

ANALIZĂ DE RISC OPERAȚIONALĂ ȘI STRATEGICĂ 2025-2027

Societate: Întreținere Drumuri Harghita S.R.L.

1. Profilul societății

Întreținere Drumuri Harghita S.R.L. este o întreprindere publică cu capital majoritar UAT, având rol esențial în asigurarea continuității funcționării infrastructurii rutiere în județul Harghita. Societatea a fost înființată în anul 2020, sub autoritatea tutelară a Consiliului Județean Harghita, având ca domeniu principal de activitate construcția, repararea și întreținerea drumurilor, podurilor, marcajelor rutiere, deszăpezirea și efectuarea intervențiilor sezoniere pentru siguranța rutieră.

Compania operează utilaje specializate, camioane, echipamente de marcare a carosabilului, pluguri, sărărițe și alte echipamente grele necesare întreținerii drumurilor și podurilor în orice condiții meteo. Activitatea sa este una de importanță strategică, deoarece lipsa serviciilor oferite ar afecta mobilitatea populației, transportul mărfurilor, siguranța rutieră, precum și intervențiile de urgență ale autorităților locale.

O trăsătură definitorie a firmei este **dependența contractuală impusă prin act constitutiv**, conform căreia **minimum 80% din lucrările executate trebuie realizate pentru Consiliul Județean Harghita**. Deși acest lucru asigură un portofoliu previzibil, generează și rigiditate comercială, și vulnerabilitate financiară, în special dacă beneficiarul nu deține lichiditățile necesare achitării lucrărilor.

Date formale ale societății:

- **CUI:** 42785235
- **Registrul Comerțului:** J19/280/2020
- **EUID:** ROONRC.J19/280/2020
- **Sediul social:** Piața Libertății, nr. 5, camera 203, Miercurea Ciuc, județul Harghita
- **Administrator executiv provizoriu:** Bidermann András
- **Administratori neexecutivi provizorii:** Szász-Bertalan Anna, Benkő Tibor-Csaba
- **Capital social:** 5.242.000 lei
(4.500.000 lei aport numerar, 742.000 lei aport în natură)
- **CAEN principal:** 4211 – Construcții drumuri și autostrăzi
- **Activități specifice operaționale:**
 - întreținere și reparații drumuri județene;
 - marcaje rutiere (vopsire, trasare benzi, semnalizare);
 - construcții și reparații de poduri;

- deszăpezire, hibernalizare, împrăștiere material antiderapant;
- lucrări de siguranță rutieră;
- lucrări de geniu civil în infrastructura de drumuri și poduri.

2. Analiza SWOT

Puncte Forte

- Rol strategic în infrastructura rutieră a județului;
- Flotă proprie: utilaje, camioane, echipamente pentru marcaje și deszăpezire;
- Personal tehnic calificat și cu experiență vastă în lucrări rutiere și poduri;
- Servicii recurente sezoniere, atât vara cât și iarna, contractate constant;
- Capacitate de intervenție rapidă, 24/7, în regim de urgență;
- Cunoașterea specificului climatic montan și a particularităților geografice ale județului;
- Existența unei baze logistice solide deja create;
- Colaborare instituțională directă cu UAT și CJH pentru intervenții vitale în județ.

Oportunități

- România va accesa fonduri europene nerambursabile 2025–2032 pentru infrastructura și siguranța rutieră (ex: PNRR, FEDR);
- Creșterea volumului lucrărilor de infrastructura rutieră în următorii ani;
- Posibilitatea diversificării portofoliului cu până la 20% lucrări private sau conexe;
- Parteneriate public-private, colaborări inter-UAT;
- Posibilitatea societății de a câștiga loturi regionale ca subcontractor în proiecte UE;
- Digitalizarea administrativă, achiziții equipment more efficient via EU;
- Închirierea de utilaje proprii către UAT în

Puncte Slabe

- Dependență contractuală de minimum 80% de CJ Harghita;
- Lipsă de flexibilitate salarială și de recrutare;
- Interdicție legislativă privind angajarea de personal nou și crearea de posturi;
- Fluctuație ridicată a personalului din cauza salariilor necompetitive;
- Probleme de cashflow generate de întârzierea încasărilor;
- Evoluție limitată din cauza restricțiilor administrative și guvernamentale;
- Lipsa fondurilor interne tampon pentru momente critice;
- Bugete locale deficitare care afectează ritmicitatea plăților.

Amenințări

- Inflație ridicată în România, care erodează marja de profit și reduce rentabilitatea lucrărilor;
- Restricții legislative care interzic angajări noi, posturi noi și majorări salariale;
- Întârzieri la plata lucrărilor din partea CJH și UAT (deficit de fonduri în bugetele locale);
- Risc de insolvență în lant: beneficiar → societate → subcontractori/furnizori;
- Perioade în care societatea poate rămâne fără administrator executiv valid (din cauza procedurilor AMEPIP greoaie);
- Creșterea competiției în sectorul lucrărilor rutiere din partea operatorilor privați.
- Creșterea costurilor operaționale mai repede

extra sezon;

- Consultanță rutieră locală, proiecte de semnalizare, marcaje locale, parapetei, reparatii urgente.

decât actualizarea (fixa) a tarifelor;

- Demotivarea personalului si pierderea specialistilor critici.

3. Context macroeconomic in 2025 – România

Economia României traversează o perioadă caracterizată de **inflație ridicată si persistentă**, creșteri accelerate ale costurilor pentru componentele esențiale din sectorul rutier: bitum, carburant, materiale antiderapante, piese utilaje, vopsele industriale si costuri de logistica. Societatile cu capital public sunt afectate major, deoarece **cadrul legislativ aplicabil întreprinderilor publice nu permite ajustarea dinamică a salariilor, angajarea de resurse umane noi, sau crearea unor posturi noi, nici actualizarea rapida a tarifelor contractuale.**

Consecințele directe ale acestui context:

- marjele de profit ale lucrarilor scad real, chiar daca cifrele istorice arata profit;
- costurile logistice si operationale cresc mult mai repede decat încasările;
- angajatii isi pierd puterea de cumparare, dar salariile nu pot fi indexate;
- specialistii pleaca spre sectorul privat sau migreaza;
- capacitatea de intervenție si execuție poate scădea în timp.

Totodata, **bugetele UAT si ale Consiliilor Județene sunt marcate de lipsa lichidităților**, ceea ce produce întârzieri la plata situațiilor de lucrări, uneori depasind 120–180 zile. In sectorul rutier, acest lucru produce un impact in lant, deoarece o mare parte a execuției se bazeaza pe subcontractare si furnizori, care asteapta plata rapida.

4. ANALIZA STAKEHOLDERILOR — Impact si influență

4.1 Beneficiari direcți – CJ Harghita si UAT

Interes: derulare lucrări, intervenții sezoniere, deszăpezire, marcaje, poduri.

Influență: *maximă*.

Risc: întârziere la plata, fapt ce impacteaza direct lichiditatea societății.

4.2 Guvern – lege aplicabila companiilor publice

Interes: controlul RU, cheltuieli, disciplina.

Influență: *maximă*.

Risc: bloc media salarială, interdicție angajari noi, interdicție posturi noi sau dezvoltare organigramă.

4.3 AMEPIP

Interes: aprobarea administratorilor executivi.

Influenta: *mare – directa asupra dreptului de semnătură.*

Risc: dacă aprobarea întârzie sau este blocată, firma ramane **fără administrator executiv valid**, neavând reprezentant legal cu semnătură unică.

4.4 Angajati

Interes: salarii actualizate, stabilitate, dezvoltare.

Influenta: medie – dar critica pentru execuție operativă.

Risc: fluctuație ridicată datorită blocajelor de indexare salarială, ceea ce poate duce la pierderea specialistilor de geniu civil, marcate și hibernalizare.

4.5 Subcontractori și furnizori

Interes: plată ritmică și rapidă.

Influenta: mare – deoarece pot bloca legal operațiile prin executari, penalități și cereri de insolvență.

Risc: firma poate intra în **insolvență în lant, dacă UAT nu achită lucrările**, iar societatea nu-i poate achita.

4.6 Uniunea Europeană – Fonduri nerambursabile

Interes: dezvoltare infrastructură.

Influență: medie – indirectă, dar creează **oportunități strategice de creștere, subcontractare și diversif portofoliu.**

5. Identificare riscuri – narativ complet

5.1 RISC ECONOMIC – Inflația

- Costurile de materiale cresc accelerat, fără ca firma să poată indexa tarifele în timp real;
- Profitabilitatea scade;
- Salariile nu țin pasul cu inflația;
- Demotivarea forței de muncă generată de scăderea puterii de cumpărare.

5.2 RISC RESURSE UMANE – Blocarea organigramei

- Interzicerea angajărilor noi;
- Interzicerea posturilor noi pentru specialiști;
- Interzicerea oricăror majorări salariale;
- Lipsa specialiștilor cheie în proiectare și execuție;

- Fluctuatie accelerata;
- Pierdere know-how operațional.

5.3 RISC CASHFLOW – Dependența 80% CJH

- Beneficiarul principal *nu are bani in casierie sa plateasca lucrarile*;
- Intarzierile pot ajunge 90–180+ zile;
- Lucrarile sunt deja executate, confirmate, dar neachitate;
- Firma risca sa nu poata achit terti;
- Blocare santiere din cauza subcontractorilor;
- Afectare fisc + plata salarii.

5.4 RISC ADMINISTRATIV – Lipsa Administrator

- AMEPIP ingreuneaza numirea administratorului;
- Proces lent;
- Firma ramâne fără reprezentant legal cu semnătură unică;
- Se blocheaza aprobari, strategii, contractari, documente de plata si situatii de lucrari.

5.5 RISC INSOLVENȚĂ IN LANȚ

- Daca beneficiarul nu plateste → compania nu poate achita subcontractorii → subcontractorii pot depune cereri si pot initia proceduri legale → exista risc de insolventa;;
- Acest risc este alimentat direct de vulnerabilitatea cash-flow-ului..

5.6 RISC OPERAȚIONAL – Sezon hibernal

- Deszapezire implica consum mare intr-un timp scăzut;
- Costuri mari in avans la material antiderapant si carburant;
- Plati intarziate impacteaza sezonul intreg.

6. MATRICEA DE RISC (Probabilitate × Impact)

Categorie	Risc	Probabilitate	Impact	Nivel
Economic	Creșterea costurilor din inflație	5 – Foarte mare	5 – Critic	25 – Critic
Resurse umane	Blocare salarială si interdicție angajări noi	5 – Foarte mare	5 – Critic	25 – Critic
Financiar	Neîncasare situații de lucrări de la CJH/UAT	5 – Foarte mare	5 – Extrem	25 – Critic
Administrativ	Neaprobarea / absenta Administrator	4 – Mare	5 – Critic	20 – Ridicat-

	executiv		Critic
Insolvență	Insolvență în lant subcontractori și furnizori	4 – Mare	5 – Critic 20–25 – Critic
Operațional	Blocaj intervenții sezoniere	4 – Mare	4 – Sever 16 – Ridicat

7. SCENARII STRATEGICE – Evoluția firmei 2025–2027

7.1 Favorabil

- Inflația scade gradual;
- CJ Harghita plătește ritmic, în termen rezonabil;
- Personal retention improves through internal non-financial incentives;
- Firma acopera cash-flow prin mecanisme punte;
- Accesare proiecte fonduri UE → diversif portofoliu;
- Creștere moderată;

7.2 Realist

- Inflația rămâne 7–12%;
- Tarife ajustate anual prin norme fixe
- CJH/UAT platesc intermitent cu întârziere;
- Admin executiv aprobat cu intarziere 1–2 luni;
- Stagnare operationala dar fara colaps;

7.3 Nefavorabil

- Inflatie >15% anual;
- Costuri crescute $\geq 30\%$;
- Încasari întârziate >180 zile;
- Plecare specialiști;
- AMEPIP → nu exista Administrator legal cu semnătură;
- Subcontractorii declanșează cereri de insolvență;
- Afectare bloc sezonala iarna-vara;
- Probabilitate ridicata insolventa realistic.

8. ANALIZA DE RISC FINANCIARĂ

8.1 Mecanismul vulnerabilității

Risc sistemic derivat din:

- Dependentă constituțională 80% de un beneficiar cu deficit bugetar;
- Incasări lente și costuri accelerate;
- Fără drept RU/salariz/angajare de posturi;
- Fără posibilitate de indexare rapidă a tarifelor;
- Fără buffer capital real;
- Subcontractorii și furnizorii sunt impacted first, then society itself.

8.2 RED FLAGS concrete

- Incasări >90 zile repetate;
- Costuri indirecte accel. vs venituri $\geq 25-35\%$;
- Marja netă per lucrare <3%;
- Lipsa Administrator legal cu semnătură unică;
- Incapacitate plăților către terți;
- Executarea plăților sezoniere imediate fără capital tampon;

8.3 Modelarea riscului

1. BVC poate indica profit, dar un profit neîncasat $\neq$ lichiditate;
2. Costuri trebuie achitate în avans, dar lucrările se încasează intermitent;
3. Societatea acoperă costurile curente și costurile subcontractorilor din încasările provenite de la CJ Harghita/UAT, care se achită cu întârzieri, ceea ce generează un deficit de lichiditate în fluxul de numerar;
4. Dacă întârzierile depășesc 180 de zile, există posibilitatea intrării societății în incapacitate de plată, cu risc real de insolvență;
5. Dacă societatea nu are un administrator executiv valid cu drept de semnătură unică, apare un blocaj legal total care poate suspenda contractarea, plățile și operațiunile.

9. MASURI DE MITIGARE ȘI REZILIENȚA STRATEGICĂ

9.1 Măsură economică

- Clauze de ajustare a prețurilor în contracte, acolo unde este legal eligibil și permis de beneficiar;
- Planificare anuală a consumabilelor pentru reducerea exp. la vârfuri de preț;
- Standardizare materialelor pentru costuri eficiente;

9.2 Măsură resurse umane

- Retenție prin beneficii nefinanciare: training profesional, logistic support, stabilitate sezon;
- Rotatie echitabila personal in sezon pressure;
- Consolidare knowhow tehnic intern prin documentari si ghiduri operationale;

9.3 Masuri financiare

- Credit-punte sau factoring sub garanție și aprobare a autorității tutelare CJ Harghita;
- Etapizarea contractelor cu subcontractorii pentru a preveni exp. trimestrială neacoperită;
- Menținerea unui buffer liquidity intern minimal;
- Prioritizare plati critice: taxe catre bugetul de stat + costuri de carburant baza + salarii personal tehnic cheie;
- Cereri de graficare live pentru plata mb CJH/UAT;
- Diversificarea portofoliului sub 20% lucrări conexe locale;

9.4 Masuri administrative

- Crearea unui mecanism intern de delegare temporara a semnăturii în cazul absenței Administrator executiv, acolo unde legea permite;
- Crearea unui plan de interimat de urgență între administratori, pentru semnarea documentelor critice limitate;

9.5 Masuri operaționale sezoniere

- Planificarea resurselor de iarna in avans;
- Reducerea subcontractorilor în faze critice, folosind resurse proprii dacă este posibil;

10. OPORTUNITĂȚI STRATEGICE DE DEZVOLTARE

- Orientarea rapidă către **fonduri europene nerambursabile 2025–2032**, în special pentru lucrări de drumuri, siguranță rutieră, marcaje, structuri civile, poduri și intervenții de dezvoltare județeană;
- Construirea unei reputații instituționale pentru eligibilitate pe loturi regionale, ca executant sau subcontractor local;
- Colaborarea inter-UAT și CJH pentru lucrări finanțate UE, care au lichiditate nerambursabilă, ceea ce reduce exp periodică și dependența de încasarea locală;
- Oportun reform digitalizare si marcare regionala.

11. CONCLUZIE FINALĂ

Societatea **Întreținere Drumuri Harghita S.R.L.** operează într-un sector de importanță strategică pentru județ, având resurse tehnice solide, flotă operațională proprie și servicii sezoniere recurente. Cu toate acestea, rigiditatea generată de legislația aplicabilă întreprinderilor publice, inflația ridicată din România, lipsa lichidităților în bugetele locale pentru încasări ritmice și procedurile greoaie de aprobare a Administratorilor prin AMEPIP creează un **risc sistemic CRITIC de vulnerabilitate financiară și operațională**, cu impact potențial asupra termenelor contractuale și asupra capacității de plată către subcontractori și furnizori.

Recomandarea strategică principală: **orientarea accelerată către finanțările UE neramb. din 2025–2032**, precum și adoptarea unor mecanisme legale de tamponare financiară (credit-punte, fazare subcontractori, prioritizare plăți critice) pentru susținerea continuității operaționale și a rezilienței firmei.

Întocmit,

Contabil,
Hegyí Magor Péter



Aprobat,

Administrator desemnat,
Bidermann András



