

COMPANIA NAȚIONALĂ  
POȘTA ROMÂNĂ S.A.



# Plan de Administrare

2020-2025

## CUPRINS

1	Prezentare generală a C.N. Poșta Română S.A.	2
1.1	Informații despre Companie	3
1.2	Cadrul de reglementare	3
1.3	Profilul de activitate al C.N.P.R.	4
1.4	Piața serviciilor poștale	5
1.4.1	În context internațional	5
1.4.2	În context național	5
1.4.3	C.N.P.R. pe piața serviciilor poștale	6
1.4.4	Evoluția financiară a CNPR	7
1.5	Analiza SWOT a C.N.P.R.	9
2	Strategia de administrare a C.N. Poșta Română S.A.	10
2.1	Misiune	10
2.2	Cerințele acționarilor	10
2.3	Obiective strategice pe linia administrării C.N.P.R.	10
2.4	Politici de implementare a obiectivelor strategice	12
2.5	Termene	19
3	Rezultate prognozate ale realizării obiectivelor	19
4	Factori critici de succes	20
5	Management-ul riscurilor pe linia implementării strategiei de administrare a CNPR	20
6	Concluzii	21

### 1 Prezentare generală a C.N. Poșta Română S.A.



## 1.1 Informații despre Companie

Compania Națională „Poșta Română” S.A. a fost înființată ca societate comercială pe acțiuni în baza HG 371/1998, prin reorganizarea Regiei Autonome "Poșta Română", înregistrată la Registrul Comerțului sub numărul de ordine J40/8636/1998 , având codul unic de înregistrare nr. 427410. Sediul C.N.P.R. este în municipiul București, Bulevardul Dacia nr. 140, Sector 2, Cod Poștal 020065.

Acționarii CNPR sunt Statul Român prin Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor - MTIC (93,52 % din pachetul de acțiuni) și Fondul Proprietatea (6,48% din pachetul de acțiuni).

Compania Națională "Poșta Română" S.A. ("CNPR") este operatorul național de servicii poștale și liderul pieței de profil din România, asigurând condițiile necesare integrării serviciilor poștale naționale în sistemul celor internaționale.

Activitățile desfășurate de CNPR sunt în domeniul comunicațiilor poștale, administrarea, dezvoltarea, exploatarea serviciilor de poștă și colaborarea cu organizațiile similare străine în vederea realizării acestor servicii și pe plan internațional.

CNPR deține o rețea de peste 5.500 subunități poștale la nivel național, fiind organizată în 8 Sucursale Regionale, 2 Sucursale Specializate (Sucursala Servicii Express și Sucursala Fabrica de Timbre) și 7 Centre Regionale de Tranzit cu o cifră de afaceri de cca 1.274 milioane lei în anul 2019.

CNPR a fost desemnată de către ANCOM furnizor de serviciu universal în domeniul serviciilor poștale în România pentru perioada 1 ianuarie 2020 – 31 decembrie 2024, în conformitate cu Decizia ANCOM nr.1363/2019.

## 1.2 Cadrul de reglementare

Legea-cadru în materia serviciilor poștale este reprezentată de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.13/2013 cu modificările și completările ulterioare privind serviciile poștale, aprobată prin Legea nr 187/2013, cu modificările și completările ulterioare privind serviciile poștale, ale cărei prevederi au transpus în legislația națională dispozițiile Directivei CE 2008/6, ca ultim pas în deschiderea pieței și liberalizarea pieței de servicii poștale.

Principalele instituții din România cu atribuții în reglementarea sectorului poștal sunt MTIC și Autoritatea Națională pentru Administrare și Reglementare în Comunicații ("ANCOM").

În sectorul serviciilor poștale, MTIC este responsabil cu stabilirea politicilor referitoare la sectorul serviciilor poștale și cu definirea strategiei privind implementarea serviciului universal,

iar ANCOM, în calitatea sa de autoritate națională de reglementare, este responsabilă cu implementarea politicilor naționale stabilite de către MTIC, în cadrul legislației cu caracter secundar emisă în baza competențelor legale.

ANCOM stabilește condițiile și procedura pe care le aplică pentru desemnarea furnizorului/furnizorilor de serviciu universal, desemnează furnizorul/furnizorii de serviciu universal din domeniul serviciilor poștale și stabilește condițiile pe care acesta/aceștia trebuie să le respecte pentru furnizarea serviciilor poștale din sfera serviciului universal.

CNPR, în calitate de furnizor de serviciu universal, beneficiază de drepturi și obligații specifice. Modificările operate la nivelul palierului de reglementare, atât în ceea ce privește legislația de ordin primar cât și legislația de ordin secundar, au un puternic impact asupra direcțiilor de dezvoltare ale CNPR.

### **1.3 Profilul de activitate al C.N.P.R.**

Compania are ca obiect de activitate:

#### **A. Servicii poștale:**

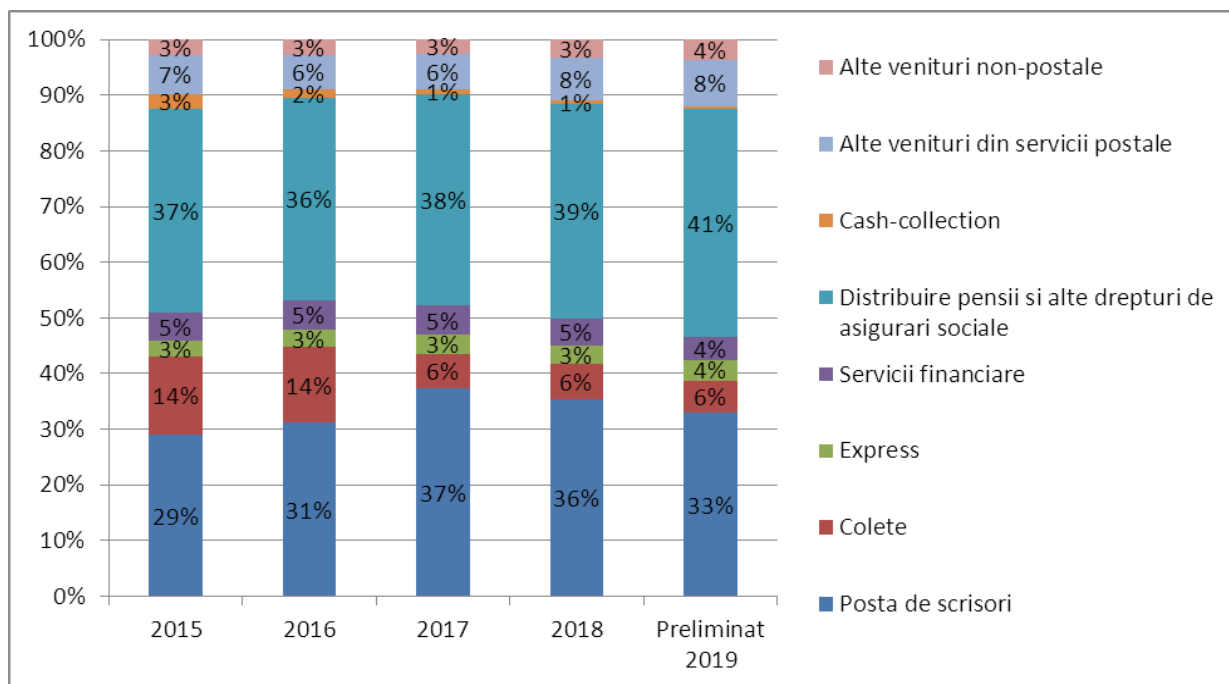
- I. Servicii poștale de bază;
- II. Servicii poștale altele decât cele de bază.

**B.** Editarea, tipărirea, comercializarea și păstrarea timbrei și efectelor poștale în conservatorul de timbre;

**C.** Alte prestări de servicii conexe celor menționate mai sus și orice alte activități conform legislației în vigoare.

#### **Ponderea unor categorii de venituri în cifra de afaceri 2015 - 2019 (%)**

Serviciile poștale au reprezentat aproximativ 58% din cifra de afaceri înregistrată în anul 2019, diferența corespunde serviciilor non-poștale. Cele mai semnificative dintre acestea sunt reprezentate de serviciile privind distribuirea drepturilor sociale. Mai mult de 76% din cifra de afaceri a fost generată de clienții CNPR care au contracte comerciale.



## 1.4 Piața serviciilor poștale

### 1.4.1 În context internațional

În creștere cu 14,0 miliarde de euro față de rezultatele din 2017, veniturile totale ale industriei poștale au ajuns la circa 410 miliarde de euro în 2018. Creșterea tarifelor aferente serviciilor poștei de scrisori și creșterea cererii pentru pachet mic a compensat scăderea volumului structural, astfel încât veniturile generate de poșta de scrisori au crescut cu 1,8 miliarde de euro. Coletele și serviciile financiare au fost factori cheie de creștere în 2018, cu 6,9 miliarde euro și respectiv 6,4 miliarde euro. (*sursa*: IPC Global Postal Industry Report 2019).

### 1.4.2 În context național

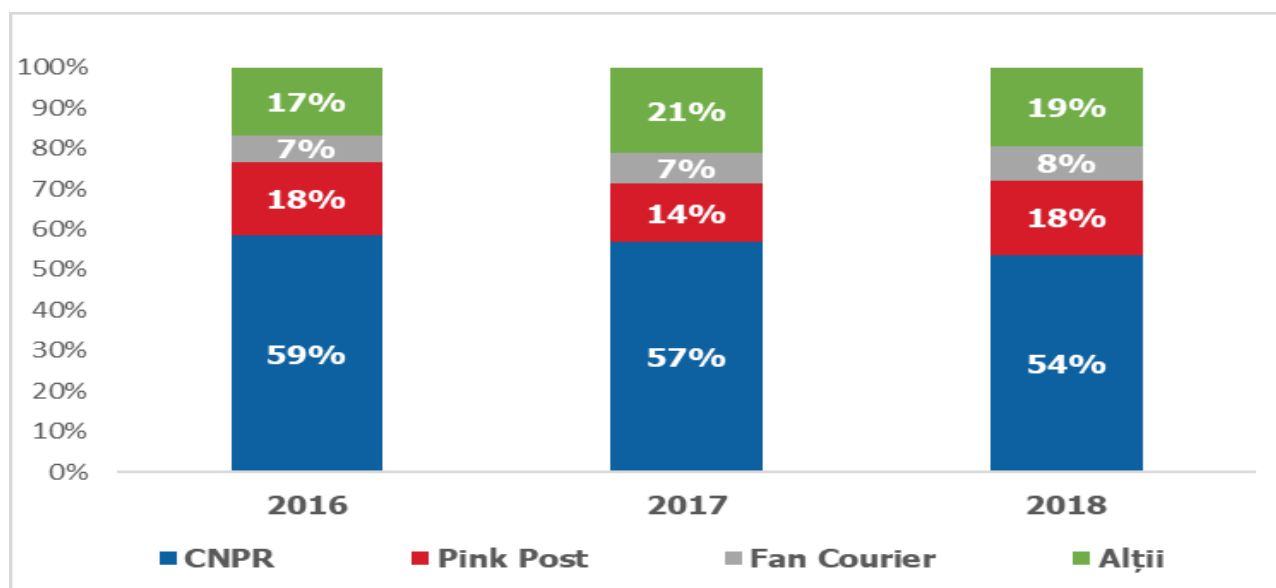
Conform ANCOM, piața serviciilor poștale la nivelul anului 2018 prezenta următoarele caracteristici:

- volumul traficului total din 2018 a fost de 582 milioane de trimiteri, în creștere cu 5% față de anul precedent;
- traficul poștei de scrisori a crescut cu 4% (intern +2%, internațional +49%);
- traficul de colete a crescut cu 14% (intern +15%, internațional +9%);
- ponderea coletelor în traficul total a ajuns la 16% (+2 p.p.), în detrimentul poștei de scrisori (77% din traficul total, în scădere cu 2 p.p. față de 2017);

- veniturile totale obținute din furnizarea de servicii poștale în anul 2018 au fost de 3,2 miliarde lei, înregistrând o creștere anuală de 13%; veniturile obținute din trimiteri interne au crescut cu 10%, iar cele din trimiteri internaționale cu 19%;
- numărul mediu anual de trimiteri poștale pe locuitor a fost de 30 (+6%), din care 5 colete (+15%);

### 1.4.3 C.N.P.R. pe piața serviciilor poștale

CNPR este prezentă pe o piață concurențială activă, menținându-și pe parcursul ultimilor ani poziția de lider de piață în termeni de volum raportat la traficul total:



\*Conform ANCOM

Compania se diferențiază pe piața serviciilor poștale prin:

- portofoliu diversificat de produse și servicii;
- rețea teritorială extinsă la nivel național, acoperind în întregime mediul urban și rural;
- tarife competitive;
- popularitatea mărcii (brandului).

Compania se concentrează pe expansiunea în noi segmente de piață care au potențial mare de creștere, precum serviciile financiare și serviciile de curierat.

#### 1.4.4 Evoluția financiară a CNPR

##### Indicatori economico-financiarți 2016, 2017, 2018 și preliminar 2019 cf IFRS

					Mii lei
Indicatori	x	Realizări 2016 *)	Realizări 2017 *)	Realizări 2018	Preliminar 2019 **)
a	b	c	d	e	f
<b>Venituri totale, din care:</b>	<b>1</b>	<b>1.133.243</b>	<b>1.140.254</b>	<b>1.189.344</b>	<b>1.359.681</b>
Venituri exploatare - total, din care:	2	1.122.497	1.131.799	1.175.526	1.337.989
<i>Cifra de afaceri</i>	3	<i>1.104.499</i>	<i>1.126.455</i>	<i>1.160.332</i>	<i>1.274.000</i>
Venituri financiare	4	10.746	8.455	13.818	21.692
<b>Cheltuieli totale, din care:</b>	<b>5</b>	<b>1.114.355</b>	<b>1.120.287</b>	<b>1.145.756</b>	<b>1.329.870</b>
Cheltuieli exploatare - total, din care:	6	1.097.068	1.098.985	1.123.588	1.315.580
<i>Amortizare</i>	7	<i>30.959</i>	<i>36.692</i>	<i>27.715</i>	<i>26.875</i>
<i>Ajustari si deprecieri pentru pierderi de valoare și provizioane</i>	8	<i>-27.812</i>	<i>-12.080</i>	<i>-4.518</i>	<i>-23.006</i>
Cheltuieli financiare - total, din care:	9	17.287	21.302	22.168	14.290
<i>Cheltuieli cu dobânzi</i>	10	<i>8.653</i>	<i>11.553</i>	<i>15.767</i>	<i>5.279</i>
<b>Rezultatul brut, din care:</b>	<b>11</b>	<b>18.888</b>	<b>19.967</b>	<b>43.588</b>	<b>29.811</b>
Rezultat din exploatare	12	25.429	32.814	51.938	22.409
Rezultat financiar	13	-6.541	-12.847	-8.350	7.402
Impozit pe profit - total:	14	-3.555	7.293	5.220	19.190
<i>Cheltuieli cu impozitul pe profit curent</i>	15	<i>-3.555</i>	<i>7.293</i>	<i>11.388</i>	<i>19.190</i>
<i>Venituri din impozitul pe profit amânat</i>	16	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>6.168</i>	<i>0</i>
<b>Profitul net</b>	<b>17</b>	<b>22.443</b>	<b>12.674</b>	<b>38.368</b>	<b>10.621</b>
<b>EBITDA (1) (profit operațional înainte de taxe, deprecieri și amortizări)</b>	<b>18=12+7+8</b>	<b>28.576</b>	<b>57.426</b>	<b>75.135</b>	<b>26.278</b>
Marja EBITDA (1) raportat la veniturile din exploatare (%)	19	2,5	5,1	6,4	2,0
<b>EBITDA (2) (profit net + amortizare + dobânzi + impozit pe profit)</b>	<b>20=17+7+10+14</b>	<b>58.500</b>	<b>68.212</b>	<b>87.070</b>	<b>61.965</b>
Marja profitului brut raportat la veniturile din exploatare (%)	21=11/2	1,7	1,8	3,7	2,2
Marja profitului brut raportat la cifra de afaceri (%)	22=11/3	1,7	1,8	3,8	2,3
<b>Plăți restante</b>	<b>23</b>	<b>77.819</b>	<b>147.995</b>	<b>47.784</b>	<b>45.803</b>

\*) Pentru comparabilitatea datelor, pentru anii 2016 și 2017 au fost trecuți indicatorii economici conform situațiilor IFRS.

\*\*) Realizările preliminare pentru anul 2019 sunt conform bilanței la 31.12.2019 din 12.05.2020, iar datele privind plățile restante la 31.12.2019 sunt cele care ne-au fost comunicate în luna ianuarie.

**SITUAȚIA PRINCIPALILOR INDICATORI ECONOMICI – FINANCIARI  
BUGETAȚI PENTRU PERIOADA IUNIE-DECEMBRIE 2020**

<b>mii lei</b>								
<b>Denumire indicatori</b>	<b>iunie</b>	<b>iulie</b>	<b>august</b>	<b>sept</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>dec</b>	<b>TOTAL BU- GETAT 2020</b>
<b>Venituri totale, din care:</b>	<b>110.359</b>	<b>113.157</b>	<b>110.075</b>	<b>126.053</b>	<b>130.878</b>	<b>132.001</b>	<b>127.939</b>	<b>1.421.200</b>
Venituri exploatare	108.959	110.857	108.675	123.253	128.778	129.901	126.039	1.397.650
Venituri financiare	1.400	2.300	1.400	2.800	2.100	2.100	1.900	23.550
<b>Cheltuieli totale, din care:</b>	<b>113.054</b>	<b>114.516</b>	<b>113.023</b>	<b>119.068</b>	<b>119.010</b>	<b>119.400</b>	<b>126.788</b>	<b>1.376.200</b>
Cheltuieli exploatare	111.665	112.758	111.654	117.098	116.943	117.474	124.916	1.359.272
Cheltuieli financiare	1.389	1.758	1.369	1.970	2.067	1.926	1.872	16.928
<b>Rezultatul brut, din care:</b>	<b>-2.695</b>	<b>-1.359</b>	<b>-2.948</b>	<b>6.985</b>	<b>11.868</b>	<b>12.601</b>	<b>1.151</b>	<b>45.000</b>
Rezultat din exploatare	-2.706	-1.901	-2.979	6.155	11.835	12.427	1.123	38.378
Rezultat financiar	11	542	31	830	33	174	28	6.622
<b>Impozit pe profit</b>	<b>-737</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>496</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.267</b>	<b>7.730</b>
<b>Rezultat net</b>	<b>-1.958</b>	<b>-1.359</b>	<b>-2.948</b>	<b>6.489</b>	<b>11.868</b>	<b>12.601</b>	<b>-3.116</b>	<b>37.270</b>



## 1.5 Analiza SWOT a C.N.P.R.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rețea de retail extinsă la nivel național, unități bine poziționate în centrele orașelor;</li> <li>• Rețea logistică extinsă (capacitate, acoperire și frecvență);</li> <li>• Notorietate a brand-ului</li> <li>• Furnizorul de servicii poștale preferat de instituțiile publice</li> <li>• Lider de piață sub aspectul volumului produselor și serviciilor oferite;</li> <li>• Tarife competitive pe anumite categorii de servicii poștale, diversitatea produselor/serviciilor oferite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procentul ridicat al costurilor salariale în total costuri, lipsa unui sistem de remunerare variabil;</li> <li>• Percepție negativă despre nivelul calității serviciilor</li> <li>• Echipamente IT învechite și insuficiente</li> <li>• Disponibilitatea redusă a serviciilor de tip door-to-door;</li> <li>• Automatizare, mecanizare, informatizare redusă</li> <li>• Adresarea limitată a clienților business și dezvoltarea insuficientă a serviciilor și forței de vânzări dedicate acestora.</li> </ul>

OPORTUNITĂȚI	PERICOLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea, modernizarea infrastructurii de transport;</li> <li>• Existența unor arii de creștere (comunicare digitală, comerț electronic, servicii express, poșta hibridă, servicii financiare);</li> <li>• Potențial de creștere a serviciilor cu valoare adăugată (de exemplu: serviciile express etc);</li> <li>• Poziționare ideală pe piață pentru a beneficia de creșterile viitoare estimate, România fiind în continuare sub media europeană a livrărilor poștale pe cap de locuitor;</li> <li>• Dezvoltarea unor strategii pentru segmentele B2C/B2B și implicit a unor oferte proprii de servicii integrate: pachete speciale (cu gratuități/discounturi), promoții de sezon etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea concurenței datorată liberalizării complete a pieței serviciilor poștale și continuarea investițiilor în distribuție, logistică și imagine (inclusiv în media)</li> <li>• Presiune din partea instituțiilor de stat pentru a reduce comisioanele pentru distribuția drepturilor sociale (alocații, pensii);</li> <li>• Substituție electronică a serviciilor;</li> <li>• Diversificarea ofertei competitorilor și migrarea clienților business către competitori;</li> <li>• Cadrul de reglementare incert privind furnizarea serviciului universal, cu posibile consecințe negative din perspectiva ajutorului de stat și a legii concurenței;</li> <li>• Sancțiuni din partea autorității de reglementare/Consiliul Concurenței.</li> </ul>

## **2 Strategia de administrare a C.N. Poșta Română S.A.**

### **2.1 Misiune**

C.N. Poșta Română S.A. are menirea de a asigura cetățenilor României servicii poștale și conexe, fiind unul dintre actorii importanți într-o dimensiune de piață concurențială, având rol strategic și social dat de statul român – acționar majoritar al CNPR.

Focalizarea mandatului trebuie să fie legată de investițiile necesare modernizării companiei, strategia de capitalizare a reperelor investiționale, dezvoltarea serviciilor existente și crearea de noi servicii conform cerințelor pieței și cetățenilor țării, pe lângă asigurarea funcționalității optime a serviciilor existente și prestarea serviciilor poștale din sfera serviciului universal conform reglementărilor ANCOM în vigoare.

### **2.2 Cerințele acționarilor**

Prezentul Plan de Administrare are la bază cerințele Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

O.U.G. 109/2011 este integral aplicabilă CNPR, în calitate de societate comercială pe acțiuni constituită în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare.

În acest sens, Consiliul de Administrație are obligația de a elabora și prezenta Adunării Generale a Acționarilor, spre aprobare, Planul de Administrare, incluzând strategia de administrare ce urmează a fi pusă în aplicare pentru atingerea obiectivelor.

Planul de Administrare pentru perioada 2020-2025 are în vedere dezvoltarea durabilă a companiei ținând cont de oportunitățile și amenințările din mediul extern și de interesele acționarilor preocupați de buna funcționare și dezvoltare a CN Poșta Română SA.

### **2.3 Obiective strategice pe linia administrării C.N.P.R.**

Strategia de administrare a companiei prin activitatea pe care o desfășoară Consiliul de Administrație are în vedere promovarea unui rol proactiv în dezvoltarea cadrului legislativ și de reglementare printr-un dialog transparent, structurat și susținut cu toate entitățile relevante. Acesta are rolul de a dezvolta o dimensiune strategică, atât asupra necesității recunoașterii în tarife a cheltuielilor și eforturilor investiționale, cât și asupra asigurării trasabilității dintre sursele de finanțare și utilizarea lor.

Analizând indicatorii economico-financiarți de la punctul 1.4.4 și evoluția pieței de servicii poștale, devine imperios necesară stabilizarea economico-financiară a companiei și dezvoltarea tehnologică prin investiții pe termen mediu și lung.

**Obiectivele strategice în administrarea C.N. Poșta Română S.A. pe perioada 2020-2025 sunt următoarele:**

- I. Asigurarea unei funcționalități optime la nivelul structurilor operaționale, în vederea punerii la dispoziția clienților Poștei Române a unor servicii performante la prețuri competitive.**
- II. Dezvoltarea unui sistem logistic și tehnologic prin asigurarea investițiilor - cadru pe termen mediu și lung în conformitate cu Planul Multianual al Investițiilor**
- III. Creșterea veniturilor și maximizarea profitabilității CNPR.**
- IV. Creșterea cotei de piață pentru fiecare categorie de serviciu oferit pieței.**
- V. Crearea și implementarea sistemului de motivare financiară sau non-financiară a performanței resursei umane.**
- VI. Listarea a 10% din pachetul de acțiuni al Companiei pe piața de capital, în termen de 3-5 ani.**

În vederea realizării obiectivelor strategice se impun următoarele direcții de acțiune:

- Furnizarea unor servicii performante pe întreg teritoriul național prin alocarea eficientă a resurselor logistice, informatice, operaționale și umane.
- Identificarea și realizarea investițiilor necesare pentru inovare, dezvoltare tehnologică și logistică, digitalizare și informatizare cu menținerea stabilității economico-financiare a CNPR și a funcționării continue.
- Asigurarea resurselor financiare necesare implementării unei strategii investiționale pe termen mediu și lung.
- Consolidarea activității comerciale prin dezvoltarea unor noi linii de business care să ofere servicii/produse generatoare de profit și adaptarea portofoliului de produse și servicii la cerințele pieței și ale clienților.
- Valorificarea eficientă a resurselor companiei și optimizarea cheltuielilor operaționale.
- Adoptarea unor politici comerciale care să conducă la stabilizarea și consolidarea avantajului competitiv.
- Crearea și dezvoltarea unei culturi organizaționale axată pe performanță și recompensarea salariaților.
- Asigurarea resurselor financiare pentru îndeplinirea misiunii Poștei Române prin finalizarea cu succes a procesului de listare la bursă.

## 2.4 Politici de implementare a obiectivelor strategice

În vederea realizării obiectivelor strategice, politicile de implementare sunt:

### i) **Politica de resurse umane**

La momentul actual, CNPR reprezintă unul din cei mai mari angajatori din România, forța de muncă fiind cea mai importantă resursă din cadrul companiei. În contextul unei piețe a forței de muncă din ce în ce mai selectivă și dinamică, măsurile ce se impun la nivelul politicilor de resurse umane trebuie să asigure funcționalitatea CNPR la capacitate maximă, cu personal competent și calificat. Principalele direcții pentru managementul resurselor umane vor avea în vedere:

- utilizarea eficientă a forței de muncă
- creșterea productivității și alocarea de resurse umane preponderent către activitățile operaționale (generatoare de venituri)
- derularea unor programe adecvate pentru trainingul personalului
- îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru salariații companiei
- respectarea legislației muncii;
- revizuirea politicilor de resurse umane în vederea stimulării și salarizării angajaților pe baza unor criterii de performanță.

### ii) **Politici investiționale**

Strategia de administrare pe durata mandatului este orientată pe alocarea resurselor financiare necesare implementării investițiilor conform Programului Multianual al Investițiilor (PMAI) și urmărește cu precădere realizarea de investiții cu un grad ridicat de rentabilitate, generatoare de venituri, crearea de servicii moderne și inovatoare în domeniul poștal, precum și crearea unor condiții de muncă corespunzătoare pentru personalul poștal, rezultând o nouă imagine de brand a Poștei Române.

PMAI este instrumentul prin care se oferă strategic imaginea globală a necesarului investițional al CNPR, în ansamblul său, reprezentând baza fundamentală a politicilor de finanțare în domeniul investițional.

Planul de Administrare 2020-2025, obiectivele strategice, politicile de implementare, dispozițiile și măsurile cuprinse în acesta, actualizează, adaptează și înlocuiesc Strategia Investițională a CNPR 2019-2024 - versiunea actualizată și fundamentează dezvoltarea companiei respectând întru totul recomandările și direcțiile de politică managerială din Testul Operatorului Economic Privat (Deloitte).

Planul de Management ce va operaționaliza realizarea obiectivelor strategice pe linia administrării CNPR va fi realizat pe baza Programului Multianual al Investițiilor, aprobat prin



hotărârea C.A. nr. 82/10.06.2020 și va avea ca scop crearea unui model de business sustenabil.

**CENTRALIZATOR**  
**Programul multianual al investițiilor (PMAI)**

1 Euro = 4,8 lei

<b>Nr. crt.</b>	<b>Categoria lucrarilor de investiții</b>	<b>Total valoare (lei)</b>	<b>Total valoare (Euro)</b>
1	Centre Regionale de Tranzit Categoria A	68.160.000,00	14.200.000,00
2	Centre Regionale de Tranzit Categoria B	32.952.000,00	6.865.000,00
3	Utilaje, echipamente și tehnică de calcul – Regionalizare – Centre de Profit	1.279.500,00	266.562,50
4	Sistem informatic integrat	70.843.200,00	14.759.000,00
5	Sistem informatic de gestiune (ERP)	38.400.000,00	8.000.000,00
6	Echipamente și comunicații	19.053.872,49	3.969.556,77
7	Sistem integrat coletărie rapidă, echipamente, flotă, licențe - PRIORIPPOST (Sucursala Servicii Express)	14.331.600,00	2.985.750,00
8	Flota auto	108.152.818,63	22.531.837,21
9	Echipamente clădiri și securitate poștală	24.913.056,95	5.190.220,20
10	Investiții și lucrări de intervenții clădiri	39.360.241,26	8.200.050,26
11	Clădiri monumente istorice	76.200.000,00	15.875.000,00
12	Clădiri de importanță majoră ce necesită intervenții	8.500.000,00	1.770.833,33
13	Echipamente și dispozitive pentru Trafic Poștal Internațional	1.202.500,00	250.520,83
14	Utilaje și echipamente – Fabrica de Timbre	14.405.168,75	3.001.076,82
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>517.753.958,08</b>	<b>107.865.407,93</b>

### **1. Centre Regionale de Tranzit Categoria A**

- ✓ **Realizare obiectiv la cheie CRTz București – Otopeni (proiectare, execuție, livrare echipament, montaj și punere în funcțiune) / Depozit Central Materiale CNPR și dotarea cu echipament automatizare - sortare București**

Creșterea nivelului calității serviciilor realizate de către CNPR concomitent cu îmbunătățirea condițiilor de muncă ale salariaților din centrele de tranzit, impune introducerea automatizării în prelucrare și transport, Poșta Română fiind singura administrație poștală din Europa care nu are un centru de sortare automatizat.

- ✓ **Instalație de sortare colete pentru dotarea Centrului Regional de Tranzit Poștal Cluj -Napoca**

Pentru realizarea unor timpi eficienți de circulație ai trimerilor poștale, este necesar ca de la primirea până la livrarea acestora să se urmeze un traseu cât mai scurt și întreaga activitate de sortare să se execute complet automatizat.

### **2. Centre Regionale de Tranzit Categoria B**

În prezent CRTz categoria B (capacități reduse) funcționează în zone nodale, în clădiri vechi, aflate într-o stare avansată de degradare, necesitând lucrări de reparații capitale, consolidări și modernizări. Echipamentul de sortat trimiteri este inexistent sau nefuncțional. Construirea a 5(cinci) CRTz de capacități reduse (cca. 1/4 din capacitatea CRTz Otopeni-Nord) va conduce la creșterea eficienței, a vitezei de lucru, a volumului de trimiteri, reducerea cheltuielilor conexe, reducerea forței de muncă și îmbunătățirea condițiilor de muncă.

### **3. Utilaje, echipamente și tehnică de calcul – Regionalizare – Centre de Profit**

Investițiile au ca scop principal eficientizarea activității poștale cu impact direct asupra calității serviciilor pe care le oferă compania, fiind luate în considerare și aspectele impuse de legislația în vigoare aplicabilă și la nivelul CNPR.

### **4. Sistem informatic integrat**

Implementarea unui sistem informatic integrat și centralizat, bazat pe tehnologii și arhitecturi moderne ce îndeplinesc cerințele de performanță, disponibilitate, utilizare eficientă a resurselor de calcul și securitate a datelor, cu menținerea funcționalității serviciilor existente și fără impact asupra experienței personalului CNPR ce operează aplicațiile, este o cerință imperativă pentru continuarea activității companiei.

### **5. Sistem informatic de gestiune (ERP)**

Noul sistem informatic de gestiune va înlocui modulele din aplicațiile utilizate în prezent de CNPR pentru domeniile: economic, comercial, resurse umane, imobiliar, parc auto și operațional.

## **6. Echipamente si comunicatii**

Echipamentele IT proprietate CNPR sunt uzate din punct de vedere fizic și moral, performanțele majorității echipamentelor IT deținute de companie fiind scăzute. Nu doar componenta hardware este depășită, în aceeași situație regăsindu-se și cea software, precum limbajul de programare folosit în acest moment, investițiile pe acest segment fiind o prioritate.

## **7. Sistem integrat coletărie rapidă, echipamente, flotă, licențe - PRIORIPOST (Sucursala Servicii Express):**

Obiectivele stabilite la nivelul Sucursalei Servicii Express vor fi atinse prin realizarea următoarelor investiții :

- ✓ sistem integrat pentru coletărie rapidă
- ✓ echipamente IT&C
- ✓ licențe
- ✓ moped
- ✓ biciclete electrice

## **8. Flota auto**

Investiția presupune:

- ✓ Înlocuirea parcului auto învechit cu mijloace de transport moderne, nepoluante cu consum redus de carburanți. Reducerea costurilor cu reparațiile, a timpilor de deplasare – se află în derulare contracte de leasing financiar pentru 608 autovehicule (achiziționate în perioada 2017-2020)
- ✓ Înlocuirea celor 82 de autocamioane MAN și 9 remorci ZORZI care au o durată de exploatare de 12 ani cu rulaje de peste 800.000 km și o uzură fizică și morală avansată
- ✓ Amenajarea specială a 370 autoutilitare destinate transportului de valori prin montare de lăzi de valori și butoane de panică pentru asigurarea condițiilor legale privind securitatea transportului de valori monetare cf. Legii 333/2003 și HG 301/2012
- ✓ Achiziție moped, triciclu, ATV-uri, biciclete electrice, etc cu scopul optimizării transportului local.

## **9. Echipamente cladiri si securitate postala**

Investiții în vederea respectării prevederilor legale:

- ✓ Regulamentul UE 2015/1998 și cerințele prevăzute la pct. 12 din Anexa la Regulamentul 300/2008;
- ✓ Legea nr. 333/2003 și HG nr. 301/2012 cu modificările și completările ulterioare.



## **10. Investiții și lucrări de intervenții clădiri**

- ✓ Asigurarea imaginii de brand a CNPR
- ✓ Modernizarea și amenajarea oficiilor poștale existente și aducerea lor la un standard de dotare și funcționare cât mai ridicat
- ✓ Îmbunătățirea condițiilor de muncă oferite personalului

## **11. Clădiri Monumente Istorice**

Reabilitarea, consolidarea imobilelor monumente istorice, readucerea acestora la parametri inițiali au ca scop: evitarea aplicării impozitelor majorate cu 500% de către Consiliile Locale, îmbunătățirea imaginii Poștei Române, creerea unor condiții de lucru moderne pentru salariați, creșterea gradului de satisfacție pentru clienții acestora.

## **12. Clădiri de importanță majoră ce necesită intervenții**

Consolidarea și reabilitarea imobilelor aflate într-o stare avansată de degradare.

## **13. Echipamente și dispozitive pentru Trafic Poștal Internațional**

Noile sisteme vor asigura automatizarea distribuției de pachete, o capacitate mai mare de procesare precum și o recunoaștere a adreselor folosind un OCR, un cititor de coduri de bare și un sistem de codare video, precum și colectarea datelor în timp real, va elimina probleme legate de procesarea manuală, va asigura o acuratețe a adreselor de livrare și a datelor preluate din formulare, eliminând probleme legate de vizibilitate.

C.N. Poșta Română S.A. (CNPR) este parte în programul Interconnect, manageriat de International Post Corporation. Echipamentele MRD pentru traficul export trebuie achiziționate de fiecare operator poștal în parte pentru a furniza electronic dovada de preluare în custodie (**Proof Of Custody**) precum și dovada primirii (**Proof Of Delivery**).

## **14. Utilaje și echipamente Fabrica de Timbre**

Pentru a putea fi un jucător competitiv pe piața actuală de profil, se impune o re tehnologizare a Fabricii de Timbre, scopul principal fiind acela de a putea asigura cât mai multe servicii din sfera in-house – eliminând dependența de terți furnizori, reducând timpul de tranzit al lucrărilor, reducând costurile cu transportul acestora către și de la terți, eliminând complet variabila timp din ecuația timp de execuție finală. În acest context, este necesară atât up-gradarea anumitor utilaje deja existente, cât și achiziționarea de utilaje noi.

### **iii) Politici de finanțare**

În ceea ce privește necesarul investițional în scopul dezvoltării companiei, asigurarea resurselor financiare este o condiție sine qua non.

#### **Opțiuni de finanțare**

- Soluții de creditare pe termen lung pentru realizarea investițiilor majore (Anexa 1) stipulate și în Raportul TOEP (Deloitte), care să asigure sustenabilitatea companiei prin finanțări responsabile.
- Atragerea unor surse de finanțare din fonduri de suport globale, structurale, de investiții etc (ex. Banca Mondiala), pe specificul obiectivelor de congruență între acționarul principal – statul român și CNPR (ex. servicii financiare).
- Atragerea de surse financiare din programele macro-guvernamentale și europene (European Green Deal).

Premisele de atragere a capitalurilor investiționale pleacă de la scenariul pesimist al alocării financiare în BVC a sumei de 51 mil. lei pentru anul 2020, ceea ce conduce la o capacitate minimă de finanțare de aproximativ 157 mil. euro de alocat în următorii 3-5 ani, cu impact pe un orizont de timp de 10-15 ani asupra:

- reducerii stresului financiar al CNPR;
- posibilității de dezvoltare a unor noi linii de business;
- dezvoltării resurselor umane.

### **iv) Politici financiare**

Mobilizarea resurselor financiare proprii, alocarea și utilizarea lor profitabilă astfel încât să asigure acoperirea cheltuielilor asumate de companie în mod consecvent, reprezintă direcția prioritară a CNPR.

În condițiile în care politicile tarifare și de costuri s-au definit ca repere importante în fundamentarea proiecțiilor economico-financiare a companiei pe termen lung, alocarea și gestion-

area eficiență a resurselor financiare sunt factori determinanți pentru îndeplinirea indicatorilor BVC.

#### v) **Politici de know how/informaționale**

Politicile de know how/informaționale includ toate normele, procedurile, regulamentele și descrierile de procese elaborate în CNPR și pe baza cărora se desfășoară activitatea în companie.

Acestea necesită permanentă optimizare întrucât ele se reflectă în modul în care compania asigură un cadru unitar de tratare a problematicii operaționale și a proceselor în activitățile sale curente.

În acest sens se impune atragerea de know-how pentru eficientizarea și transformarea digitală a companiei în domeniile sale esențiale, facilitând astfel accesul la tehnologiile inovatoare și având ca scop o dezvoltare durabilă, care să țină cont de cele mai bune practici și experiențe în sfera de activitate.

## **2.5 Termene**

Operaționalizarea obiectivelor strategice cuprinse în prezentul Plan de Administrare necesită un orizont de timp cuprins între 3-5 ani.

În aceste condiții, se impune prioritizarea măsurilor, acțiunilor și proiectelor cu cel mai mare impact pozitiv asupra companiei, în vederea deservirii obiectivelor strategice și susținerii dezvoltării continue a CNPR prin Planul de Management.

## **3 Rezultate prognozate ale realizării obiectivelor**

Scopul fundamental al acestui Plan de Administrare este menținerea avantajului competitiv al CNPR, asigurarea performanței în afaceri pe toate liniile de business și îndeplinirea conform legii a obligațiilor de furnizare a serviciului poștal universal la nivel național în condiții de accesibilitate pentru toți utilizatorii de servicii poștale.

Având în vedere complexitatea activității CNPR desfășurată la nivel național, a portofoliului diversificat de produse și servicii, prin operaționalizarea și implementarea acestui Plan de Administrare prognozăm următoarele rezultate cu impact pozitiv major:

- Dezvoltarea și implementarea de servicii noi;

- Digitalizarea/informatizarea companiei;
- Dezvoltarea segmentului serviciilor cu valoare adăugată mare (servicii de curierat) și intrarea pe noi piețe (servicii financiare);
- Automatizarea proceselor prin investițiile realizate;
- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Creșterea nivelului de satisfacție al salariaților;
- Schimbarea percepției clienților asupra serviciilor oferite.

## 4 Factori critici de succes

Factorii critici de succes pentru sustenabilitatea CNPR pe perioada acestui Plan de Administrare sunt:

- Asigurarea echilibrului economico-financiar și a finanțării investițiilor;
- Creșterea veniturilor;
- Diversificarea liniilor de business;
- Optimizarea costurilor;
- Asigurarea predictibilității și calității operaționale;
- Listarea la bursă a 10% din acțiuni.

## 5 Management-ul riscurilor pe linia implementării strategiei de administrare a CNPR

Riscuri generale:

- Lipsă forță de muncă – lipsa de interes/ motivare pentru a deveni salariat CNPR, entry level;
- Revoltă socială (grevă) – generată de supraîncărcare;
- Decalajul investițional în zona IT – poate conduce la întârzieri/ blocarea liniilor de business CNPR, amenzi ANSPDCP pentru aplicarea GDPR
- Polarizarea excesivă a prestațiilor – 3 clienți strategici - Ministerul Muncii (pensii), ANAF, Inform Lykos (integrator). Pierderea unui client strategic afectează major veniturile CNPR.
- Creșterea impactului instituțional asupra CNPR – amenzi.

Riscuri pe zona de dezvoltare proiecte:

- Întârzierea/ amânarea măsurilor proactive pentru demararea proiectului;

- Lipsă motivare salariați și rezistența organizațională la schimbare;
- Utilizarea de soluții IT de la firme terțe, care poate conduce la creșterea cheltuielilor de investiții în fazele ulterioare ale proiectului și care poate întârzia finalizarea proiectului;
- Gestionarea neconformă a componentelor esențiale: timp, buget, calitatea livrabilelor.

## 6 Concluzii

Principalele rezultate ale implementării cu succes a prezentului Plan de Administrare vizează stabilizarea economico-financiară a C.N. Poșta Română S.A. și derularea în termenii asumați a procesului de dezvoltare continuă a companiei.

Urmărind atingerea deplină a dezideratelor propuse și îndeplinirea obiectivelor strategice privind eficacitatea operațională, optimizarea performanțelor și dezvoltarea durabilă a companiei, respectând principiile bunei guvernante corporative, Consiliul de Administrație în funcție dorește, în baza prevederilor legale în vigoare, să conducă cu eficiență, transparență și profesionalism față de toate părțile interesate, dezvoltarea Poștei Române către un viitor solid și performant.

Consiliul de Administrație prin activitatea sa urmărește asigurarea independenței și suficienței surselor de finanțare în vederea accelerării Programului Multianual al Investițiilor în modernizarea și re tehnologizarea CN Poșta Română SA, atât din perspectiva asigurării siguranței, cât și pentru reducerea costurilor de exploatare și îmbunătățirea performanței financiare a companiei.

Îndeplinirea de către managementul executiv a obiectivelor stabilite prin Planul de Administrare, presupune elaborarea și aprobarea unui Plan de Management constituit din ansamblul activităților și acțiunilor care trebuie să fie corelate, coordonate, orientate unitar pentru atingerea obiectivelor strategice. Pe termen mediu și lung, se impune alinierea acestor obiective strategice la evoluția globală și națională a pieței serviciilor poștale și conexe.

\*\*\*\*\*

**CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE  
AL COMPANIEI NAȚIONALE „POȘTA ROMÂNĂ” S.A.**

**PREȘEDINTE  
Adrian Daniel Găvruta**