planul de actiune strategica

Scopul acestui plan de actiune este sa asigure implementarea eficienta a orientarii strategice a Companiei in ceea ce priveste dezvoltarea durabila a functiilor institutionale, operationale si financiare ale Companiei pentru urmatoorii patru ani.

Planul de actiuni propus poate fi supus unor actualizari sau modificari pe baza rezultatelor implementarii sau ca urmare a schimbarilor institutionale, operationale sau financiare care afecteaza activitatea Companiei, avand in vedere ca in urmatoorii ani se intrevad evenimente majore care se vor lua in considerare in ajustarea acestui plan. Proiectele sunt detaliate in capitolul urmator.

Actiuni ce trebuie intreprinse	Rezultate asteptate	Perioada de implementare	Prioritate	Observatii
<b>1. Implementarea standardelor de buna practica in domeniul guvernantei corporative</b>	Imbunatatirea guvernantei corporative	Trim. I – Trim IV 2013	0	
1.1. Actualizarea actului constitutiv in vederea alinierii la standardele de buna practica in domeniul guvernantei corporative		Trim. I 2013	0	
1.2. Asigurarea functionalitatii comitetelor consultative constituite: comitetul de audit si respectiv comitetul de nominalizare si remunerare		Trim. I 2013	0	
1.3. Actualizarea regulamentului de organizare si functionare, a organigramei acolo unde se impune		Trim. I si II 2013	0	
1.4. Cresterea gradului de transparenta prin transpunerea in practica a prevederilor in acest domeniu din OUG 109/2011		Trim. I si II 2013	0	
1.5. Fixarea drept benchmark in domeniu a Codului de guvernanta corporativa al BVB, in perspectiva listarii la BVB, evaluarea fata de benchmark in prezent si plan de conformare		Trim. III 2013	0	
1.6. Intarirea functiunilor de control		Trim. I - IV	0	



si supraveghere		2013		
1.7. Implementarea unui sistem integrat ERP	<ul style="list-style-type: none"><li>- Imbunatatirea fluxului de informatii intre compartimente</li><li>- Imbunatatirea calitatii rapoartelor</li><li>- Crearea unei platforme pentru un management modern</li></ul>	Trim. I - IV 2013	1	
<b>2. Imbunatatirea infrastructurii sub administrarea existenta</b>				
2.1. Modernizare ecluze (Echipamente si instalatii)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducerea costurilor de exploatare</li></ul>	Faza1: 2014 - 2015  Faza2: 2016 - 2018	0	
2.2. Front asteptare si desfacere convoaie de la confluenta CDMN cu CPAMN	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cresterea veniturilor</li></ul>	2012 - 2014	0	In curs de implementare
2.3. Modernizarea sistemului de gospodarire calitativa a apei din canalele navigabile	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducerea costurilor</li><li>- Timp mai scurt de identificare si interventie in caz de poluare</li></ul>	2012 - 2014	0	In curs de implementare
2.4. Reabilitarea sistemului de colectare a apelor de suprafata si protectia impotriva eroziunii + protectia impotriva caderii izolate a pietrelor la Cernavoda (CDMN si CPAMN)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducerea costurilor</li><li>- Eliminarea blocajelor de trafic</li></ul>	2013 - 2015	0	
2.5. Ecluza Mamaia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducerea costurilor</li><li>- Dezvoltarea infrastructurii de turism</li></ul>	2014 - 2020	0	
2.6. Protectie si consolidari maluri inalte ale canalelor CDMN	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mentinerea in stare operationala a infrastructurii</li><li>- Reducerea costurilor operationale</li><li>- Eliminarea blocajelor de trafic</li></ul>	2015 - 2020	1	
2.7. Protectie si consolidari maluri inalte ale canalelor CPAMN	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mentinerea in stare operationala a infrastructurii</li><li>- Reducerea costurilor operationale</li></ul>	2015 - 2020	1	





	- Eliminarea blocajelor de trafic			
2.8. Nave PSI si DEPOL	- Ecologizarea - minimizarea efectelor adverse asupra mediului	2015 - 2016	1	
2.9. Finalizare dane acostare 320m in portul Medgidia	- Dezvoltare infrastructura/ cresterea traficului/veniturilor	2014 - 2016	1	
2.10. Reabilitarea frontului de asteptare tip Duc D'Albi aval + amonte port Medgidia	- Imbunataire infrastructura - Cresterea traficului/veniturilor	2014 - 2016	1	
2.11. Extinderea capacitatii de operare in port Luminita	- Imbunataire infrastructura - Cresterea traficului/veniturilor	2014 - 2016	1	
2.12. Lucrari de protectii si consolidari maluri, trons. X, XI - CDMN mal drept, intre km 43+387 si 43+820,9	- Mentinerea in stare operationala a infrastructurii	2010 - 2014	0	
2.13. Reabilitare Drumuri de acces la ecluza Agigea si la portul fluvio-maritim Agigea CDMN	- Mentinerea in stare operationala a infrastructurii	2014 - 2015	1	
<b>3. Cresterea performantei operationale</b>				
3.1. Imbunatatirea si actualizarea structurii de tarife – Plan de tarife actualizat	- Tarife nediscriminatorii - Echilibru financiar	Trim. I 2013	0	
3.2. Eficientizarea promovarii si comunicarii	- Cresterea gradului de recunoastere a Companiei in randul comunitatii locale/centrale si a clientilor	Trim. I 2013 – Trim. IV 2014	0	
3.3. Eficienta energetica	- Reducerea cheltuielilor operationale	2013 - 2015	1	
3.4. Audit resurse umane	- Cresterea performantei salariatilor - Cresterea creativitatii salariatilor - Imbunatirea atitudinii fata de munca	2013- 2014	0	





3.5. Eficientizarea achizitiilor	- Reducerea costurilor	2013 - 2014	0	
<b>4. Listarea la BVB</b>	- Imbunatatirea guvernantei corporative si a transparentei decizionale - Accesul la surse de finantare alternative - Dezvoltarea pietei de capital din Romania	Trim. II 2013 - IV 2015	0	
<b>5. Extinderea infrastructurii aflate in administrare – Canalul Dunare - Bucuresti</b>	- Cresterea traficului/ veniturilor		1	

### 3.4.1. Implementarea standardelor de buna practica in domeniul guvernantei corporative si instrumente de management

Vor fi derulate proiecte ce vizeaza urmatoarele:

- **Proiect 1.1:** Actualizarea actului constitutiv in vederea alinierii la standardele de buna practica in domeniul guvernantei corporative
- **Proiect 1.2. :** Asigurarea functionalitatii comitetelor consultative constituite: comitetul de audit si respectiv comitetul de nominalizare si remunerare
- **Proiect 1.3.:** Actualizarea regulamentului de organizare si functionare, a organigramei unde se impune
- **Proiect 1.4.:** Cresterea gradului de transparenta prin transpunerea in practica a prevederilor in acest domeniu din OUG 109/2011
- **Proiect 1.5.:** Fixarea drept benchmark in domeniu a Codului de guvernanta corporativa al BVB, in perspectiva listarii la BVB, evaluarea fata de benchmark in prezent si plan de conformare.
- **Proiect 1.6.:** Intarirea functiunilor de control si supraveghere
- **Proiect 1.7.:** Implementarea unui sistem integrat ERP

Beneficiile acestor proiecte constau in indeplinirea obligatiilor companiei in domeniul guvernantei corporative, precum si a unor instrumente de management si control adecvate. Resursele necesare sunt in general resurse interne, dar si resurse atrase.

Calendarul de implementare are drept orizont finalul anului 2013.





### 3.4.2. Gestionarea eficienta si imbunatatirea infrastructurii sub administrare existenta

Compania va derula cu prioritate urmatoarele proiecte cu finantare asigurata in principal din fonduri europene:

#### **Proiect 2.1. Modernizare Ecluze. Echipamente si instalatii**

**Descriere:** Proiectul consta in lucrari de reabilitare descarcatori de ape mari, realibilitare de rigole verticale si orizontale, podete drumuri de exploatare, descarcatori noi, rigole orizontale noi la drumul de servicii si cote intermediare; protectii impotriva eroziunii solului prin geomembrane si vegetatie; reabilitare si completare protectie torcret degradata;

**Valoare proiect:**

Faza 1 - 107m EUR;

Faza 2 - 121.5m EUR

**Necesitate/Beneficii:** Echipamente cu durata de viata depasita/ Reducere costuri de exploatare

**Calendar:** Faza 1 2014-2015; Faza 2016-2018

#### **Proiect 2.2. Front de asteptare si desfacere/refacere convoaie de la confluenta CDMN cu CPAMN**

**Descriere proiect:** Proiectul consta efectiv in construirea unui cheu continuu vertical, a unui front de acostare din coloane metalice, precum si in realizarea unei platforme de asteptare si a unui ansamblu de cladiri din containere pentru desfasurarea activitatii de supraveghere.

**Valoare proiect:** 3m EUR

**Necesitate/beneficii:** Eficienta/crestere venituri

**Calendar:** 2012-2014

#### **Proiect 2.3. Modernizarea sistemului de gospodarie calitativa a apei din canalele navigabile prin montarea de statii automate de monitorizare a calitatii apei**

**Descriere proiect:** Proiectul consta efectiv in amplasarea, in puncte determinate, a unui numar de 12 statii automate de masurare a parametrilor fizico-chimici ai apei, achizitia unui sistem de colectare a datelor, crearea unei baze de date si a unui sistem de alarma, achizitia unei statii de masurare mobila pentru interventii operative in orice punct de pe canalele navigabile in situatia unei poluari accidentale.

**Valoare proiect:** 4.6m EUR

**Necesitate/beneficii:** Reducere costuri/timp mai scurt de identificare si interventie in caz de poluare

**Calendar:** 2012-2014

#### **Proiect 2.4. Reabilitarea sistemului de colectare a apelor de suprafata si protectia impotriva eroziunii+protectia impotriva caderii izolate a pietrelor la Cernavoda(CDMN si CPAMN)**

**Descriere proiect:** Proiectul consta in lucrari de reabilitare descarcatori de ape mari, realibilitare de rigole verticale si orizontale, podete drumuri de exploatare, descarcatori noi, rigole orizontale noi la drumul de servicii si cote intermediare; protectii impotriva eroziunii solului prin geomembrane si vegetatie; reabilitare si completare protectie torcret degradata.

**Valoare proiect:** 18m EUR

**Necesitate/beneficii:** Reducere costuri/eliminarea blocajelor de trafic





**Calendar:** 2013-2015

**Proiect 2.5. Ecluza Mamaia**

**Descriere proiect:** Proiectul consta in constructia unei ecluze pe CPAMN, intre canal si Lacul Siutghiol

**Valoare proiect:** 6m EUR

**Necesitate/beneficii:** Dezvoltare infrastructura turism/reducere costuri

**Calendar:** 2014-2020

**Proiect 2.6. Protectie si consolidari maluri inalte ale canalelor CDMN**

Proiectul consta in lucrari de consolidare, protectie si amenajare maluri inalte intre cota +10,00 mrMB si cota teren natural (zona ecluza Cernavoda si sectorul Murfatlar-Agigea)

**Valoare proiect:** 150m EUR

**Necesitate/beneficii:** Protectie investitie/reducere costuri de exploatare/eliminarea blocaje trafic

**Calendar:** 2015-2020

**Proiect 2.7. Protectie si consolidari maluri inalte ale canalelor CPAMN**

**Descriere proiect:** Proiectul consta in lucrarile de protectii si consolidari maluri (lucrari hidrotehnice) pentru finalizarea lucrarilor de investitii in vederea stabilizarii malurilor canalului. Lucrarile constau in principal din excavatii si terasamente, ziduri de sprijin din beton armat, drenuri transversale, rigole si descarcatori din beton, podețe si vai afluate.

**Valoare proiect:** 100m EUR

**Necesitate/beneficii:** Protectie investitie/reducere costuri de exploatare/eliminarea blocaje trafic

**Calendar:** 2015-2020

**Proiect 2.8. Nave PSI si DEPOL**

**Descriere proiect:** Proiectul consta in achizitia unei nave multifunctionale pentru depoluare si stingerea incendiilor, realizarea unei statii de tratare a apei de santina si a apei menajerea uzate, containere pentru deseuri solide precum si constructia unei pasarele si a unui ponton de acces;

**Valoare proiect:** 2.3m EUR

**Necesitate/beneficii:** Ecologizare-minimizare efecte adverse asupra mediului

**Calendar:** 2015-2016

**Proiect 2.9. Finalizare dane de acostare 320m (danele 16,17,18 Port Medgidia)**

**Descriere proiect:** Proiectul consta in refacerea a cheurilor aferente danelor in lungime cumulata de 320m, lucrari de acostare si protectie la cheu aferente, reabilitarea platformei portuare din spatele cheului, introducerea facilitatilor de apa potabila si energie la fiecare dana;

**Valoare proiect:** 2m EUR

**Necesitate/beneficii:** Dezvoltare infrastructura/crestere trafic

**Calendar:** 2014-2016

**Proiect 2.10. Reabilitarea frontului de asteptare tip Duc D'Albi aval + amonte port Medgidia**

**Descriere proiect:** Proiectul consta efectiv in reabilitarea frontului de asteptare alcatuit dintr-o structura de beton armat formata din constructii independente tip Duc D'Albi





**Valoare proiect:** 16m EUR

**Necesitate/beneficii:** Imbunatatire infrastructura/crestere trafic

**Calendar:** 2014-2016

**Proiect 2.11. Extinderea capacitatii de operare in port Luminita**

Proiectul consta in lucrari pentru modernizarea infrastructurii portuare cum ar fi: imprejmuire, reabilitarea drumului de acces, introducerea utilitatilor (energie, apa, canalizare);construirea unei dane de operare ( 120 ml)

**Valoare proiect:** 5m EUR

**Necesitate/beneficii:** Imbunatatire infrastructura/crestere trafic

**Calendar:** 2014-2016

Alte proiecte necesare din punct de vedere al intretinerii infrastructurii si pentru care este necesara asigurarea finantarii de la bugetul de stat sunt:

**Proiect 2.12. Lucrari de protectii si consolidari maluri, trons. X, XI -CDMN mal drept, intre km 43+387 si 43+820,9**

**Descriere proiect:** Proiectul consta in lucrarile de protectii si consolidari maluri (lucrari hidrotehnice) in vederea stabilizarii malurilor canalului. Lucrarile constau in principal din excavatii si terasamente, ziduri de sprijin din beton armat, drenuri transversale, rigole si descarcatori din beton;

**Valoare proiect:** 15.5m LEI (Finantare Bugetul de stat)

**Necesitate/beneficii:** Protectie investitie

**Calendar:** 2010-2014

**Proiect 2.13. Drumuri de acces la ecluza Agigea si la portul fluvio-maritim Agigea CDMN mal stang, intre km 61+800 si 63+500, L=1.700m**

**Descriere proiect:** Proiectul consta in reabilitarea drumului de acces prin asfaltarea partii carosabile, cu panta unica spre rigola; asfaltarea racordurilor cu drumurile laterale; executia acostamentelor din piatra; montare parapeti metalici;executie rigola de beton; marcaje orizontale si verticale; executie podet.

**Valoare proiect:** 9.2m LEI (Finantare Bugetul de stat)

**Calendar:** 2014-2015

Alte proiecte care sunt in faza mai avansata de studiu si care se vor realiza in masura asigurarii resurselor necesare majoritar din fonduri europene sunt urmatoarele:

1. Modernizarea infrastructurii portuare in port Basarabi
2. Extinderea capacitatii de operare in port Ovidiu
3. Sistem de alimentare gravitacional cu apa al canalelor CDMN si CPAMN
4. Remotorizarea navei de masuratori hidrografice Costinesti 3

**Tipurile de risc si analiza acestora pentru proiectele cu finantare din POS-T**

CN ACN SA este nominalizata in cadrul POS-T pentru:





- Axa Prioritara 1: DMI 1.3 – Modernizarea si dezvoltarea infrastructurii de transport naval de-a lungul axei TEN-T 18
- Axa Prioritara 2: DMI 2.3 – Modernizarea si dezvoltarea porturilor dunarene si maritime
- Axa Prioritara 3:
- DMI 3.2 – Imbunatatirea sigurantei traficului pe toate modurile de transport
- DMI 3.3 – Minimizarea efectelor adverse ale transporturilor asupra mediului.

In continuare ea descriu posibilele riscuri specifice proiectelor si metodele de urmat pentru diminuarea acestora:

Tip de risc	Elementele riscului	Metoda diminuare
Solutii tehnice	Riscul ca solutiile tehnice sa nu fie corespunzatoare din punct de vedere tehnologic.	Beneficiarul impreuna cu proiectantul si expertii independenti vor studia amanuntit documentatia tehnica a proiectului astfel incat sa fie aleasa solutia tehnica cea mai buna.
Obtinerea finantarii	Riscul ca beneficiarul sa nu obtina finantarea din fonduri europene.	Beneficiarul impreuna cu consultantul vor studia amanuntit documentatia astfel incat sa nu apara o astfel de situatie. Aplicatia va fi predata la minister pentru verificare si validare.
Riscul implementarii proiectului	Riscul de apartitie a unui eveniment care conduce la imposibilitatea finalizarii proiectului la timp si la costul estimat.	Semnarea unui contract de executie ferm, cu valoare si termen de finalizare fixe.
Riscul de intretinere	Riscul de aparitie a unui eveniment care genereaza costuri suplimentare de intretinere datorita executiei lucrarilor.	Semnarea unui contract cu clauze de garantii extinse astfel incat aceste costuri sa fie sustinute de executant.
Grad de atractivitate scazuta a investitiei	Riscul ca utilizatorii sa nu aprecieze investitia nou creata.	Realizarea unei promovari intense a investitiei in zona si corelarea acestei investitii cu alte proiecte.
Preturile echipamentelor si materialelor	Riscul ca pretul echipamentelor si materialelor sa creasca peste nivelul contractat.	Semnarea unui contract de executie ferm, in aceeași moneda in care este semnat si contractul de finantare si urmarirea realizarii programului conform grafic.  De asemenea in cadrul devizului general sunt prevazute chetuieli diverse si neprevazute.



### 3.4.3. Cresterea performantei operationale

Cresterea performantei operationale va fi realizata prin diverse proiecte operationale care vor viza imbunatarirea rezultatelor la nivel operational, cum ar fi:

- **Proiect 3.1.: Imbunatatirea si actualizarea structurii de tarife – Plan de tarife actualizat**

**Beneficii:** Plan tarifar care sa indeplineasca obiectivul asigurarii unor tarife nediscriminatorii pentru operatorii economici precum si echilibru financiar la nivelul companiei

**Resurse:** Planul de tarife actualizat va fi intocmit de catre specialistii companiei si avizat de Consiliul de Administratie. Poate fi considerata necesitatea unei terte opinii independente asupra planului de tarife din partea unui consultant de specialitate

**Riscuri:** Inexistenta resurselor financiare pentru angajarea unui consultant de specialitate; posibile plangeri din partea operatorilor economici, inclusiv adresate Consiliului Concurentei

**Calendar:** 2013

- **Proiect 3.2.: Eficientizarea promovarii si comunicarii**

**Beneficii:** Implementarea standardelor de guvernanta corporativa, asigurarea unei promovari eficiente cu toti factorii cheie (clienti, furnizori, public, administratie etc)

**Resurse:** Resurse interne pentru actualizare proceduri de lucru, materiale si medii de informare, mod de diseminare a informatiei. Resurse externe reprezentate de posibile relatii contractuale cu furnizori de servicii in domeniul: pagini web si mentenanta, promovare si comunicare (PR, marketing etc)

**Riscuri:** Resursele interne pot fi insuficiente pentru implementarea cu succes a acestui proiect, prin urmare pot fi necesare resurse financiare pentru contractori externi; acestea din urma trebuie asigurate prin bugetul de venituri si cheltuieli

**Calendar:** 2013 - 2014

- **Proiect 3.4.: Eficienta energetica**

**Beneficii:** Optimizarea cheltuielilor de operare. Cheltuielilele cu energia au o pondere semnificativa in totalul cheltuielilor de exploatare , astfel incat reducerea acestora prin eficienta energetica se va reflecta in mod direct in rezultatele companiei

**Resurse:** Resurse interne prin implementarea unor actiuni de constientizare a importantei reducerii consumurilor de energie atat din punct de vedere al cheltuielilor cat si ca impact asupra mediului. Resurse externe: finantari pentru diverse proiecte ce vizeaza cresterea eficientei energetice: incalzire, izolare termica, consum energie electrica, achizitie energie electrica, generare etc

**Riscuri:** O buna parte a beneficiilor unui astfel de proiect se poate obtine prin investitii, astfel incat resursa financiara este importanta pentru obtinerea lor





**Calendar:** 2013 - 2015

- **Proiect 3.5.: Audit resurse umane**

**Beneficii:** Factorul uman are pondere importanta in cheltuielile de operare. Proiectul vizeaza aspect diverse cum ar fi: evaluarea aptitudinilor existente in companie versus cele necesare, modul de distribuire a personalului pe activitati versus situatie optima, politica de recompensare, evaluare, promovare etc, avand drept scop imbunatatirea eficientei utilizarii factorului uman in companie

**Rersurse:** Resurse financiare externe pentru angajarea unui consultant de specialitate care sa intocmeasca un audit extern in resurse umane si sa asiste managementul in planul de implementare

**Riscuri:** Inexistenta resurselor financiare pentru realizarea proiectului; reticenta si lipsa de cooperare din partea personalului pe perioada implementarii

**Calendar:** 2013-2014

- **Proiect 3.6.: Eficientizarea achizitiilor**

**Beneficii:** Obtinerea de economii financiare si de timp in procesul de achizitii a diverselor bunuri si servicii

**Rersurse:** Resurse interne prin actualizarea procedurilor si normelor de lucru, imbunatatirea controalelor, transparent, eficienta si eficacitate

**Riscuri:** Reticenta din partea personalului, lipsa unei colaborari adecvate

**Calendar:** 2013 - 2014

### 3.4.4. Listarea la Bursa de Valori Bucuresti

Avand in vedere prevederile legale in vigoare, rezulta existenta unei obligatii legale in ceea ce priveste listarea unui pachet de minim 5% din actiunile emise de CN ACN SA la BVB.

#### Proiect 4: Listarea la Bursa de Valori Bucuresti

**Beneficiile** implementarii proiectului:

- Imbunatatirea guvernantei corporative si a transparentei decizionale
- Existenta unei pietei lichide pentru actionarii existenti coroborat cu o indicatie a valorii de piata a actiunilor detinute
- Accesul la surse de finantare alternative
- Dezvoltarea pietei de capital din Romania

**Resursele** necesare implementarii si derularii proiectului:

- Resurse financiare pentru plata consultantilor de specialitate ce vor asista compania in procesul de listare





- Costuri operationale mai mari pentru societate: organizarea de Adunari Generale ale Actionarilor cu un numar mai mare de actionari, raportari financiare si de conformitate catre BVB, CNVM, actionari etc, comisioane datorate BVB si CNVM

**Riscurile** asociate implementarii cu succes a proiectului:

- Indeplinirea conditiilor premergatoare listarii
- Obtinerea avizelor , autorizatiilor si aprobarilor necesare in scopul listarii
- Lipsa aprobarilor necesare din partea Adunarii Generale a Actionarilor
- Existenta conditiilor adecvate de piata pentru derularea listarii (pretul actiunii, cerere etc)

**Calendarul** proiectului:

- Initiere: Trim II 2013
- Finalizare: Trim IV 2015, in functie de existenta conditiilor favorabile de piata.

### 3.4.5. Extinderea infrastructurii aflate sub administrare

#### Proiect 5: Extinderea infrastructurii aflate sub administrare

**Descriere proiect:** Administrarea infrastructurii canalului Dunare-Bucuresti. In ipoteza in care vor fi identificate surse de finantare adecvate, iar canalul Dunare-Bucuresti se va realiza, atunci patrimoniul ce va fi administrate de companie va creste cu impact pozitiv asupra veniturilor companiei (se estimeaza o crestere implicita a traficului)

**Valoarea proiectului:** minim 1.5 mld. Euro, fara investitia deja existenta

**Beneficii:** Compania va beneficia de un trafic crescut de marfuri, cu impact direct in rezultate

**Rersurse:** Resursele necesare sunt externe si tin de finantarea ce se poate obtine pentru implementarea proiectului

**Riscuri:** Inexistenta resurselor financiare pentru realizarea acestui proiect

**Calendar:** Avand in vedere amploarea proiectului, nu se poate estima un grafic de implementare; presupunand ca vor exista resurse financiare pentru implementarea proiectului, atunci se poate lua in calcul orizonul 2016 - 2017 ca si prim an de exploatare.

## 4. Indicatori si criterii de performanta

### 4.2. *Indicatori si criterii de performanta prevazuti in OUG 109/2011*

OUG 109/2011 prevede o serie de indicatori si criterii de performanta ce trebuie urmariti. Acestia sunt:





#### 4.2.1. Reducerea obligatiilor restante

La 31/10/2012, societatea nu inregistreaza obligatii restante. Prin urmare, acest obiectiv **nu este aplicabil** CN ACN.

Compania va monitoriza in continuare efectuarea platilor catre furnizori si bugetul de stat consolidat in cuantumul si la termenele legale, cu scopul de a evita aparitia arieratelor.

#### 4.2.2. Reducerea pierderilor

Acest obiectiv **nu este aplicabil** in cazul CN ACN, compania inregistrand profit in prezent si in exercitiile financiare anterioare.

#### 4.2.3. Cresterea profiturilor

CN ACN este companie nationala ce desfasoara o activitate de interes public; activitatea principal derulata are caracter de monopol, iar compania trebuie sa asigure o politica tarifara nediscriminatorie care sa tina cont de situatia concurentiala de pe piata.

Cresterea profiturilor poate sa fie generate de factori controlabili (de societate) si de factori necontrolabili (externi). Factorii necontrolabili nu pot fi influentati de societate; dintre acestia enumeram:

- Cresterea traficului de marfuri tranzitat pe canal
- Existenta surselor de finantare pentru finalizarea/inceperea unor proiecte de investitii care sa conduca la cresterea atractivitatii infrastructurii de canal

Principalul factor controlabil limitat este reprezentat de tarife; limitarile in aceasta privinta tin cont atat de pozitia de monopol a companiei cat si de limitarile inerente asociate suportabilitatii de catre client (exista o relatie inversa intre nivelul tarifelor si atractivitatea utilizarii infrastructurii de canal).

Principalii factori controlabili sunt legati de cheltuielile operationale. In unele cazuri exista limitari legate de:

- Pretul energiei electrice, combustibililor si a altor utilitati
- Evolutia unor tarife la servicii prestate de terti, functie de situatia competitiva pe anumite pietete.

Nu in ultimul rand, trebuie remarcat ca in urma implementarii unor programe ambitioase de investitii, unele elemente se vor regasi ca active in domeniul privat al companiei ce vor fi supuse din punct de vedere contabil amortizarii si depreciarii. Cheltuiala cu amortizarea si deprecierea este de natura a crea resursele pentru alte investitii si are un impact fiscal favorabil, insa va conduce la diminuarea rezultatului contabil.

De asemenea, eventual utilizare a resurselor atrase imprumutate va contribui la diminuarea profitului net prin impactul cheltuielilor cu dobanzi si comisioane in profitul net.

Prin urmare, consiliul de administratie isi propune monitorizare evolutiei indicatorului EBITDA (earnings before interest, tax, depreciation and amortization).





EBITDA va fi determinat astfel:

EBITDA = Profit Net + Cheltuieli cu amortizarea, deprecierea si provizioanele + Cheltuieli cu dobanzile + Cheltuieli cu impozitul pe profit

Acest criteriu va fi **monitorizat** astfel:

- **Criteriu de performanta: "Cresterea EBITDA"**
- **Indicator propus: crestere medie anuala de 3%**
- **EBITDA** = Profit net contabil + Cheltuieli cu amortizarea, deprecierea si provizioanele + Cheltuieli cu dobanzile + Cheltuieli cu impozitul pe profit, indicatori extrasi din raportarile financiare anuale intocmite in conformitate cu standardele locale de raportare financiara
- Mod de calcul pentru indicatorul propus:
  - o  $[(EBITDA \text{ exercitiul financiar } N+1 / EBITDA \text{ exercitiul financiar } N)-1] * 100$
  - o exprimata in procente
  - o se vor calcula medii multi-anuale, pentru determinarea cresterii medii multi-anuale
- Primul exercitiu financiar (anul de baza) utilizat pentru calcule va fi exercitiul financiar 2011

#### 4.2.4. Cresterea cifrei de afaceri

Considerentele indicate la criteriul "cresterea profiturilor" sunt valabile si in privinta cifrei de afaceri. Cifra de afaceri este in primul rand influentata de factori necontrolabili externi cum ar fi evolutia traficului de marfuri. De asemenea, exista limitari inerente in aplicare unor tarife pentru servicii nejustificate, pentru a nu fi considerat abuz de pozitie dominant/monopol si incalcarea legii concurentei.

Totusi, luand in considerare previziunile sectoriale privind evolutia traficului de marfuri, poate fi luata in considerare o crestere medie anuala de 3%, in linie cu crestere medie anuala propusa pentru EBITDA.

Spre comparatie, in ultimii 4 ani, cresterea medie multi-anuala a cifrei de afaceri CN ACN a fost de 9%.

Acest criteriu va fi **monitorizat** astfel:

- **Criteriu de performanta: "Cresterea Cifrei de Afaceri"**
- **Indicator propus: crestere medie anuala de 3%**
- **Cifra de afaceri** este indicatorul extras din raportarile financiare anuale intocmite in conformitate cu standardele locale de raportare financiara
- Mod de calcul pentru determinarea evolutiei indicatorului propus
  - o  $[(Cifra \text{ de afaceri in exercitiul financiar } N+1 / Cifra \text{ de afaceri in exercitiul financiar } N)-1] * 100$
  - o exprimata in procente
  - o se vor calcula medii multi-anuale, pentru determinarea cresterii medii multi-anuale
- Primul exercitiu financiar (anul de baza) utilizat pentru calcule va fi exercitiul financiar 2011





#### 4.2.5. Cresterea productivitatii muncii

Productivitatea muncii asigura corelarea intre cresterea rezultatelor companiei masurata prin cifra de afaceri si forta de munca utilizata pentru atingerea acestor rezultate

Acest criteriu va fi **monitorizat** astfel:

- **Criteriu de performanta: “Cresterea productivitatii muncii”**
- **Indicator propus: crestere medie anuala de 1%**
- **Productivitatea** muncii se determina utilizand cifra de afaceri din raportarile financiar-contabile si numarul mediu de personal angajat cu contract de munca
- **Productivitatea muncii in exercitiul financiar N** = Cifra de afaceri anuala aferenta exercitiului financiar N/ Numar mediu de personal angajat cu contract de munca in exercitiul financiar N
- Mod de calcul pentru determinarea evolutiei indicatorului propus
  - o  $[(\text{Productivitatea muncii in exercitiul financiar } N+1 / \text{Productivitatea muncii in exercitiul financiar } N) - 1] * 100$
  - o exprimata in procente
  - o se vor calcula medii multi-anuale, pentru determinarea cresterii medii multi-anuale
- Primul exercitiu financiar (anul de baza) utilizat pentru calcule va fi exercitiul financiar 2011

#### 4.3. *Indicatori si criterii de performanta suplimentare*

Fata de indicatorii si criteriile de performanta prevazuti in OUG 109/2011 sunt propusi urmatoorii indicatori si criterii de performanta suplimentari pentru monitorizarea performantei Consiliului de Administratie, pe baza obiectivelor stabilite prin Planul de Administrare:

- a) **Gradul de realizare/implementare a planurilor de actiune strategica propuse prin planul de administrare**
- b) **Comunicare** eficienta cu diferitele parti implicate in activitatea companiei: actionari, management executive, salariati-sindicate, autoritati publice locale si centrale etc
- c) **Obtinerea unor opinii de audit fara rezerve asupra situatiilor financiare anuale**
- d) **Eficienta exercitarii functiei de supraveghere si control asupra societatii**
- e) **Modul si gradul de implementare a standardelor de buna practica in domeniul guvernantei corporative**

In situatia in care Adunarea Generala a Actionarilor considera oportun, Consiliul de Administratie poate fi evaluat cu ajutorul unui consultant extern utilizandu-se instrumente specifice de evaluare cum ar fi:





- Evaluare de tip "auto-evaluare"
- Evaluare de tip interviu
- Evaluare de tip 360 grade.

Rezultatul unei asemenea evaluari s-ar putea concretiza in planuri de actiune pentru imbunatatirea functionalitatii asociate consiliului de administratie.

#### ***4.4. Plan management***

In baza planului de administrare, Directorul general va intocmi planul de management ce va cuprinde:

- Planuri de actiuni detaliate in vederea atingerii obiectivelor si criteriilor de performanta;
- Plan de implementare detaliat a strategiei/ planului de administrare propus de Consiliul de Administratie si aprobat de Adunarea Generala a Actionarilor CN ACN;
- Indicatori si criterii de performanta detaliiati care sa fie consistent cu indicatorii si criteriile de performanta stabiliti in Planul de administrare.

#### ***4.5. Monitorizare plan si evaluare management***

Planul de administrare va fi monitorizat conform prevederilor din OUG 109/2011. In situatia in care OUG 109/2011 va fi amendata/modificata/completata, prevederile referitoare la monitorizare vor fi implementate.

Consiliul de Administratie va pregati rapoartele cerute de lege si va face referire in cadrul acestor rapoarte la modul in care decurge implementarea planului de administrare cu privire la:

- Stadiul implementarii planului;
- Realizarea unor obiective strategice suplimentare;
- Motivele nerealizarii unora din masurile propuse;
- Modul in care sunt atinse obiectivele si criteriile de performanta.

### **Anexe:**





## Anexa 1.1. – Lista cladirilor si constructiilor speciale in proprietate

Nr. Crt.	Denumire cladire	Suprafata construita [ mp ]	Suprafata desfasurata [ mp ]
1.	Sediu administrativ A.C.N.	<b>1,405.25</b>	<b>6,914.00</b>
	Corp C1	419.62	1,661.00
	Corp C2 + C3	985.63	5,253.00
2.	Canton km 18+650 *Cladire canton	142.57	142.57
3.	Pichet paza ecluza Cernavoda		
4.	*Cladire pichet	224.36	449.36
	Radioreleu Ovidiu * Cladire RR	96.63	96.63
5.	S.P.A. 3 Mircea Voda * Cladire S.P.	30.26	30.26
6.	Depozit de echipamente Cernavoda si Linie CF Dep. echip. - statia CF Saligny * Statie pompe ulei	30.69	30.69
7.	Radioreleu Cernavoda * Cladire RR	134.61	134.61
8.	Radioreleu Medgidia * Cladire RR	130.16	130.16
9.	Radioreleu Basarabi * Cladire RR	143,60	143,60
10.	S.P.A. Faclia *Cladire SP	34.39	34.39
11.	S.P.A. Saligny * Cladire SP	31.45	31.45





## Anexa 1.2. - Lista terenurilor aflate in proprietate

Nr. crt.	Denumirea obiectivului	Suprafata obiectiv din acte	
		Suprafata totala teren (mp)	din care : Suprafata construita (mp)
1.	Radioreleu Cernavoda	809,29	212,39
2.	Pichet paz ecluza Cernavoda	2.473,10	333,46
3.	Depozit de echipamente Cernavoda	35.855,28	757,06
4.	Linie CF depozit de echipamente Cernavoda - Statia CF Saligny		
5.	S.P.A. Saligny	91,16	35,39
6.	S.P.A. Faclia	1.541,25	394,61
7.	S.P.A. Mircea Voda	882,18	30,26
8.	Canton km 18+650	2.752,82	248,89
9.	Radioreleu Medgidia	1.007,77	260,69
10.	Radioreleu Basarabi	943,38	277,77
11.	Sediu administrativ, depozit de materiale si echipamente Agigea	102.358,98	3.117,77
12.	Gara C.F. Agigea	469,22	~
13.	Radioreleu Ovidiu	989,64	168,86





## Anexa 1.3. – Lista agentilor economici care au incheiate contracte de inchiriere sau subconcesiune – 26.12.2012

Nr. Crt.	Denumire agenti economici	Punct de lucru/ Obiectul contractului/ Suprafata (mp)
1.	AGERTRANS C-TA	Str. Ecluzei nr. 1 Agigea, energie termica-S=118,70 mp, apa
2.	AUTORITATEA NAVALA ROMANA	Gara fluviala, Port Medgidia si Basarabi Inchiriere spatii, S=78,78mp si S = 17,01
3.	ALEXION SRL AGIGEA	Agigea, Km2+550, mal drept, Inchiriere Taluz drum acces bretea 2, S=257 mp
4.	AMBER PORT OPERATION	Anexa sociala port Basarabi Inchiriere spatii , S=219mp
5.	AMBER PORT OPERATION	Magazia marfuri generale, port Basarabi Inchiriere spatii, S=741,80mp
6.	AL STOM COMPANY SRL	Agigea, mal stang, CDMN, km0+210-km-0+505, inchiriere teren, S=28.946mp
7.	ASENA IMPORT EXPORT'97 SRL CONSTANTA	Port Medgidia, inchiriere Platform nebetonata, Depozit materiale, S=4.625mp
8.	BIOCHEM SRL	Port Medgidia inchiriere Platforma nebetonata, depozit materiale, S=5.014mp
9.	COSMOTE ROMANIAN MOBILE TELECOMUNICATION SA	RR C-voda – Medgidia-Basarabi Inchiriere spatii S Cladire 1-1-1 S Pilon 6,70-5,60-5 S Platf. 36-15-20
10.	CONPET S.A. PLOIESTI	RR Basarabi Inchiriere spatii S Pilon 10mp S Platf. 9mp
11.	CONSEGA HOLDING SRL	aval ecl. Navodari ms, CPAMN, km1+212-0+988: Inchiriere teren , depozitare marfuri, S =4.853,10mp
12.	COMPREST UTIL SRL CONSTANTA	Port Basarabi: Inchiriere Platforma depozit agregate cariera si balastiera S=3.113mp 1.566mp betonata , 1.547 nebetonat
13.	COMPREST UTIL SRL CONSTANTA	Port Ovidiu: Inchiriere Platforma nebetonata depozit agregate cariera si balastiera; S = 8.555mp
14.	CELCO SA CONSTANTA	Port Basarabi: Inchiriere Platforma depozit materiale S=1.425mp
15.	DUNAV SHIPPING COMPANY SRL CALARASI	Port Basarabi: Inchiriere Platforma depozit agregate 945 mp betonat, 1470 nebetonat S=2.415mp
16.	DOBROPORT S.A. C-VODA	Domeniu portuar Medgidia S=14.999mp





17	DOBROPORT SA CERNAVODA	Port Medgidia: inchiriere Platforma destinata de Cantar electronic de 50 tone, S=100 mp
19	DOBROMIN SA CONSTANTA	Port Ovidiu: inchiriere Platforma depozit agregate cariera si balastiera, S = 350 mp
20	EUXIN TRUCKS SRL BUCURESTI	Agigea, Km2+630,ms, Inchiriere Taluz drum acces bretea 2, S= 590mp
21	EUROMASTER S.R.L.	Navodari, CPAMN, mal stang, Km 1+214 - 1+296 Inchiriere Teren, S=3.802,57 mp
22	M & M EXPERT OPERATOR SRL CONSTANTA	Port Medgidia: Inchiriere Platforma destinata de depozitare, S= 9.833,20 mp
23	M & M EXPERT OPERATOR SRL CONSTANTA	Port Medgidia: Inchiriere Platforma depozit materiale, S = 6.000 mp
24	EUROPE METAL TRADE SRL	Port Medgidia: Inchiriere Platforma nebetonata S=500mp
25	GAAD INVEST INTERNATIONAL SRL CONSTANTA	Port Medgidia: Inchiriere Platforma nebetonata depozitare cereale, S=4.831mp
26	GEOMAR STEVADORING CO SRL CONSTANTA	Port Luminita: Inchiriere Platforme Depozit, incarcare descarcare, stivuire, amarare, sortare S=16.417mp
27	GEOMAR STEVADORING CO SRL CONSTANTA	Port Luminita: Inchiriere Platforma nebetonata depozitare materiale, S=6.006 mp
28	INSPECTORATUL JUDETEAN DE POLITIE	RR Cernavoda: Inchiriere Spatii S Cladire 0,50 S Pilon 0,65
29	INSPECTORATUL PENTRU SIT.DE URGENTA DOBROGEA	RR Cernavoda: Inchiriere Spatii S Cladire 1,00 S Pilon 1,00
30	2KTELECOM SRL PLOIESTI	RR Basarabi: Inchiriere spatii S Cladire 1,50 S Pilon 1,00
31	LAFARGE CIMENT (ROMANIA ) SA BUCURESTI	port Medgidia: Inchiriere Platforma depozit si expediere ciment vrac si clincher barje, S=1269,81mp betonata S=3624,08 mp nebetonat a S=4.893,89mp
32	LAFARGE CIMENT (ROMANIA)SA BUCURESTI	Port Luminita: Inchiriere Platform nebetonata depozit agregate, S=3.780 mp
33	LIBRA NAV SRL CONSTANTA	Port Ovidiu: Inchiriere Platforma depozit agregate cariera si balastiera; S=1.632 mp
34	LIBRA NAV SRL CONSTANTA	Port Ovidiu: Inchiriere Platforma depozit agregate cariera si balastiera; S=3.750 mp
35	MAYA S D TRANS SRL BUCURESTI	Port Basarabi: Inchiriere Platforma nebetonata depozit agregate cariera si balastiera, S=4.135 mp
36	MUNICIPIUL MEDGIDIA, UNITATE ADMINISTRATIVA TERITORIALA	Intravilan mun. Medgidia, mal drept , km 39+455- km39+375: Inchiriere Teren, S = 80mp





37	ORANGE ROMANIA S.A. BUC	RR Medgidia: Inchiriere Spatii SCladire 5,30 SPilon 7,00
38	ORANGE ROMANIA S.A. BUC	RR Cernavoda: Inchiriere Spatii SCladire 7,00 SPilon 8,12
39	ORANGE ROMANIA S.A. BUC	RR Basarabi: Inchiriere Spatii SCladire 5,00 SPilon 8,00
40	REPEC S.A OVIDIU	Port asteptare aval ecluza Ovidiu, md, CPAMN Inchiriere teren , S=1.020mp
41	RCD& RDS S.A. BUCURESTI	RR Basarabi - C-voda- Medgidia: Inchiriere Spatii SCladire 2,50-1-2,50 S Pilon 2-2-2
42	ROMRECYCLING SRL BUCURESTI	Port Medgidia: Inchiriere Platforma nebetonata depozit materiale, S=750mp
43	ROMTEXTIL S.A.	Domeniu portuar Medgidia S=3.140mp
44	SUD EST PRESS SRL	RR Cernavoda: Inchiriere spatii SPilon 0,25 S Platf. 14,00
45	SERVICIUL DE TELECOMUNICATII SPECIALE	RR Cernavoda -Medgidia –Ovidiu: Inchiriere Spatii SCladire 2,20-2-0,36 SPilon 4,50-4,08-2,55
46	SOTI CABLE NEPTUN	RR Basarabi: Inchiriere Spatii SCladire 0,50 SPilon 0,50
47	S.N.DE TRANSP.GAZ NAT. TRANSGAZ S.A. SUC.DE TR.GAZE NAT. MEDIAS	RR Medgidia: Inchiriere Spatii SCladire 0,77 SPilon 1,50
48	SN RADIOCOMUNICATII SA –Suc BUCURESTI	RR Cernavoda: Inchiriere Spatii Splatf. 4,00 mp SPilon 2,13 mp
49	SN NUCLEARELECTICA SA BUCURESTI – SUC. CNE C- VODA	Depozit echipamente Cernavoda: Inchiriere spatii S=21.763mp
50	SUPREME IT SRL	RRMedgidia: Inchiriere spatii Scladire 1,50 SPilon 3,00
51	TRANSCANAL S.A.C-TA	Sediu CN ACN CORP A, ETAJ I : Inchiriere spatii, S=176,09mp
52	TELEMOBIL S.A. BUC.	RR Cernavoda –Medgidia- Basarabi- Agigea: Inchiriere spatii SCladire 6-6-6-7 SPilon 18,87-31,50-8,50-13,62 SPlatf.1,50-6,50-2-4
53	TEMPO INVEST SRL	Port Medgidia: Inchiriere Cladire Cet. Termica + platforma , S=950mp





54	TOMIS AGREGATE SRL	CPAMN , ms, km 12+620-12 +675,port asteptare amonte ecl.Ovidiu: Inchiriere Teren, S=1.080mp
55	TRACONEX.RO SRL	Port Basarabi: Inchiriere Platform nebetonata Depozit.materiale, S=1.995 mp
56	TRACONEX.RO SRL	Port Ovidiu: Inchiriere Platform nebetonata Depozit.materiale,S=4.221mp
57	VODAFONE ROMANIA SA BUCURESTI	RR Cernavoda –Basarabi- Medgidia-Ovidiu: Inchiriere spatii SCladire 13,50-3-1 SPilon 18,70-37,00-8,50-3,40 SPlatf. 15,50-40-27,52-7,00
58	VODAFONE ROMANIA SA BUCURESTI	RR Cernavoda Inchiriere spatii SPilon 1,00 mp
59	VIDEOMARKET S.R.L. BUCURESTI	RR Medgidia. Inchiriere spatii SCladire= 1,50 SPilon= 0,50
60	ZEUS CONSTRUCT SRL	CPAMN, Navodari, mal stang km1+296-1+410 Inchiriere Teren, S=5.123,43mp
61	MITEA IONUT	Depozit.materiale si echip.Agigea Inchiriere Platform bet., S=21mp
62	APOLODOR COM IMPEX SRL	CDMN,mal stang, Km 2+813-0+540, breteaua 1+2 din DN39; Utilizare drum,
63	LAUGHSERV CONSTRUCT SRL MEDGIDIA	CDMN, md, km 40+340-41+330 Utilizare drum
64	PRODTRANSPORT CEREALS SA	C.D.M.N., ms, km 0+580-0+780 extravilan com. Agigea Subconcesionare teren, S=9.300mp
65	PRODTRANSPORT CEREALS SA	C.D.M.N., ms, ,km 0+658 extravilan com. Agigea inchiriere teren, S=68mp
66	D&L COMP STAR SRL	DEPOZIT D4 , CPAMN, ms, Ovidiu, - preluare material provenit din excavatiile canalului, CPAMN, ms, -utilizare domeniu public, S=275.600mp
67	ASOCIEREA ASTALDI SpA-MAX BOEGL ROMANIASRL CERNAVODA	CDMN, mal drept km64+100 – 63+550, port vechi Cernavoda inchiriere Teren, S=49.690mp
68	ASOCIEREA ASTALDI SpA-MAX BOEGL ROMANIASRL CERNAVODA	C.D.M.N., md, km 60+880-54+400, cota 10-14 km 63+600-62+520, cota 17-25 km 61+130-60+880, km 60+850-62+790 Utilizare drum
69	MADS SMART SRL	Sediu CN ACN CORP A, ETAJ I Inchir. Spatii, S=22,45mp
70	RHENUS LOGISTIC SRL	port Medgidia Inchiriere Platforma nebet. Depozit.materiale , S=5.950mp
71	SOL MARITIME SERVICES SRL	port Medgidia Inchiriere Platform nebet. Depozit.materiale ,S=5.500mp
72	SOL MARITIME SERVICES SRL	port Medgidia Inchiriere Platform nebet. Depozit.materiale ,S=5.700mp





73	MAYA S D TRANS SRL BUCURESTI	Port Medgidia Platforma nebet. Depozit. agregate cariera si balastiera , S=4.860mp	Inchiriere
74	2x1 HOLDING CAPE MIDIA SHIPYARD S.A.	C.P.A.M.N. , md, km 1+240, aval ecluza Navodari utilizare domeniu public amplasare patrimoniu societate S=6.120mp	
75	MIDIA PORT SHIPPING SRL CONSTANTA	Port Medgidia Platforma nebet. Depozit. materiale , S=4.430mp	Inchiriere
76	COMBINATUL DE INGRASAMINTE CHIMICE S.A.	Port Luminita Platforma nebet. Depozit. materiale , S= 560mp	Inchiriere
77	S.C. AMBER PORT OPERATION	Domeniu portuar Basarabi S= 13.040mp	
78	S.C. BETOANE SI PREFABRICATE	Sediu CN ACN CORP C, Parter Inchir. Spatii, S= 23 mp	
79	S.C GENCOM CATERING SRL	Sediu CN ACN CORP B , Subsol Inchir. Spatii, S= 60,90 mp, cantina	
80	S.C. ATOMON TECHNICAL SRL	Port Ovidiu Platforma totala S = 1.845 mp platforma nebetonata cu destinatia Depozitare materiale	
81	S.C. ATOMON TECHNICAL SRL	Port Ovidiu Platforma totala S = 3.071 mp platforma nebetonata cu destinatia Depozitare materiale	
82	ORGANIZATIA UTILIZATORILOR DE APA PENTRU IRIGATII „BRAVA	C.P.A.M.N., md, km 21+650,xtravilan com. Poarta Alba Subconcesionare teren, S= 250mp	
83	SC BITMED SA	Port Medgidia, amplasament tubulatura transport bitum S = 75 mp	platf. nebet.,
84	EURO MAN CONSTRUCT BUSINESS SRL	Acces in perimetrul de exploat “Amenajare rau Arges.....” spre obiectivului locatarului” statie de sortare”, md, km 74+200-74+900, Darasti, Sdrum=700mx6 m=4.200mp	
85	DIMAR SRL BUCURESTI	Inchiriere Platforme: Decembrie, S=1.500mp	- port 1
86	DIMAR SRL BUCURESTI	Acces in perimetrul de exploatare “Amenajare rau Arges.....” spre obiectivului locatar.” statie de sortare”, m s raul Arges , km 71+400÷ km 72+150 , in zona port 1 Decembrie, jud. Ilfov, Sdrum=1110mx6 m=6.660mp	





## Anexa 1.4. - Lista primelor 10 litigii dupa valoare

Nr. Crt.	PARTI RECLAMANT/PARAT INSTANTA	Descriere a litigiului/Obiect/data initierii
1	UM 0406 A.C.N. INALTA CURTE DE CASATIE SI JUSTITIE	Pretentii - paza cu efective de jandarmi 01.02.2004-15.12.2005 501.185,36.lei - debit 234.985,73.lei - penalitati
2	A.C.N. SC CANAL SERVICES SRL TRIBUNALUL CONSTANTA	Faliment 461.357,58.lei -debit 19.366,50- taxe timbru
3.	A.C.N. Consiliul Concurentei CEDO	Anulare amenda de 2% din cifra de afaceri pt. incalcarea Legii nr. 21/1996 a concurentei 532.000.LEI
4.	A.C.N. MINISTERUL TRANSPORTURILOR AM POS T INALTA CURTE DE CASATIE SI JUSTITIE	Declararea ca neeligibila a sumei din proiectul cu finantare UE – Modernizarea sist. - se monitorizare parametrii calitativi - * nava* 2.700.000.lei
5	A.C.N DOBROPORT JUDECATORIA CONSTANTA	Pretentii 132.861,68.lei - debit 16.206,52.lei - penalitati
6	A.C.N. SC ASENSA SRL JUDECATORIA CONSTANTA	Pretentii 110.267,84.lei - debit 20.782,10.lei - penalitati
7	A.C.N. SC ROMTRANSNAV JUDECATORIA CONSTANTA	Pretentii 91.897,74.lei - debit 8.535,27.lei - penalitati
8	A.C.N. COMPREST UTIL SRL JUDECATORIA CONSTANTA	Pretentii 71.211,57.lei - debit 17.306,46.lei - penalitati
9	A.C.N. EXPERT CONSTRUCT SRL JUDECATORIA CONSTANTA	Pretentii 71.321,74.lei - debit 12.752,69.lei
10	SC RO MAT CONSTRUCT A.C.N. CURTEA DE APEL CONSTANTA	Litigiu privind achizitiile publice Contract aprox. 1.500.000.lei





## Anexa 2 – Lista tarifelor in vigoare

TARIFE ACTUALE PENTRU PUNEREA LA DISPOZITIE A INFRASTRUCTURII DE TRANSPORT NAVAL A CANALELOR NAVIGABILE PENTRU NAVE SI CONVOAIE IN CONFORMITATE CU REGULILE DE NAVIGATIE PE CANALELE NAVIGABILE SI ASIGURARE SERVICII CONEXE TRANSPORTULUI NAVAL

### ANEXA NR. 1 A CONTRACTULUI DE PRESTARI SERVICII

Nr. Crt.	Prestatia	Tarif unitar fara TVA [EUR]	UM
<b>1.a) Tarif tranzitare canale navigabile pentru barje in convoi si nave fluviale incarcate (ponderat functie de km. parcursi):</b>			
	1.1 Cereale	0.38	to.cap.
	1.2 produse alimentare si nutreturi	0.40	to.cap.
	1.3 seminte uleioase, fructe oleaginoase si grasimi	0.40	to.cap.
	1.4 lemn si pluta	0.37	to.cap.
	1.5 minereuri de fier, deseuri de fier si otel ,zgura de furnal	0.25	to.cap.
	1.6 produse chimice	0.28	to.cap.
	1.7 minereuri si deseuri neferoase	0.25	to.cap.
	1.8 combustibili minerali solizi	0.27	to.cap.
	1.9 produse petroliere, gaze si lichide inflamabile	0.40	to.cap.
	1.10 produse petroliere albe(benzina)	0.30	to.cap.
	1.11 ciment, var nestins, materiale pentru constructii	0.30	to.cap.
	1.12 produse metalice	0.25	to.cap.
	1.13 ingrasaminte	0.25	to.cap.
	1.14 minerale brute sau prelucrate( de cariera sau balastiera)	0.30	to.cap.
	1.15 animale vii, sfecla de zahar	0.40	to.cap.
	1.16 echipamente, masini si aparate ptr. transport, motoare si piese componente	0.40	to.cap.
	1.17 articole diverse	0.40	to.cap.
	1.18 alte produse	0.40	to.cap.





	1.19 containere	0.15	to.cap.
<b>1.b) Tarif tranzitare canale navigabile pentru barje in convoi si nave fluviale goale (ponderat functie de km. parcursi):</b>		0.15	to.cap.
Contravaloarea aferenta serviciilor de tranzitare de la pct. 1: - Se majorează cu 20% pentru navele care transportă mărfuri inflamabile sau periculoase;			
<b>2. Tarif tranzitare canale navigabile pentru (ponderat functie de km parcursi):</b>			
2.1.	Nave fluvio-maritime	2.20	TRN
2.2.	Nave tehnice	1.50	LBD
2.3.	Nave de pasageri	0.25	LBD
2.4.	Impingătoare, remorchere	0.20	CP
Contravaloarea aferenta serviciilor de tranzitare de la pct.2 : - Se majorează cu 20% pentru navele care transportă mărfuri inflamabile sau periculoase; - Se reduce cu 25% in situatia in care tranzitează fără marfă pentru navele de la pct. 2.1;			
<b>Tariful minim de tranzitare pe canal - cu ecluzare este 200 Eur/fara TVA</b>			
<b>Tariful minim de tranzitare pe canal - fara ecluzare este 150 Eur/fara TVA</b>			
<b>Tariful minim de tranzitare pe canal cu/fara ecluzare pentru nave de agrement este 100 Eur/fara TVA</b>			
<b>3. Utilizare infrastructura portuara pentru nave tehnice:</b>			
<b>3.1 Tarif pentru impingatoare si remorchere</b>		0.018	EUR/CP/zi
<b>3.2 Tarif pentru alte nave tehnice</b>		0.090	EUR/LBD/zi
Se aplica la puterea motoarelor in situatia 3.1 sau la LBD navei in situatia 3.2 pentru numarul de zile de escala indiferent de locul unde se afla nava in porturi sau in alte locuri din perimetru A.C.N.			
<b>4. Utilizare infrastructura portuara pentru nave de navigatie interioara:</b>			
<b>4.1 Tarif pentru nave de navigatie interioara nepropulsate</b>		0.014	EUR/TC/zi
<b>4.2 Tarif pentru nave de navigatie interioara propulsate</b>		0.036	EUR/TC/zi
Se aplica la TC-ul navei pentru numarul de zile de escala indiferent de locul unde se afla nava in porturi sau in alte locuri din perimetrul A.C.N.			





<b>5. Utilizare infrastructura portuara pentru nave fluvio-maritime:</b>		
<b>5.1 tarif pentru nave fluvio-maritime</b>	0.135	EUR/TRN/zi
Se aplica la TRN navei pentru numarul de zile de escala indiferent de locul unde se afla nava in porturi sau in alte locuri din perimetrul A.C.N.		
<b>* Pentru navele care utilizeaza infrastructura portuara mai putin de 24 de ore, tarifele se aplica pentru o zi.</b>		
<b>6. Refurnizare energie electrică la cheu (la tarif se adaugă pretul energiei electrice de la furnizor)</b>	10% din pretul mediu al facturii lunare emise de furnizor ptr. punctul de consum.	lei/kwh

Pentru solicitari de ecluzare la cerere, pentru ecluzele Ovidiu si Navodari, in afara orelor de program si sarbatori legale, se aplica suplimentar tariful de 339,86 lei/ora (fara TVA) cu conditia avizarii ecluzarii la cerere cu cel putin 16 ore inainte.

**Precizari :**

- Prin tranzitare se intelege punerea la dispozitie la cererea beneficiarului, a infrastructurii de transport naval pentru navigatia unei nave sau a unui convoi, intre doua puncte situate pe canalele navigabile.
- Tariful minim se aplica tranzitarilor a caror valoare, rezultata din produsul dintre TC/TRN/CP/LBD (in functie de tipul navei), tariful unitar aplicabil si coeficientul calculat pentru distanta parcursa, este mai mica de 200 EUR / 150 EUR fara TVA.
- Tariful minim nu se aplica deplasarilor impingatoarelor si remorcherelor in zonele de intrare pe Canalul Dunare - Marea Neagra si Canalul Poarta Alba Midia Navodari (Bief I si Bief III), fara ecluzare. Pentru aceste cazuri, algoritmul de calcul este urmatorul: 0.2 EUR X CP X COEFICIENT DE DISTANTA.
- Manevra nu se taxeaza si reprezinta miscarea necesara si inclusa in procesul de tranzitare a unei nave/convoi standard (lungimea maxima a ansamblului de nave sa nu depaseasca 120 m) pe Canalul Poarta Alba – Midia Navodari ; inseamna deplasarea intre danele aceluasi port, sau in zonele delimitate pentru formarea/desfacerea convoaielor.





**BAREMURI MINIME PENTRU APLICAREA REDUCERILOR DE TARIFE**

**ANEXA NR. 2 LA CONTRACTUL DE PRESTARI SERVICII**

NR. CRT.	Categoria de Marfa	cantitate minima	unitate de masura
1	Cereale	480 000	tone marfa
2	produse alimentare si nutreturi	80 000	tone marfa
3	seminte uleioase, fructe oleaginoase si grasimi	50 000	tone marfa
4	lemn si pluta	16 000	tone marfa
5	minereuri de fier, deseuri de fier si otel, zgura de furnal	800 000	tone marfa
6	produse chimice	40 000	tone marfa
7	minereuri si deseuri neferoase	800 000	tone marfa
8	combustibili minerali solizi	150 000	tone marfa
9	produse petroliere, gaze si lichide inflamabile	40 000	tone marfa
10	ciment, var nestins, materiale pentru constructii	320 000	tone marfa
11	produse metalice	320 000	tone marfa
12	ingrasaminte( naturale si chimice)	150 000	tone marfa
13	minerale brute sau prelucrate( de cariera si balastiera)	200 000	tone marfa
14	containere	42	barje

- Tarifele prevazute la punctul 1.a) din anexa nr.1 (Tarife actuale pentru punerea la dispozitie a infrastructurii de transport naval a canalelor navigabile pentru nave si convoaie in conformitate cu regulile de navigatie pe canalele navigabile si asigurare servicii conexe transportului naval) vor putea fi reduce cu maximum 20% pentru operatorii economici care in perioada unui an fiscal, inregistreaza depasiri ale baremurilor prevazute mai sus

- Reducerea se va acorda doar pentru categoriile de marfa care depasesc baremurile minime stabilite in cursul unui an fiscal, cu conditia ca operatorul economic sa solicite aceasta reducere in momentul depasirii cantitatilor de marfa prevazute in aceasta anexa.

- Reducerea tarifelor se acorda prin act aditional la contractul initial, pentru operatorii economici care au indeplinit conditiile stipulate mai sus.

- Tariful de utilizare a infrastructurii portuare pentru navele care ierneaza(noiembrie-martie) minim 30 de zile calendaristice consecutive in porturile aflate in administrarea companiei, este de 150Euro/luna/nava fara TVA si se aplica cu conditia solicitarii operatorului economic.

