

TRANSPARENȚĂ ȘI RESPONSABILITATE

Probleme și soluții la Poșta Română
octombrie 2017-ianuarie 2018

La sfârșitul lunii septembrie 2017, Poșta Română se afla în **situația de risc major de intrare în insolvență**, din cauza stării financiare în care se regăsea compania, acumulând datorii majore, atât față de bugetul de stat, conform raportului Curții de Conturi a României, cât și față de partenerii Poștei Române pentru activitatea de cash-collection.

Această situație a fost generată în principal de următoarele cauze:

- aplicarea sancțiunilor contravenționale de către Consiliul Concurenței, în anul 2010, în cuantum de **103.373.320 lei** pentru tratament preferențial acordat partenerului Infopress Grup SA în perioada 14 iulie 2005 - 01 august 2009;
- aplicarea sancțiunilor contravenționale de către Consiliul Concurenței, în anul 2015, a celei de-a doua amenzi în cuantum de **33.089.786 lei** pentru tratamentul preferențial aplicat de Poșta Română în relația SC Terradox Solutions SRL;
- înregistrarea de către Poșta Română, la sfârșitul lunii septembrie 2017, a unor datorii în valoare **112.286.909 lei** din activitatea de cash collection (debite și penalități). Datoriile cele mai mari au fost înregistrate față de partenerul Telekom România, în valoare de **77.661.003 lei**;
 - La începutului lui 2018 Telekom a facturat către Poșta Română penalități aferente întregului an 2017, în cuantum de 10.519.067 lei.
- pierderi înregistrate, la sfârșitul anului 2016, din prestarea de servicii neprofitabile (tarife sub costuri), în cuantum de **163.537.618,95 lei**. Cea mai mare pierdere s-a înregistrat pentru **serviciul Ipost** în valoare de **43.273.810 lei**. Acest serviciu a fost implementat în anul 2013 și eliminat din gama de servicii a Poștei Române în luna iunie 2017;
- aplicarea TVA-ului pentru taloanele mov pentru pensiile achitate în conturile beneficiarilor, în anul 2017, ceea ce a condus la o pierdere estimată de **7.836.500 lei** pentru anul 2017, rezultată din diminuarea tarifului prevăzut în Legea bugetului asigurărilor sociale de stat (2,15 lei/talon) cu cota TVA de 19%.
- un management defectuos, fără o **strategie de dezvoltare** reală a companiei, selectat conform prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, fără obiective de dezvoltare, fără viziune în ceea ce privește poziționarea companiei pe piața serviciilor poștale în continuă evoluție.

Guvernul României a adoptat, în septembrie 2017, la propunerea Ministerului Comunicațiilor și Societății Informaționale, un plan strategic pentru perioada 2017/Q4 – 2021/Q3 (5 ani). Obiectivul principal al planului strategic este de a reconstrui și consolida Poșta Română într-o

companie profitabilă, care se autofinanțează și se dezvoltă ca un furnizor modern de servicii poștale, la tarife accesibile și standarde europene.

Domeniile principale vizate de planul strategic au fost:

- financiar
- clienți
- procese interne
- resurse umane

Începând cu luna octombrie 2017, fiecare dintre domeniile specificate au fost analizate, fiind identificate disfuncționalități. Pentru fiecare dintre acestea au fost inițiate acțiuni de remediere corespunzătoare.

BAZA ANALIZEI SITUAȚIEI ACTUALE A COMPANIEI NAȚIONALE POȘTA ROMÂNĂ

Deciziile manageriale și soluțiile la problemele inventariate derivă în primul rând din identificarea unor deficiente grave, consemnate în:

- Raportul Curții de Conturi a României pe anul 2017, întocmit de Departamentul XI în 16 ianuarie 2017;
- Raportul Corpului de Control al ministrului Comunicațiilor și Societății Informaționale;
- Resursele informaționale provenite din cea mai extinsă REȚEA poștală, element unic de care beneficiază Poșta Română;

Prezentăm, în continuare, analiza unitară asupra celor mai importante deficiente și disfuncționalități regăsite în istoricul recent al companiei precum și soluțiile de management implementate în ultimele 4 luni (octombrie 2017-ianuarie 2018) de actuala conducere a companiei.

I. SITUAȚIA FINANCIARĂ – DATORII MARI CĂTRE SECTORUL PRIVAT ȘI ANAF

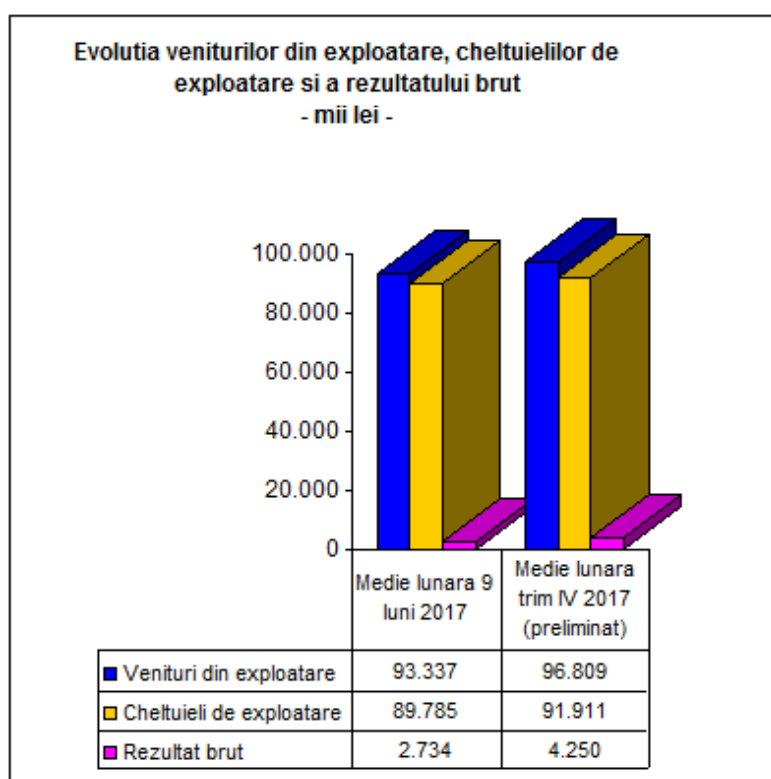
1. Poșta Română a obținut venituri insuficiente pentru asigurarea unui climat investițional de dezvoltare, în condițiile în care nivelul datoriilor, în continuă creștere, împiedică derularea unor proiecte sustenabile de amplă dezvoltare pe zone de IT, transport sau Resurse Umane.

Veniturile Poștei au rămas la un nivel prea scăzut pentru susținerea cheltuielilor și angajamentelor financiare acumulate.

Factorii care au determinat ca veniturile medii înregistrate, lunar, de Poșta Română în primele 9 luni ale anului 2017 să fie **în valoare de 86.000.000 lei** au fost:

- lipsa unor produse/servicii cu adevărat profitabile companiei;
- absența cu desăvârșire a unei minime promovări a produselor și serviciilor oferite;
- lipsa dotărilor minime care să asigure autonomia participării companiei la licitații;
- destructurarea întregii rețele prin diminuarea sau desființarea normelor de lucru;
- lipsa unei viziuni asupra politicilor de management;
- lipsa organizării activității;
- cheltuielile nejustificate îndreptate spre dotări și investiții fără efect pozitiv.

Ca urmare a demersurilor și deciziilor adoptate de către actuala echipa managerială, **se constată o creștere medie de 17.000.000 lei/lună, exprimarea în cifre relative fiind de 20 pp.**



La data de 30 septembrie 2017 se înregistrau plăți restante în sumă totală de **133.710.133 lei**. (cash-collection + furnizori). Plățile restante au determinat pierderea unor clienți deosebit de importanți pentru companie, nu numai prin prisma cash-ului pe care contractele încheiate cu aceștia îl asigurau lună de lună, cât și prin prisma colaborărilor ulterioare care ar fi putut fi dezvoltate cu aceștia.

Prin **creșterea veniturilor încasate**, prin diversificarea serviciilor și produselor poștale și prin creșterea volumului acestora s-au găsit resursele necesare pentru plata unor **debite importante către furnizori și parteneri**.

Denumire indicatori	30.09.2017	12.01.2017	+/-
0	1	2	3=2-1
Plăți restante (cash collection și furnizori litigioși)	133.710.133 lei	102.815.596 lei	-30.894.537 lei

Denumire indicatori	30.09.2017	12.01.2017	+/-
0	1	2	3=2-1
Situație Sold ANAF	188,725,743.00 lei	95,433,511 lei	-99.378.080 lei

- Aceste plăți se concretizează în **stingerea totală** a debitelor față de: ENEL ENERGIE SA, ENEL ENERGIE MUNTENIA SA, VODAFONE ROMANIA SA, BANCPOST, UNICREDIT TIRIAC SC, UPC ROMANIA SRL, COSMETICS ORIFLAME sau TELEKOM MOBILE (cu titlu de exemplu).
- S-a abordat în mod responsabil situația datoriilor cu cel mai important creditor al companiei, Telekom România.
 - S-au efectuat plăți totale către acesta în valoare de **42.619.578 lei**.
 - S-a stins debitul către Telekom Mobile în valoare de **1.301.353 lei**.
 - S-au efectuat plăți constante, în fiecare zi, în decembrie 2017 și ianuarie 2018.
 - Datoria înregistrată către grupul de firme Telekom a crescut în ultimele luni cu **18.795.256 lei**.
 - Creșterea se fundamentează pe facturarea penalităților pentru tot anul 2017 în valoare de **10.519.000 lei**.
 - De asemenea menționăm că aceste facturi au fost emise și înregistrate la începutul anului 2018, ceea ce înseamnă că pentru ultimele patru luni datoria acumulată totalizează **8.276.856 lei**.
- De asemenea, s-au făcut **plăți consistente către alți creditori** cum ar fi G4 Secure Security, RAIFFEISEN BANK, Hewlett Packard sau către alți furnizori externi. Cu titlu de exemplu - neplata sumelor prevăzute în hotărârile judecătorești definitive și executorii cât și lipsa oricărei comunicări instituționale dintre managementul companiei și creditorii litigioși au determinat posibilitatea ca HP să solicite predarea tuturor calculatoarelor companiei (deși acestea sunt sub nivelul necesar al companiei atât numeric cât și calitativ, predarea acestora ar fi făcut imposibilă continuarea activității companiei).
- Nivelul plăților restante **a scăzut considerabil în ultimele 4 luni**, într-o rată fără precedent în ultimii doi ani.
- Poșta Română este la zi cu taxele percepute de statul român. În același timp ,compania a efectuat în ultimele luni plăți în valoare de **-99.378.080 lei către ANAF, respectând întocmai graficul de eșalonare a datoriilor**.

- Plățile efectuate vin să demonstreze, fără nici o urmă de echivoc, faptul că Poșta Română este un partener serios și un debitor de bună credință, care depune toate eforturile necesare pentru a menține o relație corectă cu partenerii săi.

2. Inexistența unor servicii financiar bancare care să conducă la deschiderea de parteneriate cu administrații poștale internaționale și cu alți parteneri financiari.

În încercarea de încheiere a unor parteneriate exclusiviste, cu instituții bancare, în **condiții total dezavantajoase** pentru companie, aceasta a rămas prizonierul unor înțelegeri nefinalizate, timp de mai mult de 2 ani. În această perioadă s-ar fi putut lansa, în condiții transparente, identice pentru toți partenerii financiar-bancari, produse și servicii profitabile companiei și s-ar fi putut da curs solicitărilor partenerilor externi sau interni pentru promovarea acestor servicii și produse.

Din octombrie 2017 au fost lansate **produse și servicii financiar-bancare** care sunt în faza finală de negociere cu viitori parteneri.

- În același timp, managementul companiei naționale a demarat discuții de principiu și negocieri cu instituții bancare și non-bancare pentru dezvoltarea de linii de credit, dar și alte soluții alternative de finanțare, cum ar fi granturi, pentru anumite tipuri de investiții.
- Managementul actual al companiei a urmărit formarea unei imagini **realiste, echilibrate și transparente asupra pieței de credite**, atât naționale cât și internaționale
- Perspectivele actuale sunt pozitive, potențialul companiei fiind recunoscut de către partenerii de discuții și negocieri.

II. PARTENERIATE NEPROFITABILE

1.Existența unor parteneriate al căror obiect de activitate îl constituie servicii neprofitabile au condus la pierderi importante pentru companie. Lipsa perspectivelor de dezvoltare și acumularea unor puternice nemulțumiri a clienților cât și a propriilor salariați sunt efecte directe ale parteneriatelor neprofitabile.

În luna octombrie 2017, noul management a renegociat contractul cu SC Dante International SRL, în sensul **majorării tarifului pentru serviciul PostCollect**, astfel încât să fie acoperite costurile acestuia și să fie asigurată **o marja de profit pentru Poșta Română**.

Studiu: Parteneriatul cu SC Dante International SRL (EMAG)

- 1355 bucăți volum total iulie 2015 - decembrie 2015;
- Ianuarie 2016-decembrie 2016 –volum total 148.000 bucăți;
- Ianuarie-septembrie 2017 –volum total 364.000 bucăți.

În perioada octombrie-decembrie 2017 (numai două luni) – volum total 260.000 bucăți.

- **S-a dublat** volumul mediu lunar (87.000 bucăți) și **s-a triplat** venitul mediu lunar.
- A crescut calitatea serviciului prestat de Poșta Română prin implementarea unor măsuri de optimizare a fluxului operațional – crearea punctului de lucru al CNPR la Emag, suplimentare număr personal implicat, verificări periodice, prelucrarea directă în tranzit, modificarea itinerariilor.
 - Dovada concludentă este faptul că reclamațiile se situează mult sub cifra de 1% în perioada de vârf a campaniei Black Friday.

2. Existența altor contracte neprofitabile încheiate cu diverși parteneri, dar care ar fi putut optimiza cash-flow-ul companiei.

Poșta Română este parteneră cu cei doi mari integratori - Zipper Services SRL și Inform Lykos SRL. Contractele încheiate cu cei doi parteneri au făcut obiectul analizei Curții de Conturi a României. În fapt, pe lângă discounturile mari acordate celor doi integratori (până la 58% din volumul prezentat), contractele aveau o serie de nereguli - ex. termenele mari de plată de către aceștia - **60 zile de la prestație** (fără justificarea situației excepționale prevăzute de lege), **în condițiile în care compania s-a confruntat întotdeauna cu lipsa cash-ului**. Concluzia a fost lipsa oricărui control asupra volumului exact al trimiterilor prezentate de către aceștia și necontrolarea încasărilor aferente.

În octombrie 2017 au fost analizate și **renegociate contractele** încheiate cu cei doi mari integratori (Zipper Services SRL și Inform Lykos SRL). De asemenea au fost analizate și alte contracte cu clauze asemănătoare.

- Termenele de plată s-au redus de la **60 de zile, la 30 de zile cu plata bilunară**.
- Au fost identificate **150 de contracte care se află în negociere pentru modificarea termenelor de plată**.
- Au fost reziliate **103 contracte care generau doar cheltuieli pentru companie**.

3. Inexistența unei baze de date a tuturor contractelor comerciale încheiate care să cuprindă informațiile necesare unei analize economice imediată, amplă și cuprinzătoare. Orice companie care vrea să-și formeze o imagine corectă și realistă asupra situației economice și comerciale are nevoie de o astfel de bază de date, accesibilă oricând, cel puțin la nivel de management.

Absența bazei de date a împiedicat:

- Identificarea și recuperarea debitelor.
- Facturarea penalităților aferente întârzierilor la plată.

- VERIFICAREA corespondenței dintre volumele de trimiteri prezentate la oficiul de prezentare, centrul de tranzit și oficiile poștale și încasarea tarifelor corespunzătoare acestora.

Debitele și penalitățile au fost constant ignorate de către managementul companiei, fapt care a atras după sine pierderi semnificative.

Începând cu octombrie 2017, a fost proiectată, cu resurse proprii, o aplicație clienți care să fie utilizată în urmărirea și recuperarea în timp real a debitelor.

- Aplicația face un content management eficient, care oferă imaginea evoluției contractelor și a veniturilor rezultate din activitatea de retail.
- La finele lunii ianuarie s-a implementat o aplicație (de asemenea realizată cu resurse interne) care asigură corespondența dintre volume și încasări.

În paralel, se lucrează la evaluarea mașinilor de francat deținute de companie și neutilizate din 2014, mașini care vor permite nu numai utilizarea personalului implicat în activitatea manuală de francare (lipire timbre) în alte activități unde există deficit de personal dar va permite mai ales contorizarea trimiterilor poștale și nu numai.

Managementul companiei va avea o imagine clară și de ansamblu asupra situației comerciale a companiei, a volumelor și a încasărilor.

4. Pierderea poziției companiei pe piață și menținerea dependenței de integratori.

- Sub pretextul imposibilității dotării minime a companiei și a imposibilității realizării prin forțe proprii a activităților specifice companiei, din anul 2015 cu precădere s-a optat la **participarea la proceduri de licitații numai în asociere cu cei 2 integratorii, în special cu Zipper**, compania fiind constant subcontractant al acestuia.
- Această practică a condus la **LIPSA EXPERIENȚEI SIMILARE a companiei**, ceea ce, în mod automat ar fi atras descalificarea companiei de la orice procedură de licitație și, totodată a justificat lipsa dotărilor minime care să permită participarea companiei în nume propriu la proceduri de licitație, conducând evident la pierderea veniturilor importante de către companie.
- Prin participarea constantă în calitate de subcontractant. Poșta Română a pierdut piața și a oferit posibilitatea facilă de dezvoltare rapidă a integratorilor în detrimentul său.

În luna octombrie 2017, Poșta Română a început procesul de repoziționare pe piață față de integratorii de servicii poștale din sfera poștei de scrisori prin participarea ca **lider de asociere** la procedurile de licitații ale autorităților contractante – se participă la licitații compania fiind lider de proiect, astfel încât să se dobândească experiența similară.

În trimestrul IV 2017, Poșta Română (singură, nu în asociere) a câștigat 56 de proceduri de licitații cu o valoare estimată de **54 milioane de lei**, rata de succes fiind de 85%.

- A fost atribuit un număr de peste 1.500 de cumpărări directe de servicii de pe SEAP în valoare de **2.300.00 lei**.
- Au fost încheiate 158 de contracte subsecvente/acte adiționale în valoare **50.700.000 lei**.

Începând cu luna noiembrie 2017, a început procesul de dotare a Sucursalei Fabrica de Timbre astfel încât compania să obțină independență față de integratori, în ceea ce privește participarea la licitații.

În luna ianuarie 2018 compania a finalizat achiziția unei mașini de inserturi de mare capacitate 7.200 de materiale complexe/h. Prin această achiziție s-a realizat o economie masivă ținând cont de faptul că referatele de necesitate anterioare specificau achiziționarea unor mașini de 100 de ori mai scumpe, cu capacități tehnice similare.

Linia tehnologică de inserturi a costat 19.000 de euro fără TVA. Această linie tehnologică vine în completarea altor achiziții la Fabrica de Timbre, cum ar fi o mașină performantă de gravat cu tehnologie laser.

III. DECIZII CARE AU LOVIT DIRECT ÎN VENITURILE COMPANIEI

În urma analizei, rezultă un set de decizii ale managementului anterior, care au produs prejudicii directe Poștei Române și au afectat în mod negativ veniturile.

1. Introducerea taloanelor mov în categoria trimiterilor bulk, ceea ce a condus la aplicarea cotei de TVA acestui serviciu, începând cu anul 2017 și diminuarea implicită a tarifului încasat prin modificarea intenționată a legislației în anul 2016 – pierdere aproximativ 8.000.000 lei anual, prin introducerea în OUG 13/2013 a noțiuni de „trimitere în număr mare”.

În luna decembrie 2017 a fost inițiat un proiect de act normativ de modificare a legislației serviciilor poștale privind includerea în serviciul universal a taloanelor mov – avizat Ministerul Muncii, în original la ANCOM.

2. Situația nedecontării costului net de către ANCOM.

În perioada 2015 – septembrie 2017, **nu a fost elaborată** o procedură operațională exactă care

să cuprindă etapele de parcurs pentru întocmirea/actualizarea/modificarea metodologiei pentru determinarea costurilor și prezentarea situațiilor financiare separate, pentru serviciul universal, precum și a altor categorii de costuri aferente serviciilor poștale din non-universal.

Nu s-a permis efectuarea unor calcule corecte privind decontarea costului net de către ANCOM. În plus, fără o departajare clară a serviciilor din sfera serviciului universal de celelalte servicii, prin migrarea unor servicii din sfera neuniversalului în universal (funcție de intențiile managementului companiei) au determinat ca reglementatorul să nu permită decontarea. Astfel, Poșta Română, furnizor de servicii universale, nu și-a putut recupera pierderile înregistrate cu prestarea acestui serviciu din sfera universalului.

Începând cu luna noiembrie 2017 s-a inițiat o acțiune amplă de definire a metodologiei de calcul privind decontarea costului net. În paralel se lucrează la **un proiect de act normativ care să prevadă separarea clară a serviciilor și produselor din sfera serviciului universal** de cele din sfera neuniversalului, **pe modelul altor administrații poștale europene.**

3. Existența unor servicii neprofitabile în gama de 140 servicii a Poștei Române – care au condus la pierderi operaționale și nu au permis dezvoltarea companiei.

În perioada octombrie 2017 - decembrie 2017 au fost reanalizate tarifele pentru serviciile poștale din sfera universalului și au fost transmise către ANCOM propunerile pentru noile tarife.

- Au fost **analizate și optimizate** treptele de greutate pentru serviciile de corespondență – au fost reduse costurile pe fluxurile tehnologice.
- A fost **reanalizată profitabilitatea serviciilor** din afara sferei serviciului universal și a grilelor de discount și au fost întocmite noile propuneri de tarife.
- Au fost identificate **primele 5 servicii profitabile și promovate în mediul online** prin clipuri video realizate **cu resurse interne.**

4. Majorarea capitalului social la SC Poșta Română Broker de Asigurare SRL

Managementul filialei nu a înregistrat la ONRC majorarea capitalului social de 1.800.000 lei, efectuându-se virarea sumei aferente majorării capitalului social în fapt, până la data de 10.10.2017 și a utilizat aceste fonduri fără drept, având consecință economică – **prejudicierea companiei cu suma de 1.800.000 lei.**

- Astfel, un prim proces de majorare a capitalului social al PRBA în valoare de 1.800.000 lei s-a derulat în perioada 2015-2017.
- Procesul de majorare a fost respins de Autoritatea de Supraveghere Financiară (ASF) pe motiv că PRBA s-a aflat în imposibilitatea furnizării dovezilor cu privire la existența în contul societății a sumelor transferate de CNPR cu titlu de aport la capitalul social.

- În realitate, după fiecare virare de sume cu titlu de capital social, conducerea PRBA a dispus de sumele în cauză, anterior obținerii acceptului ASF și anterior efectuării mențiunii privind majorarea capitalului social în Registrul Comerțului. Sumele au fost utilizate în principal către **plata indemnizațiilor membrilor consiliului de administrație și a conducerii filialei.**
- Consiliul de administrație al companiei și conducerea acesteia nu au urmărit utilizarea sumelor acordate pentru majorarea capitalului social al filialei sale și nu au solicitat explicații asupra utilizării sumelor în alte scopuri în toată perioada 2015-septembrie 2017, deși chiar compania se confrunta cu probleme financiare deosebite.
- Aspectele prezentate au fost cuprinse și în Raportul Curții de Conturi a României cu ocazia misiunii de audit de la finalul anului 2017.

Începând cu octombrie 2017, managementul companiei a luat măsura demarării celui de-al doilea proces de majorare a capitalului social al PRBA, în valoare de 1.500.000 lei care s-a derulat, începând cu luna noiembrie 2017, fiind depuse la ASF dovezile cerute de lege pentru consemnarea aportului la capitalul social al societății. Acțiunea a fost declanșată ca urmare a faptului ca filiala nu a plătit primele de asigurare și despăgubirile către clienți, situația financiară a filialei fiind critică.

În urma aprobării de către ASF a operațiunii de majorare a capitalului social al PRBA cu suma de 1.500.000 lei, s-a procedat la efectuarea mențiunii în Registrul Comerțului a operațiunii de majorare a capitalului social. **Sumele aportate în noiembrie 2017 au fost utilizate pentru stingerea datoriilor PRBA - inclusiv a celor acumulate către CNPR.**

Totodată, **începând cu luna octombrie 2017**, s-a procedat la **sesizarea organelor de cercetare penală cu privire la deturnarea sumelor aportate de companie în intervalul 2015-2016 iar CNPR s-a constituit parte civilă împotriva fostei conduceri a PRBA cu suma de 1.800.000 lei.**

5. Plata nejustificată printr-un calcul al costurilor aferent comisionului achitat către SC ROMFILATELIA – filială a companiei, în cuantum de 2.23%, reprezentând cumpărarea de timbre poștale destinate atestării plății serviciului poștal.

Până la data 04.10.2017, nu s-a luat nici o măsură privind justificarea comisionului de 2.23% pe care Poșta Română îl plătește lunar către SC ROMFILATELIA SA , în baza contractului de vânzare – cumpărare de timbre înregistrat sub numărul 140/520/01.02.2013, comision identic atât pentru tipărirea cât și pentru retipărirea timbrelor.

Neexistând o Comisie Națională Filatelică (a cărei înființare este prevăzută de lege) care să stabilească necesitățile reale a emisiilor filatelice, compania a fost până în octombrie 2017 mai degrabă subordonată filialei sale.

Lipsa totală de transparență, atât în ceea ce privește funcționarea filialei, cât mai ales în stabilirea și justificarea costurilor, inexistența controlului acționarului unic (CNPR), neimplicarea managementului companiei în activitatea filialei sale, au fost doar câțiva factori care au condus la închiderea bilanțului filialei pe pierdere, an de an, la nemulțumiri în rândul filateliștilor și la pierderi nejustificate pentru Poșta Română - deținătoarea unor stocuri de timbre care depășesc cu mult necesitățile sale.

Începând cu data de 12.12.2017, în baza negocierilor bilaterale, comisia formată la nivelul CNPR a solicitat Romfilatelia justificarea noului comision ce urmează a fi negociat, în vederea diminuării acestuia, conform cu realitățile anului 2017. Aceasta negociere bilaterală este în derulare, urmând a fi încheiată până la data de 15.02.2018.

A fost elaborat și se află în consultare **proiectul de act normativ pentru înființarea Comisiei Naționale Filatelice**.

6. Neurmărirea plăților restante și lipsa unei comunicări constante și constructive cu partenerii externi.

Din luna noiembrie 2017 managementul companiei a reluat discuțiile și negocierile cu administrații poștale din străinătate. Constatând o răcire a relațiilor bilaterale, managementul companiei s-a întâlnit cu reprezentanți ai ambasadelor sau reprezentanți ai administrațiilor poștale din mai multe state din spațiul comunitar și extra-comunitar.

- În context, amintim că în urma unei comunicări bilaterale pozitive, Administrația Poștală Chineză a efectuat în decembrie 2017 o **plată a unei datorii istorice către Poșta Română de peste 1,5 milioane dolari**.
- Au fost inițiate **demersuri de dezvoltare a parteneriatelor internaționale pentru transferuri de bani** (China, Iran, Coreea);

IV. ACHIZIȚII ȘI CHELTUIELI CARE AU PRODUS PREJUDICII COMPANIEI

Așa cum se specifică și în Raportul Curții de Conturi, Poșta Română a efectuat achiziții neconforme, în 2016 și 2017, după cum urmează:

- Achiziționarea unor servicii de expertizare în valoare de **60.955 lei** pentru valorificarea unui număr de 167 de autovehicule. Vânzarea autovehiculelor a totalizat **56.000 lei**.
- Achiziționarea unor servicii de transport al numerarului fără respectarea OUG 34/2006.
- Efectuarea unor achiziții nelegale în valoare de **34.645 lei** pentru tipărituri.

- Achiziționarea de servicii juridice în valoare de **579.200 lei**.
- Plata unor penalități de peste **34.000.000 de lei** pentru activități de cash-collection.
- Achiziția a 8.000 de genți poștale în valoare de **1.760.000 lei**, fără TVA, cu nerespectarea prevederilor bugetare.

***Mai multe detalii privind abaterile constatate pot fi studiate în Raportul CC 2017 cu privire la achizițiile și cheltuielile neconforme din cadrul Poșta Română.**

În perioada octombrie 2017 și până în prezent, s-a regândit sistemul și planul de achiziții al companiei, în consonanță cu Memorandumul de redresare a Poștei Române aprobat de către Guvernul României.

- Achizițiile companiei au vizat, în principal, **îmbunătățirea serviciilor prestate**.
- S-au respectat întocmai normele legale.
- **Oportunitatea achizițiilor** este principiul pe care se ghidează politica de dezvoltare pe termen scurt și mediu a companiei.

Mai jos, găsiți un tabel care reprezintă situația la zi a achizițiilor companiei pentru ultimele 4 luni (inclusiv cele în derulare). Observați că acestea reflectă perfect situația solicitărilor din rețea.

Nr .Crt	Denumireobiect/produs/serviciu/achizitionat	Solicitari	Achizitii	Valoare lei - fara TVA
1	Inseriatoare cu datiera	87 buc	87	34.360
2	Inseriatoare mecanice	16 buc	16	3.360
3	Masini de numarat bancnote	57 buc	57	129.846
4	Cantare 0-30 kg	48 buc	48	72.000
5	Cantare 0-60 kg	13 buc	13	24.700
6	Masini de lipit pungi	2 buc	2	1.321
7	Transpaleta hidraulica	45 buc	45	58.455
8	Lize	27 buc	27	18.846
9	Camasi oficianți	3.000 buc	3.000	120.000
10	Esarfe oficianți	1.500 buc	1.500	7.500
11	Sube	555 buc	555	88.800
12	Pardoseala Calea Giulesti nr. 6-8, Bucuresti	43000 lei	43000 lei	43.000
13	Imprimante multif. Reparate	80 buc	80	132.000
14	Tastaturi+mouse(in derulare)	800 seturi	800 seturi	35.980
15	Scanner fix (in derulare)	470 buc	470 buc	74.730
16	Scanner mobil(in derulare)	150 buc	150 buc	567.675
17	Platforma betonata CRT Buc.(in derulare)	800.000 lei	800.000	800.000
18	Autoutilitare Dacia Doker(leasing)	100	100	5.816.690
19	Autoutilitare Ford Tranzit(leasing)	80	80	6.660.833
20	Mașină înfoliat	1	1	23.250
21	Mașină insert plicuri	1	1	94.000
22	Mașină gravat	1	1	27.900
23	Cărucioare transport containerizat	190	150	295.000
24	Reparații mașini de francat	50	50	88.000
25	Servicii de coșerit	-	-	312.584
26	Medicina muncii	-	-	3.000.000

*Notă: Recent, Poșta Română a dobândit, sub formă de donație, un număr de 218 imprimante, și 10 calculatoare noi, configurate cu OS-uri, de la partenerii noștri din sistemul bancar și public.

V. PLAN DE RESURSE UMANE INEFICIENT – ORGANIGRAMA NEPERFORMANTĂ

1. Atât la nivelul rețelei cât și la nivelul central al companiei s-au constatat deficiențe majore în organizare și salarizare. Pornind de la reducerea normelor pentru foarte mulți angajați până la supradimensionarea organigramei la nivel central, au fost constatăte inechități și lipsa de performanță.

La data de 10.10.2017 situația personalului din rețeaua poștală s-a prezentat într-o stare de demobilizare generală, motivată de reducerea normelor de lucru și a deficitului major de personal din subunități, astfel:

- 1.306 agenții poștale și 59 circumscripții rurale cu **norme reduse la 4 ore, respectiv 6 ore.**
 - Reducerea normelor s-a concretizat inclusiv într-o reducere a veniturilor companiei.
 - Creșterea cheltuielilor prin dislocuirea personalului din mediul urban în rural este un alt efect negativ al reducerii normelor.
 - 177 de salariați au fost disponibilizați.
 - Au crescut masiv reclamațiile.
- În septembrie 2017 existau **2.780 posturi vacante în rețea**, neocupate din pricina unor oferte salariale inferioare celor existente pe piață.
- Numărul orelor suplimentare neplătite la nivelul rețelei se ridica la **56.869, în valoare brută de 1.613.493 lei**

Începând cu octombrie 2017 s-a procedat după cum urmează:

- Constituirea grupului de lucru având ca obiectiv normarea personalului – modificarea normelor de lucru prin reconometrare.
- Majorarea normei de încadrare pentru un număr de 472 agenți poștali și 1 factor poștal de CPR de la 4 sau 6 ore la 6 sau 8 ore, funcție de necesitățile reale.

De asemenea, s-a luat măsura efectuării plății celor 56.869 de ore suplimentare restante, în valoare brută de 1.613.493 lei

2. La nivel central s-a constatat o organizare ineficientă. Managementul companiei a fost supradimensionat, fără a ține cont de performanță și eficiență. Cheltuielile generate de supradimensionarea organigramei au fost rectificate de managementul companiei în luna octombrie 2017.

Începând cu octombrie 2017, au fost luate următoarele măsuri:

- Desființarea a 56 de posturi de conducere (la nivel central), reprezentând o economie de **424.000 lei lunar la salariile de bază și 92.000 de lei lunar la indemnizațiile de conducere**, din bugetul pentru salarii al companiei. De menționat că excedentul de posturi de conducere era repartizat spre zone care **nu justificau activitatea.**

- Menționăm faptul ca toți angajații de pe posturile de conducere au primit oferte alternative din partea companiei. Un număr dintre aceștia fie au refuzat, fie au intrat, în același timp, în concediu medical.

2. Acordarea unor beneficii de natură salarială fără justificare

Începând cu anul 2014, s-a acordat sporul de șef de proiect, în cuantum de 2.500 lei/lună, directorilor din cadrul companiei, în condițiile în care proiectele reprezentau obiectul de activitate al fiecărei direcții (ex. d-lui Victor Simon – fost Director Rețea, sporul de șef proiect în cuantum de 2.500 lei/lună - obiect “Reorganizarea rețelei poștale a CN Posta Română SA” , în condițiile în care proiectul în cauză a reprezentat, în fapt, atribuțiunile de serviciu stabilite prin fișa postului). Consecința economică a acordării sporurilor nejustificate – majorarea cheltuielilor de natură salarială înregistrate de companie.

Aspectele prezentate au făcut obiectul analizei Curții de Conturi cu ocazia misiunii de audit de la finele anului 2017.

La finalul anului 2017 au fost retrase **TOATE sporurile de șef de proiect** din cadrul companiei și au fost dispuse măsuri de întocmire a unei proceduri care să reglementeze acordarea acestor sporuri.

VI. COMUNICAREA DEFICIENTĂ ȘI IMAGINEA NEGATIVĂ A POȘTEI (IN RÂNDUL CLIEŢILOR)

La momentul octombrie 2017 comunicarea Poștei era deficitară, compania fiind acuzată, în primul rând, de lipsă de transparență și de o activitate chestionabilă în ceea ce privește relația cu clienții.

Lipsa publicității și a politicii de marketing a condus la necunoașterea serviciilor poștale de către client și, implicit, la pierderea veniturilor.

Lipsa unor strategii de imagine și tactici de comunicare care să contureze o imagine pozitivă în rândul segmentelor de public țintă și totodată să arate o măsura mai mare a transparenței instituționale.

Începând cu octombrie 2017, s-a trecut la implementarea de strategii și tactici de comunicare pentru promovarea imaginii Poștei Române pe următoarele attribute:

- companie cu capacitatea necesară de a se revitaliza și reinventa;

- companie serioasă, cu tradiție. Un brand, prin excelență, românesc;
- Lider pe piața produselor poștale din România;
- O companie care dă dovadă de respect pentru clienți, parteneri și acționari.

Măsuri concrete din momentul octombrie 2017

- Comunicarea (aproape) **zilnică pe presă**;
- Dezvoltarea unei comunicări profesioniste cu presa de specialitate;
- **Comunicarea constantă** în mediul online;
- **Promovări țintite** ale produselor și serviciilor profitabile;
- Crearea (prin resurse proprii) a unui **set de animații de prezentare a produselor și serviciilor** care diferențiază Poșta de competiție (USP-uri);
- Creșterea ratelor de engagement și reach, în numai doua săptămâni, **cu peste 300%**;
- Dezvoltarea relației cu clienții în mediul online (social media) **scăderea exponențială a timpilor de răspuns pentru solicitări.**

VII. PROBLEME OPERȚIONALE – PRODUSE ȘI SERVICII LIPSITE DE ATRACTIVITATE PENTRU CLIEȚI

Lipsa diversificării produselor care să conducă la creșterea cotei de piață și axarea pe produse neprofitabile, neatractive și neorientate pe on-line.

Începând cu octombrie 2017, au fost lansate produse și servicii noi:

- Implementarea serviciului “Colectare 24/24, de luni pana sâmbătă” prin PrioriPOST;
- Dezvoltare serviciu Luxury Post Express (livrare de produse special, cadouri, etc);
- Dezvoltare serviciu E-xpress Plus (livrare rapidă dedicată administrațiilor publice);
- Implementare serviciu “MyAWB” – serviciu online de creare, vizualizare documente de transport colete și servicii Express și gestionare expediții. Permite printarea sau comunicarea unui cod la oficiu, elimină completarea documentelor, manual, în oficiile abilitate.

În dezvoltare:

- TaxCollect – serviciu destinat cu precădere cetățenilor români din diaspora, pentru facilitarea plății contribuțiilor la bugetul de stat;
- Intermediere vânzare energie;
- PriorityGlobal Express – serviciu de curierat rapid internațional cu timp de circulație redus comparativ cu cel aferent serviciului EMS, ce va fi dezvoltat în parteneriat cu operatori internaționali ce activează pe teritoriul României;
- Pachet de servicii dedicate instituțiilor financiar-bancare/nebancare „Facil Credit” cu trei componente: DocCollect , CashCredit, Total Collect – aproape de finalizare.

1. În perioada octombrie 2017-ianuarie 2018, AU FOST REALIZATE URMATOARELE:

Achiziționarea de autovehicule, transparenți, lize și cititoare cod bare fixe și mobile, cântare, mașini de numărat bancnote, echipamente de protecție pentru toți mânăuitorii de valori și a uniformelor pentru oficianții din front-office.

Achiziționarea unui utilaj de gravat, unui utilaj de înfoiat și a unei linii tehnice de insert plicuri.

2. Înregistrarea unor solduri mari de trimiteri internaționale neprelucrate, cu o vechime de peste 3 luni, la nivelul Biroului de Schimb Internațional

În perioada octombrie 2017-ianuarie 2018, s-a optimizat activitatea în relația cu autoritatea vamală;

- S-a suplimentat personalul de la nivelul Biroului de Schimb Internațional cu personal TESA în funcție de necesități.
- Finalizarea aplicației informatice (CDS) pentru prelucrarea trimitărilor extra comunitare cu valoare sub 10 euro.
- S-a mărit programul de lucru în oficiile cu puncte vamale. Acestea funcționează în fiecare zi la program de 8 ore, spre deosebire de situația anterioară în care funcționau în acest ritm, numai 2 zile pe săptămână.

3. Pierderea de clienți cauzată de timpii mari de așteptare la ghișeu și necesitatea completării manuală a formularelor

În perioada octombrie 2017 - ianuarie 2018 au fost luate următoarele măsuri:

- S-a implementat serviciul online MyAWB. Formularele au migrat în mediul online, reducând birocrăția la numai un cod de bare, scanat în câteva secunde de oficianți.
- Eliminarea completării formularului de mandat.
- Implementarea posibilității de urmărire online a trimitărilor.

4. Existența unui număr de 13 instrucțiuni/proceduri de lucru neactualizate de o perioadă lungă de timp (unele cu ediție 1973) care implica timpi foarte mari de prelucrare, plus influență negativă în costuri.

În perioada octombrie 2017 - ianuarie 2018 au fost luate următoarele măsuri:

- S-a elaborat proiectul de instrucțiuni de lucru privind serviciile de mandat poștal, e-mandat și mandate online;
- S-a simplificat procedura de lucru aferentă serviciului de colete prin implementarea MyAWB pe site-ul Poștei Române;

- S-a simplificat procedura de lucru privind livrarea trimiterilor de corespondență și colete la altă adresă decât cea de domiciliu. Din noiembrie 2017 clienții își ridică coletul pe baza datelor din actul de identificare (nu adresa de domiciliu).
- S-a implementat un program bine stabilit de actualizare a instrucțiunilor/procedurilor de lucru, coroborate cu optimizarea fluxurilor operaționale.
- Inițiere și comunicare Smart Guide rețea (pentru transferuri de bani și MyAWB)

5. Un număr de 56 procese tehnologice neactualizate. Starea fluxurilor a condus la calculul unor costuri arbitrare aferente serviciilor.

În perioada octombrie 2017 - ianuarie 2018 au fost actualizate 13 procese tehnologice și fluxuri pentru optimizarea costurilor și tarifelor unor produse și servicii. Se lucrează în continuare la actualizare și optimizare.

6. Inexistența unei sinteze a indicatorilor relevanți ai Companiei care să stea la baza deciziilor de management

În perioada octombrie - decembrie 2017 s-a creat un **Tablou de bord CNPR** care să integreze în mod sistematic informațiile și indicatorii relevanți referitori la activitatea și rezultatele operaționale ale companiei. O imagine clară, de ansamblu a datelor care descriu starea companiei este deosebit de importantă pentru luarea unor decizii corecte de management.

7. Nu a existat o metodologie de stabilire a costurilor pentru toate produsele, inclusiv pentru produsele oferite pe baza execuției de către Sucursala Fabrica de Timbre. Normele folosite erau învechite și neconforme cu realitatea. Toate acestea au condus la stabilirea tarifelor necompetitive pe piață.

Din octombrie 2017 se lucrează la regândirea tuturor costurilor pe toate categoriile de produse și servicii. Cu titlu de exemplu – au fost eliminate din calculul costurilor faze de execuție care erau trecute în mod eronat - ele nefiind parte a anumitor procese tehnologice. Se lucrează în paralel la modificarea metodologiei de calcul a costurilor.

IX. PLATA DE PENALITĂȚI CAUZATĂ DE IMPOSIBILITATEA ASIGURĂRII TIMPILOR DE CIRCULAȚIE ASUMAȚI PENTRU TRIMITERILE DE CORESPONDENȚĂ PRIORITARĂ

Începând cu octombrie 2017 Poșta Română a obținut schimbarea legislației secundare prin modificarea cerințelor de calitate pentru traficul intern de corespondență astfel încât să fie evitată plata penalităților. Concomitent, au fost luate măsuri de natură organizatorică în scopul îndeplinirii obligațiilor asumate de companie și furnizării serviciilor la standardele impuse de reglementările în vigoare.

2. Lipsa unui program de instruire pentru personalul din front-office. Atitudinea negativă a personalului și procedurile de lucru vechi au condus la plafonarea oficianților. Efectele negative s-au constatat, în timp, prin: lipsa promovării produselor profitabile, nemulțumirea clienților referitoare la atitudinea personalului și crearea unei imagini defavorabile companiei.

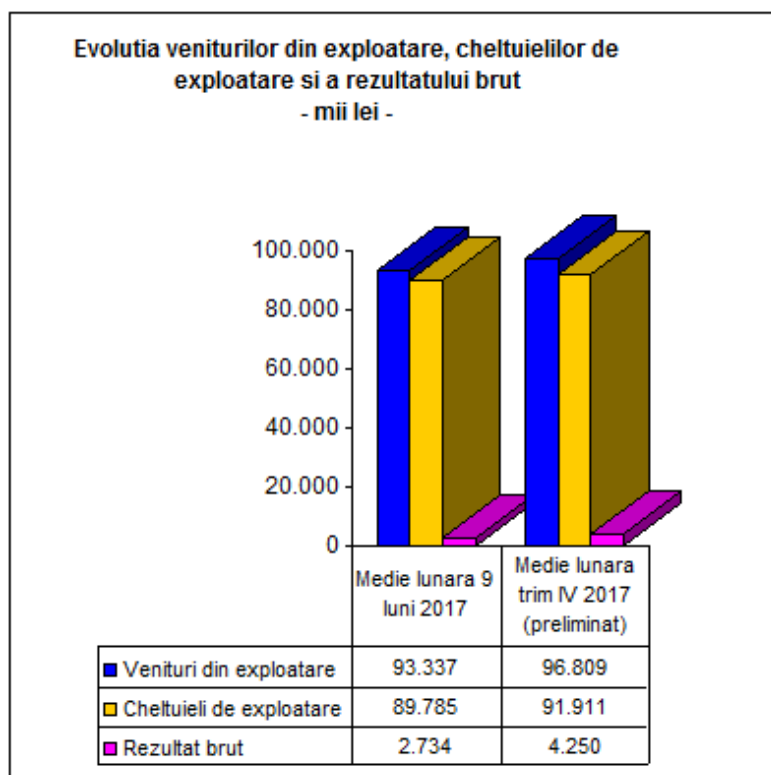
Începând cu octombrie 2017, au fost luate următoarele măsuri:

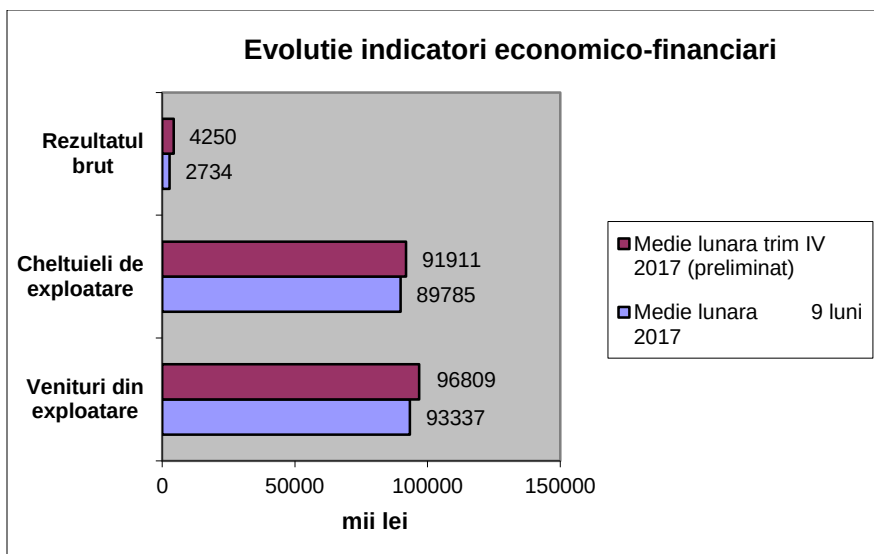
- Elaborarea unor Smart Guide-uri pentru personalul din front-office
- Implementarea unei proceduri de instruire privind dezvoltarea profesională realizat cu formatori interni.

X. SITUAȚIA ACTUALĂ: POȘTA ROMÂNĂ ESTE O COMPANIE SOLVABILĂ, CU RESURSELE NECESARE PENTRU RESTABILIZARE

1. Structura veniturilor pe trimestrul IV 2017 și luna de referință ianuarie, analizată comparativ anul 2017 cu 2018

În ultimul trimestru al lui 2017 Poșta Română a început procesul de revitalizare economico-financiară. În medie, veniturile companiei au crescut cu 20 de pp pe lună, față de trimestrul anterior.





Realizat statistic				
	ianuarie 2018	ianuarie 2017	diferente ian. 2018 - ian. 2017	% ian. 2018 / ian. 2017
Venituri totale	87,738,408	81,253,478	6,484,929	107.98
din care: pensii	35,711,710	33,956,285	1,755,425	105.17

La nivelul lui septembrie 2017, opinia publică a fost informată de către președintele CA-ului companiei despre posibila insolvență a Poștei Române. Datele de referință, comunicate la acel moment, printr-o scrisoare oficială deschisă, adresată Ministerului Comunicațiilor și Societății Informaționale, sunt următoarele:

"Debite Poșta Română - **483 milioane lei**

Defalcăt:

- amenzi in suma de 140 milioane lei date prin decizii ale Consiliului Concurenței pentru perioada 2007-2012;
- debite, majorari si penalitati in suma de 108 milioane lei stabilite prin controale ANAF in legatura cu perioada de gestiune 2003-2011;
- plati restante la parteneri de cash collection in cuantum de 150 milioane lei;
- precum si plati restante reesalonate din contributii la salarii de 85 milioane lei."

Unde am ajuns – prezent

Debite Cash collection: **96.575.987 lei la 14 februarie 2018 – 15 debite stinse total!**

Restanțe ANAF: **95.443.511 lei în februarie 2018**

Eșalonarea este respectată și taxele curente plătite la zi.

Un debit G4S **6.239.609 lei - în 4 luni și acest debit va fi stins.**

*Unele litigii cu G4S sunt încă nedefinitive, prin urmare, o situație la zi a debitelor nu este finalizată

Debite companie: **198.259.107**

CONCLUZIE:

Acțiunile fostului management CNPR de până la data de 04.10.2017, au provocat prejudicii organizaționale, financiare, de calitate și imagine după cum urmează:

1. Destructurarea treptată a rețelei poștale, în special în mediul rural.
2. Demobilizarea personalului, prin reducerea de norme și înrăutățirea condițiilor de muncă.
3. Neimplicare în dotarea subunităților cu o dotare minimă.
4. Neîncasarea costului net de la ANCOM, potrivit legislației în vigoare.
5. Menținerea veniturilor companiei la un nivel redus, fără implicarea întregului management al companiei în această direcție (creșterea de venituri).
6. Neurmărirea performanței la nivelul SC Broker Poșta Română SA, precum și a acțiunilor ilegale ale managementului acesteia.
7. Acordarea de beneficii salariale ilegale pentru conducerea de top a companiei, prin atribuirea de sporuri de proiect, acestea nefiind realizate în fapt, supradimensionarea schemei de personal în centralul companiei.
8. Neimplicarea conducerii în relația cu Romfilatelia SA, precum și în ceea ce privește negocierea unui comision corect bazat pe costuri reale, în ceea ce privește cumpărarea de timbre poștale.
9. Pierderea poziției pe piață a companiei.
10. Menținerea unui sistem greoi, stufos, bazat pe formulare multiple completate de către clienți- prevăzute în norme și instrucțiuni elaborate prin anii 70-80 și neactualizate, cu timpi prelungiți de staționare de la printarea formularelor, până la eliberarea către client, ceea ce a condus la o stare de nemulțumire generală în rândul clienților și pierderea treptată a acestora.
11. Lipsa promovării produselor, a oricărei politici de marketing și publicitate.
12. Lipsa instruirii personalului chiar și în privință propriilor norme și proceduri sau produse și servicii.
13. Ancorarea în proiecte exclusiviste, fără perspectivă pentru o dezvoltare reală a companiei care au împiedicat obținerea unor finanțări avantajoase pentru companie în corpul dotărilor absolut necesare.
14. Neplata datoriilor către furnizori, ceea ce a condus la pierderea acestora și acumularea de penalități, care împovărează bugetul companiei, nepermițând utilizarea veniturilor în scopul dezvoltării acesteia.