

# Promovarea și facilitarea investițiilor și serviciile de aftercare



Primăria  
Constanța



THE WORLD BANK

ROMÂNIA

Acord pentru servicii de asistență tehnică rambursabile privind Programul de dezvoltare urbană a municipiului Constanța (P164198)

## Livrabil 3.2

### Promovarea și facilitarea investițiilor și serviciile de aftercare (C3)

Decembrie 2020



## CLAUZĂ DE LIMITARE A RESPONSABILITĂȚII

*Prezentul raport este un produs al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare / Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerea Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale Primăriei Municipiului Constanța. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document.*

Acest raport a fost transmis în decembrie 2020, în conformitate cu Acordul privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului Constanța, semnat între Primăria Constanța și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare pe 9 octombrie 2017. Acesta este parte a Rezultatului 3 (Al Doilea Raport de Implementare) din acordul menționat anterior.

## MULȚUMIRI

*Acest raport a fost elaborat în conformitate cu prevederile Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Programul de Dezvoltare Urbană a Municipiului Constanța și pregătit sub îndrumarea și supravegherea lui David N. Sieslen (Manager de Practică, Social, Urban, Rural și Reziliență, Europa și Asia Centrală) și Tatiana Proskuryakova (Manager de Țară, România și Ungaria). Acest raport a fost elaborat de o echipă coordonată de Dean Cira (Specialist Principal Urban) și formată din Alexandru Popescu (Specialist Dezvoltarea Sectorului Privat), Daniel Cateliu (Specialist Dezvoltarea Sectorului Privat), Alexandru Pănișoară (Urbanist), Marcel Ionescu-Heroiu (Specialist Senior Dezvoltare Urbană), Arabela Aprahamian (Specialist Senior Sector Privat), Adina Vințan (Specialist Operațiuni), Ioana Irimia (Specialist Comunicare) și Bianca Butacu (Expert). Echipa a fost susținută de Valerie Joy Eunice Santos (Specialist Senior Urban), Gary Claude Goliath, (Specialist Dezvoltare Urbană) și Andreea Florescu (Asistent Echipă).*

*Echipa dorește să mulțumească pentru excelența cooperare, îndrumare și reacție la timp oferite de reprezentanții Primăriei Municipiului Constanța, în special domnului Decebal Făgădău, domnului Vergil Chițac, doamnei Ani Merlă, doamnei Cornelia Petcu, domnului Adrian Crăciun, domnului Radu Vânturache, domnului Noni Niculae, doamnei Irina Oancea, precum și multitudinii de actori locali și regionali ce au ajutat cu elaborarea acestui raport.*

## ABREVIERI ȘI ACRONIME

ADI-ZMC	Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Zona Metropolitană Constanța
ADR	Agenție de Dezvoltare Regională
ANAP	Agenția Națională pentru Achiziții Publice
ANEVAR	Asociația Națională a Evaluatorilor Autorizați din România
API	Agenții de Promovare a Investițiilor
BERD	Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
CJ	Consiliul Județean
CSP	Contracte de Servicii Publice
DDFE	Direcția de Dezvoltare și Fonduri Europene
DDIFE	Direcția de Dezvoltare, Investiții și Fonduri Europene
GIS	Sistem de informații geografice
HCL	Hotărâre a Consiliului Local
ISD	Investiții Străine Directe / FDI – Foreign Direct Investments
MNC	Companii multinaționale
OCPI	Oficiul de Cadastru și Publicitate Imobiliară
PMUD	Plan de Mobilitate Urbană Durabilă
POR	Program Operațional Regional
PUG	Plan Urbanistic General
PUZ	Plan Urbanistic Zonal
SEO	Optimizarea pe motoarele de căutare web / Search Engine Optimization
SF	Studiu de fezabilitate
SIDU	Strategie Integrată de Dezvoltare Urbană
UAT	Unitate Administrativ-Teritorială
UE	Uniunea Europeană
ZMC	Zona Metropolitană Constanța
ZUF	Zonă Urbană Funcțională

## CUPRINS

<b>Rezumat executiv .....</b>	<b>1</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Context: rolul investițiilor în dezvoltarea economică.....</b>	<b>16</b>
1.1 Beneficiile investițiilor .....	16
1.2 Tipologia investitorilor și motivațiile lor.....	18
1.3 Investițiile străine directe la nivel european .....	23
1.4 Investițiile străine directe în România.....	27
1.5 Constanța: magnetism și oportunități de dezvoltare .....	31
<b>2. Diagnostic: atractivitatea mediului privat din Constanța .....</b>	<b>33</b>
2.1 Economia Constanței.....	33
2.2 Sectoare cu potențial înalt de creștere și atragere a investițiilor în ZMC .....	39
2.3 Fondul funciar.....	53
2.4 Infrastructura de transport: accesibilitate și mobilitate urbană .....	54
2.5 Cadrul instituțional .....	54
2.6 Provocări legislative și operaționale specifice.....	56
<b>3. Soluții pentru promovarea, facilitarea și extinderea investițiilor private în Constanța.....</b>	<b>57</b>
3.1 Agenția de Promovare a Investițiilor (API) .....	57
3.2 Promovarea investițiilor .....	67
3.3 Facilitarea și extinderea investițiilor.....	76
3.4 Soluții legislative și operaționale .....	81
3.5 Parteneriatele strategice în dezvoltarea investițiilor .....	87
3.6 Creșterea calității vieții .....	91
<b>4. Concluzii.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexă: Exemple de profiluri de investitori.....</b>	<b>100</b>

## LISTA FIGURILOR

Figura 1. Structura analizei: context, diagnostic, soluții.....	2
Figura 2. API Constanța: viziune, obiective, activități .....	4
Figura 3. Investitorii apreciază ajutorul API în rezolvarea problemelor (ponderea procentuală a respondenților).....	6
Figura 4. Structura raportului: context, diagnostic, soluții.....	15
Figura 5. Intrările de ISD, la nivel global și pe tipuri de economii (dezvoltate și în curs de dezvoltare), 2005-2016.....	16
Figura 6. Tipologia și motivațiile investitorilor, modelul Dunning-Lundan .....	19
Figura 7. Majoritatea investitorilor au motivații multiple și sunt în căutarea unor noi piețe (ponderea procentuală a respondenților) .....	20
Figura 8. Factorii care influențează deciziile de investiții (ponderea procentuală a respondenților)... ..	21
Figură 9. Investitorii acordă o importanță deosebită politicilor de afaceri, precum și eficienței procedurale privind intrarea pe piață și înființării companiilor (ponderea procentuală a respondenților) .....	21
Figura 10. Predictibilitatea și eficiența reglementărilor sunt critice (ponderea % a respondenților)... ..	22
Figura 11. Riscurile politice sunt predominante și descurajează investițiile străine directe (ponderea procentuală a respondenților) .....	23
Figura 12. Creșterea numărului de proiecte ISD în Europa (2013 – 2017).....	25
Figura 13. Europa Centrală și de Est ajunge pe locul 3 în rândul preferințelor investitorilor străini ....	26
Figura 14. Topul țărilor europene în funcție de atragerea investițiilor străine directe .....	26
Figura 15. Proiecte ISD după țara de origine.....	27
Figura 16. VAB la nivel județean (2015) .....	34
Figura 17. Structura valorii adăugate brute, pe principalele sectoare economice și principalii poli economici din România (2015 .....	34
Figura 18. Dinamica salariului mediu net lunar în principalii poli economici din România, 2008 vs. 2017 .....	35
Figura 19. Densitatea firmelor active economic la mia de locuitori, la nivelul principalelor centre economice din România (2016).....	36
Figura 20. Contribuția județului Constanța la exporturile și importurile naționale, 2007-2017 (%) ....	37
Figura 21. Ponderea sectoarelor economice în economia Constanței .....	39
Figura 22. Numărul de sosiri turistice înregistrate la nivel de zonă metropolitană / zonă urbană funcțională în 2007 și 2017 .....	42
Figura 23. Ponderea turiștilor străini în totalul sosirilor, la nivelul principalelor destinații din România, în anul 2016 .....	42
Figura 24. Numărul total de înnoptări în unitățile de cazare din Europa Centrală și de Sud-Est, pe tipuri de turiști (2016) .....	43
Figură 25. Numărul total de înnoptări în unitățile de cazare din orașele cu profil turistic estival, 2016 .....	44
Figură 26. Structura mărfurilor operate de Portul Constanța în anul 2017 .....	46
Figura 27. Zona portului pentru care a fost pregătit un plan urbanistic zonal (stânga) și de expansiune Port propus (dreapta).....	47
Figură 28. Volumul total de mărfuri procesate în porturile europene (2017) .....	48
Figură 29. În ce orașe românești ar dori românii să trăiască .....	49
Figura 30. Prețul mediu (cumpărare / închiriere) în Euro pentru un apartament cu 2 camere, în cele mai importante orașe din România, martie 2018 .....	50
Figura 31. Vânzările din închirieri realizate de centrele comerciale de tip mall din principalele centre urbane din România (2016).....	51
Figura 32. Numărul de cercetători și volumul cheltuielilor cu cercetarea-dezvoltarea, la nivelul principalilor poli economici din România (2016).....	53

Figura 33. Înregistrare sistematică număr imobile 2005-2018 .....	53
Figura 34. API Constanța: propunere de viziune, obiective și activități.....	58
Figură 35. Investitorii apreciază ajutorul API în rezolvarea problemelor (ponderea procentuală a respondenților).....	66
Figură 36. Exemple de informații privind sectoarele de investiții și prezentarea API-urilor.....	69
Figura 37. O serie interactivă de indicatori de referință ce pot fi utilizați de către vizitatorii website-ului Invest in Turkey .....	70
Figură 38. . Exemplul paginii de LinkedIn utilizată de Paris Region Enterprises .....	73
Figura 39. . Infografic ce explică evoluția investițiilor străine directe globale în anul 2017 .....	75
Figură 40. Video general de prezentare WAIPA .....	76
Figură 41. Procesul decizional pentru investitori în ceea ce privește alegerea locației.....	77
Figura 42. Schemă circuit administrativ pentru emitere CU conform Legii nr. 50/1991 privind autorizarea executării lucrărilor de construire, cu modificările și completările ulterioare .....	83
Figura 43. Evoluția spațiilor verzi (în Ha) / cap de locuitor .....	92
Figura 44. Exemplu de spațiu verde din piața Lorca, Salobreña, Spain.....	94
Figura 45. Exemplu de spațiu public de calitate .....	97
Figura 46. Exemplu de mobilier urban din beton și lemn .....	98



## LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Favorabilitatea mediului de afaceri la nivel local, după locul în clasamentul celor 22 de orașe evaluate, pentru fiecare criteriu în parte .....	11
Tabelul 2. Favorabilitatea mediului de afaceri local în cele 9 orașe evaluate din România, după distanța față de frontieră .....	13
Tabelul 3. Repartizarea pe principalele activități economice a soldului ISD în România, 31 dec. 2017	28
Tabelul 4. Repartizarea pe județe a soldului ISD în întreprinderile cu cel puțin 20 de salariați și în întreprinderile atipice la 31 decembrie 2017 .....	29
Tabelul 5. Repartizarea pe țări de origine a soldului ISD la 31 decembrie 2017 .....	30
Tabelul 6. Numărul de documente emise la nivelul Direcției de Urbanism Constanța .....	55
Tabelul 7. Bune practici în promovarea și facilitarea investițiilor .....	67
Tabelul 8. Promovare generală și furnizarea de informații: site-uri web.....	68
Tabelul 9. Bune practici pentru promovarea prin rețelele de socializare .....	71
Tabelul 10. Bune practici pentru promovarea prin materiale promoționale și de marketing.....	74
Tabelul 11. Criterii utilizate de investitori pentru evaluarea unei locații.....	79
Tabelul 12. Topul celor mai mari companii de consultanță imobiliară din România, după cifra de afaceri (2016) .....	88
Tabelul 13. Clasamentul partenerilor comerciali ai României, în funcție de capitalul social al firmelor .....	88
Tabelul 14. Dezvoltatori imobiliari prezenți în România, în funcție de suprafața proiectelor.....	89
Tabelul 15. Lista dezvoltatorilor de spații de birouri.....	90

## REZUMAT EXECUTIV

Zona Metropolitană Constanța are un potențial de creștere deosebit, dar atingerea lui depinde de atragerea investitorilor cu valoare mare adăugată. Studiul Băncii Mondiale, „Orașe magnet”, arată că zona urbană funcțională (ZUF) Constanța ocupă locul 4 la nivelul României din punct de vedere al magnetismului.<sup>1</sup> Este relativ avantajată de populația stabilă, numărul de studenți și veniturile firmelor pe cap de locuitor, și relativ dezavantajată de distanța mică față de București și nivelul scăzut al investițiilor publice pe cap de locuitor. Totodată, capitalul străin și autohton s-a dezvoltat în zona Constanța, având în vedere costul redus al forței de muncă, resursele naturale disponibile și poziționarea strategică drept poartă înspre Uniunea Europeană și conexiune cheie cu piețe emergente, din Orientul Mijlociu până în Asia și Africa. Conform acordului pentru servicii de asistență tehnică rambursabile dintre Primăria Constanța și Banca Mondială, prezentul raport contribuie la atingerea obiectivului consolidării capacității de valorificare a competitivității economice de nivel local, vizând promovarea, facilitarea și extinderea investițiilor în municipiul Constanța și în Zona Metropolitană Constanța.

Constanța se află într-o permanentă și acerbă competiție globală pentru oameni, capital de investiții și idei, mai ales pentru acele proiecte cu valoare mare adăugată (tehnologii noi, productivitate mare, prestigiu etc.). Rețeta dezvoltării economice se rezumă la capacitatea comunității locale de a acționa două pârghii vitale: (i) creșterea masei demografice – mai exact, creșterea populației zonei metropolitane, drept sursă principală de forță de muncă, piață de consum, resurse antreprenoriale etc.; și (ii) creșterea productivității individuale, ceea ce necesită tehnologii noi și investiții străine strategice, capitalul autohton neputând de unul singur să inoveze suficient de mult și de repede.<sup>2</sup> Investițiile străine înseamnă capital și locuri de muncă, dinamizarea creșterii furnizorilor de bunuri și servicii de nivel local, în cadrul lanțurilor comerciale conexe, exporturi mai mari și acces la rețele globale de distribuție și *know-how*, îmbunătățirea managementului și a culturii corporative. Totodată, o piață cu mai multe investiții străine înseamnă o piață mai competitivă, deci mai productivă. Toate aceste considerații sunt tot atâtea argumente în favoarea unei strategii dedicate atragerii investițiilor străine la nivelul comunității locale, pe de o parte prin accentuarea avantajelor competitive existente (poziție strategică, cel mai mare port la Marea Neagră, acces la piețe diverse) și pe de altă parte prin programe și măsuri speciale.

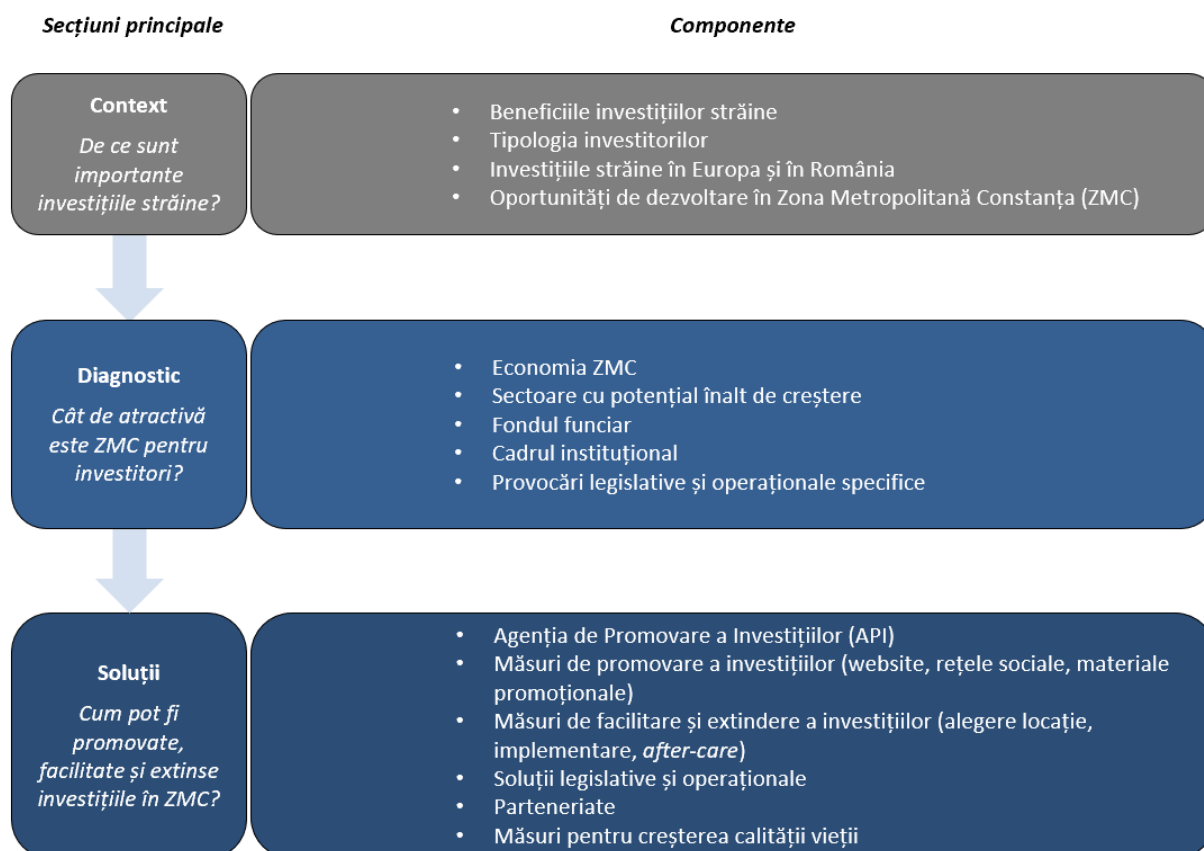
Raportul de față oferă autorităților din Constanța și întregii comunități locale răspunsuri la câteva întrebări esențiale pentru dezvoltarea zonei metropolitane Constanța prin atragerea investitorilor privați. Care sunt tipurile de investiții străine și principalele lor beneficii? Care este în prezent atractivitatea mediului privat din Constanța? Care sunt sectoarele cu potențial înalt de creștere și, totodată, cu șanse mai mari de atragere a capitalului străin? Care sunt principalele obstacole în calea accelerării investițiilor străine la nivel local, de la fondul funciar la infrastructura de transport și cadrul instituțional? Care sunt soluțiile de promovare, facilitare și extindere a investițiilor străine directe, pentru fiecare etapă a ciclului investițional? Ce implică înființarea unei Agenții de Promovare a Investițiilor (API) la nivelul Constanței și care sunt bunele practici în domeniu? Dincolo de eforturile specifice pentru atragerea investițiilor, ce soluții sunt recomandate pentru asigurarea unui mediu privat competitiv la nivel local (schimbări legislative și operaționale, măsuri pentru creșterea calității vieții)? În fine, care sunt partenerii strategici în dezvoltarea investițiilor private și cum pot fi abordați pentru o colaborare de succes? Fiecare răspuns include multiple soluții și recomandări concrete, detaliate pe parcursul acestui raport.

---

<sup>1</sup> A se vedea raportul „Orașe magnet”, Banca Mondială, 2017

<sup>2</sup> A se vedea celebrul model al economistului Bob Solow, laureat al premiului Nobel, disponibil aici: Celebrul articol al lui Bob Solow este disponibil online aici: <https://www.econ.nyu.edu/user/debraj/Courses/Readings/Solow.pdf>. Legătura dintre investițiile străine și nivelul productivității este demonstrată și de acest raport OECD din 1991: „Technology and Productivity: The Challenge for Economic Policy.”

Figura 1. Structura analizei: context, diagnostic, soluții



La nivel general, o strategie eficientă și eficace pentru atragerea investițiilor trebuie să țină cont că nu toți investitorii sunt la fel. Există patru tipuri de investitori: *tipul 1 – acces la resurse naturale* (creștere rapidă a sectorului respectiv, dar risc de compromitere a altor sectoare economice); *tipul 2 – acces la piața țării gazdă* (produse și servicii mai ieftine pentru consumatori, piață mai competitivă); *tipul 3 – acces la active strategice din țara gazdă* (conectarea pieței locale la fluxurile regionale și globale); *tipul 4 – economii de cost printr-o producție mai eficientă* (locuri de muncă noi, transfer de tehnologie, integrarea în rețele logistice internaționale).<sup>3</sup> În sondajul Băncii Mondiale *Global Competitiveness Report 2017-2018* privind motivațiile investitorilor, 87% dintre aceștia au menționat „accesul la o piață nouă și la clienți noi”, 51% „costuri de producție mai scăzute sau o nouă bază de export”, 39% „optimizarea lanțurilor logistice și localizare mai aproape de furnizori”, 15% „achiziția unei companii pentru tehnologii sau brand” și 12% „acces la resurse naturale și materii prime, inclusiv petrol, gaze, produse agricole”.<sup>4</sup>

Investitorii în căutare de oportunități urmăresc câteva elemente fundamentale ale pieței-țintă, preferând un mediu cât mai eficient, transparent și predictibil. Studiul Băncii Mondiale stabilește variabilele care contează în evaluarea unei oportunități de investiții: stabilitate politică (87%), cadrul legislativ (86%), mărimea pieței respective (80%), stabilitatea macroeconomică și rata de schimb valutar favorabilă (78%), disponibilitatea forței de muncă (73%), starea infrastructurii fizice (71%), taxele reduse (58%), costul redus al forței de muncă și al materiilor prime (53%), accesul la piața imobiliară (45%), finanțarea disponibilă pe piața locală (44%).<sup>5</sup> Investitorii în căutare de economii de cost (tipul 4) sunt cei mai sensibili la eventualele

<sup>3</sup> A se vedea J. H. Dunning & S.M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2008

<sup>4</sup> *Global Investment Competitiveness Report*, World Bank, 2017-2018, p. 23

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 25

schimbări. Odată stabiliți pe piața locală, investitorii străini decid menținerea/extinderea operațiunilor lor în funcție de: transparența și predictibilitatea instituțiilor publice (82%); garanțiile legale pentru protejarea drepturilor investitorilor (81%); ușurința obținerii aprobărilor și avizelor (77%); stimulente pentru investiții (56%); existența unui acord comercial preferențial (54%); existența unui acord comercial bilateral (51%).<sup>6</sup> Mai ales companiile de tip 4 (care vizează reducerea costurilor) sunt cele mai sensibile în ceea ce privește condițiile locale și totodată cele mai dispuse să răspundă pozitiv programelor guvernamentale dedicate atragerii investitorilor străini.

## Diagnostic

**Atragerea investitorilor străini la nivel local depinde în mod direct de profilul economic al zonei metropolitane Constanța.** Sectoarele cele mai dinamice ale economiei sunt și cele care pot atrage cele mai semnificative investiții. În cazul Constanței, există șase sectoare cu potențial ridicat și cu o dezvoltare notabilă în ultimii ani: industria petrochimică și rezervele din bazinul Mării Negre (predominant pentru investitori de tipul 1); turismul (cu precădere investitori tip 2 și 3); comerțul prin portul Constanța (mai ales investitori tip 2); dezvoltările imobiliare (investitori tip 3 și 4); parcul industrial și logistic (investitori tip 2, 3 și 4); cercetarea marină (predominant investitori tip 3). Fiecare dintre acestea are provocări specifice, care țin de: fondul funciar disponibil – majoritatea imobilelor nu sunt intabulate; infrastructura de transport – necesitatea conexiunii Constanța-Nădlac pentru facilitarea fluxurilor comerciale; și cadrul instituțional (de ex., proceduri administrative greoaie).

**Deși în parte condițiile unui mediu privat favorabil țin de măsuri de nivel național, există o serie de aspecte care pot fi influențate de acțiunile directe ale autorităților locale.** Conform raportului Băncii Mondiale *Subnational Doing Business*, care permite comparații între orașe din România și din regiune, Constanța are o performanță relativ scăzută mai ales în ceea ce privește: *obținerea autorizațiilor de construire* (locul 8 din 9 la nivel național și locul 21 din 22 în clasamentul general); *racordarea la rețeaua de electricitate* (7 din 9 la nivel național și 20 din 22 la nivel general); și *constituirea unei societăți comerciale*, adică timpul și costurile necesare înființării unei companii (ultimul loc la nivel național și locul 17 din 22 la nivel general).<sup>7</sup>

**Există date specifice care arată magnitudinea și cauzele provocărilor care ar putea fi abordate la nivel local.** În cazul constituirii unei societăți comerciale, timpii mai lungi de așteptare sunt cauzați de lipsa unei sucursale regionale care să analizeze cu celeritate cererile de înregistrare în scopuri de TVA și respectiv eliberarea registrului unic de control doar două zile pe săptămână (față de posibilitatea achiziției pe loc). Autorizațiile de construire se obțin în medie în 307 zile, față de numai 156 în Oradea sau 206 în Craiova. În fine, obținerea autorizației pentru racordarea la rețeaua de electricitate durează până la 3 luni în Constanța, față de numai 1 lună în București. Există și alte provocări de nivel local. De exemplu, *înregistrarea transferului dreptului de proprietate* este greoaie pentru că sistemele nu sunt interconectate (de ex., direcția de taxe și impozite locale și oficiul de cadastru, iar divizia de cadastru din cadrul ANCPPI nu acoperă întregul teritoriul).

---

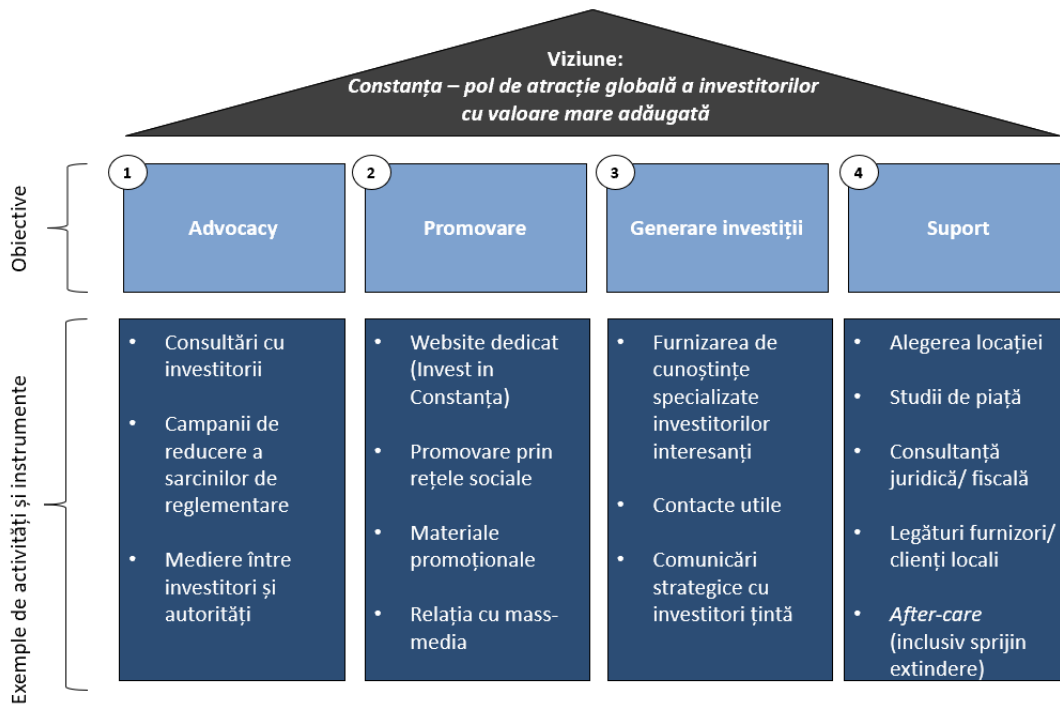
<sup>6</sup> Ibid., p. 27.

<sup>7</sup> *Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania*, Banca Mondială, 2018. Studiul este disponibil online în întregime la adresa <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB17-EU-Overview-RO.pdf>.

### Agenția de Promovare a Investițiilor (API)

Principala recomandare vizează înființarea unii **Agenții de Promovare a Investițiilor (API) la nivelul Zonei Metropolitane Constanța (ZMC)**.<sup>8</sup> O asemenea opțiune va asigura o abordare integrată a investitorilor noi și a celor deja prezenți pe piața locală, cu deplină legitimitate de reprezentare a comunităților locale. Există trei modele principale de organizare a API: ca departament intern în cadrul unei autorități publice locale (de ex., Cluj-Napoca); ca agenție locală specializată (de ex., Barcelona Activa, Paris Region Entreprises); și ca o colaborare cu un partener extern (de ex., United Overseas Bank Limited în regiunea Asiei de Sud-Est). Opțiunea II – agenție locală specializată – este recomandată în cazul Constanței, fără a exclude colaborări punctuale cu firme specializate în atragerea de investitori străini (opțiunea III). API Constanța ar deveni astfel un hub puternic, cu suficientă flexibilitate în gestionarea resurselor necesare și în atragerea de capital uman bine pregătit, putând astfel acoperi întreg ciclul investițional, de la promovarea pieței locale pentru un investitor complet nou (prin rețele specifice sau chiar *cold-calling*) până la servicii de tip *after-care* pentru facilitarea extinderii unor investiții existente.

Figura 2. API Constanța: viziune, obiective, activități



<sup>8</sup> Recomandarea este conformă cu soluția propusă și în livrabilul 2.2 privitor la unitatea de implementare a proiectelor, din cadrul prezentului acord de asistență tehnică între Banca Mondială și municipiul Constanța.

**Urmând cele mai bune practici internaționale, API Constanța ar putea urmări patru obiective principale prin mandatul acordat de autoritățile locale:** (i) *advocacy* pentru creșterea atractivității mediului investițional local prin promovarea măsurilor necesare la toate nivelurile (european, național, regional, local); (ii) *crearea unei imagini favorabile* pentru Constanța ca destinație atractivă pentru investitori, atât din punct de vedere al mediului economic local (de ex., infrastructură, terenuri disponibile, proceduri administrative transparente și rapide, forța de muncă disponibilă etc.), cât și în ceea ce privește calitatea vieții (pentru investitori și viitorii lor angajați); (iii) *generarea de investiții* prin abordarea proactivă a investitorilor, ținând totodată cont de prioritățile de dezvoltare stabilite de autorități, în parteneriat cu comunitatea locală; și (iv) *servicii de sprijinire a investițiilor* pentru rezolvarea problemelor punctuale cu care se confruntă investitorii (întârzieri, lipsa forței de muncă calificate la nivel local, legătura cu mediul universitar etc.).

**La un prim nivel, API Constanța va îndeplini obiectivul de *advocacy* în relația dintre investitorii privați și autorități.** În acest sens, agenția poate desfășura următoarele tipuri de activități: consultări periodice cu investitorii pentru a stabili provocările și barierele mediului local; campanii de reducere a sarcinilor de reglementare, inclusiv prin preluarea de bune practici de la investitorii străini și piețele lor de origine; dialog constant și sistematic între autorități și investitori, cu rol de mediere în comunicarea dintre părți, în special în cazul unor schimbări majore de politici publice (de ex., impactul unor taxe noi de nivel național sau local), prin forumuri, mese rotunde, întâlniri private etc.

**În al doilea rând, agenția va desfășura activități specifice de promovare a Constanței drept destinație de investiții.** Canalele de promovare includ: website dedicat, rețele sociale, materiale promoționale în cadrul unor evenimente speciale, materiale pentru reprezentanții mass-media, abordarea vectorilor de opinie la nivel internațional etc. Pentru fiecare dintre acestea, se recomandă bunele practici internaționale, așa cum sunt prezentate pe larg în cadrul secțiunii 3.2 a prezentului raport, cu un conținut adaptat profilului Constanței. Concret, având în vedere nevoile cunoscute ale investitorilor străini, promovarea mediului investițional local ar trebui să pună în valoare câteva avantaje majore: stabilitatea economică și predictibilitatea fiscală și juridică, atunci când este cazul; accesul la piețe strategice din Europa de Vest, dar și din multe alte regiuni ale lumii, prin portul Constanța; accesul la o piață locală dinamică și o forță de muncă înalt-calificată, inclusiv printr-un centru universitar performant; costurile reduse (în special în ceea ce privește investițiile imobiliare și resursa umană); și, după caz, accesul facil la resurse naturale disponibile.

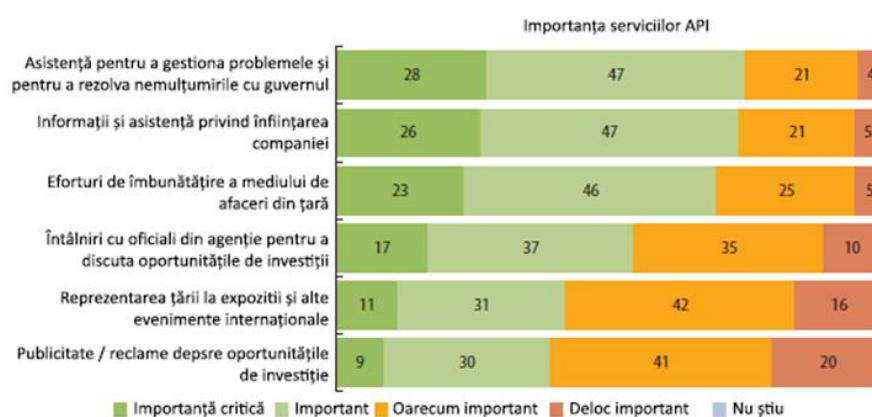
**În al treilea rând, dincolo de efortul de promovare a Constanței ca destinație de investiții, API desfășoară activități specifice pentru generarea efectivă a investițiilor străine.** Aceasta implică furnizarea de cunoștințe specializate (posibili parteneri de afaceri, informații de contact, legislație, consultanță fiscală etc.), generarea de contacte (liste cu potențiali clienți prin legătura cu ambasade și camere de comerț, prin comunicarea cu alte API din întreaga lume, prin legătura cu misiunile comerciale ale României din alte țări etc.), organizarea de misiuni de investiții în străinătate și comunicări strategice cu investitori-țintă printr-o abordare cât mai personalizată (redactarea materialelor de prezentare în mai multe limbi, participarea la prezentări și conferințe sectoriale etc.).

**În al patrulea rând, API poate furniza servicii directe investitorilor într-o relație de tip *one-to-one*, care să răspundă în mod dinamic nevoilor partenerului privat.** În funcție de modelul ales, de efortul necesar și de nivelul cererii de astfel de servicii, API poate lua în considerare și tarife specifice pentru aceste activități. Există o gamă largă de servicii posibile: sprijin pentru alegerea locației de investiții, în funcție de strategia partenerului privat și necesitățile proiectului în sine; acces la informații specifice, necesare în diverse etape ale ciclului investițional (studii de piață, studii privitoare la forța de muncă, migrație și navetism etc.); consultanță juridică și/sau fiscală; sprijin pentru îndeplinirea cerințelor de conformitate (aprobări, licențe etc.); facilitarea conexiunilor cu diverși parteneri (mediul academic, agenții de recrutare de resurse umane, posibili furnizori sau clienți pe plan local etc.); integrarea în mediul local (participare la evenimente sociale, aderarea la diverse asociații profesionale); legătura către alți consultanți specializați.

**Serviciile furnizate de API după atragerea efectivă a unui investitor pe piața locală se mai numesc și *after-care*.** Acestea includ: asistență pentru recrutarea de personal (organizarea de târguri de joburi, programe de învățământ dual, burse, stagii de practică etc.); implicarea investitorilor în programe de responsabilitate comunitară (sponsorizarea unor evenimente, cauze, sau proiecte pentru comunitate, „adoptarea” unor spații verzi sau a altor locuri publice etc.); asistență pentru extinderea investiției inițiale.

**Conform sondajului Băncii Mondiale *Global Investment Competitiveness Survey 2017-2018*, investitorii apreciază diferitele servicii oferite de API în proporții diferite:** asistență pentru gestiunea problemelor în relația cu autoritățile publice (75%), informații privind înregistrarea companiei (73%), îmbunătățirea mediului de afaceri (69%), întâlniri pentru identificarea oportunităților de afaceri (54%), reprezentarea țării la evenimente externe de tipul expozițiilor și târgurilor (42%) și publicitate/reclame despre oportunitățile de investiții (39%). În mod evident, API Constanța ar trebui să se concentreze cu prioritate pe acele servicii apreciate de investitori. Un sondaj similar poate fi desfășurat strict pe eșantionul de investitori potențiali sau deja prezenți pe piața locală, pentru a putea adapta în mod continuu gama de servicii oferite în funcție de nevoile identificate.

**Figura 3. Investitorii apreciază ajutorul API în rezolvarea problemelor (ponderea procentuală a respondenților)**



**Sursa: Global Investment Competitiveness Survey, World Bank, 2017-2018**

**Din punct de vedere al bugetului necesar pentru API Constanța, resursele necesare sunt pe deplin justificate în raport cu potențialele beneficii.**<sup>9</sup> Se recomandă o structură minimală, axată pe performanță, cu resurse umane de înaltă calitate – de ex., pentru început, ar putea fi suficienți doi angajați permanent, cu experiență în relația cu mediul privat, buni cunoscători a unor limbi străine de circulație internațională (obligatoriu engleză), în mod ideal cu acces la o rețea globală de contacte directe (prin mediul profesional și/sau academic anterior). Acești experți ar trebui remunerați la un nivel competitiv, inclusiv pe baza unei structuri de comisioane, pentru experiență în colectarea și prelucrarea de date statistice, în colaborarea cu diferite instituții de la nivel local și central etc.), care să fie remunerați la un nivel corespunzător pregătirii lor (este esențială stabilitatea cât mai ridicată a personalului de-a lungul întregului proces investițional). La aceasta s-ar adăuga costuri de deplasare la târguri și expoziții, cele aferente vizitelor în teren, achiziției unor seturi de date, costuri de protocol și costuri de promovare (de ex. editarea și

<sup>9</sup> A se vedea Livrabilul 2.2, „Propunere privind unitatea de implementare”, din cadrul aceluiași acord de asistență tehnică între Primăria Constanța și Banca Mondială (noimembrie 2018).

multiplicarea de broșuri, cataloage, pliante). Estimativ, acestea s-ar putea ridica la circa 100.000 euro/an, în primii 2-3 de funcționare, urmând să fie ajustate în funcție de succesul Biroului.

- Se recomandă, totodată, pe măsura dezvoltării capacității API ZMC, desemnarea unui manager de proiect pentru fiecare investitor în parte, mai ales în cazul investițiilor majore/strategice. Acest manager ar asigura principalul punct de contact cu un investitor, în fiecare etapă a ciclului investițional: de la prima vizită la Constanța până la finalizarea investiției și operaționalizarea ei prin angajarea de resurse umane, semnarea de contracte cu furnizorii, atragerea primilor clienți etc.

### Măsuri legislative și operaționale

**Cea mai performantă API nu poate avea succes în atragerea investitorilor străini, în lipsa unui mediu investițional în sine favorabil, așa cum arată și raportul Băncii Mondiale *Global Competitiveness Report 2017-2018*.**<sup>10</sup> În cazul Constanței, există o serie de măsuri legislative și operaționale necesare, parte dintre ele depinzând în mod direct de autoritățile de nivel local. Prima zonă de intervenție ar trebui să vizeze creșterea transparenței și a accesului la informații de interes public, în special regimul juridic, tehnic și economic al imobilelor. Aceasta necesită înregistrarea imobilelor în Cartea Funciară și atribuirea numerelor cadastrale, un proces care ar trebui urgentat în ZMC. O măsură conexasă este implementarea unei baze de date de tip GIS, care să cuprindă datele colectate din cadastru și reglementările urbanistice și fiscale. Astfel, certificatele de urbanism (CU) se vor putea emite online, scurtând semnificativ timpul de așteptare pentru investitori și oferind totodată o imagine completă a spațiului public și privat disponibil pentru investiții noi. Emiterea CU online se va putea realiza prin conturi de utilizator și semnătură electronică. Un exemplu este emiterea Extrasului de Carte Funciară online de către OCPI.

**O altă măsură importantă privește înființarea Biroului Unic și a Centrului de Relații cu Publicul.** Biroul Unic va putea obține în numele beneficiarului, contra unor tarife prestabilite, avizele cerute prin CU. Timpul va fi mult mai scurt, având în vedere că raporturile vor fi la nivel instituțional, iar investitorii vor avea o singură interfață, economisind timp și resurse financiare. În același timp, Centrul de Relații cu Publicul va colecta toate solicitările petenților, le va direcționa diverselor compartimente, în funcție de competențele necesare, și va eficientiza activitatea funcționarilor, evitând întreruperea activității lor. Alte măsuri care merită a fi evaluate includ: dezvoltarea Registrului Spațiilor Verzi (pentru completa informare a investitorilor); restructurarea paginii de internet a Primăriei Constanța și includerea de hărți interactive (de ex., harta privind calitatea mediului, harta cu proiectele majore ale municipalității etc.); elaborarea și aprobarea documentațiilor de urbanism obligatorii (PUZ pentru zona centrală, PUZ pentru zonele protejate etc.); implementarea instituției comisariatului de anchetă publică pentru consultarea publicului, pe model francez/elvețian.

**În fine, sunt deosebit de necesare soluții pentru ameliorarea procesului de autorizare a executării lucrărilor de branșament la rețeaua de electricitate, una dintre principalele provocări ale mediului privat din Constanța, după cum arată și raportul *Subnational Doing Business*.** Se recomandă emiterea unei singure autorizații prin care să se poată executa atât lucrarea de construire cât și branșarea/racordarea la utilități. Modelul este deja aplicat cu succes în Cluj-Napoca: în 2017<sup>11</sup>, primăria a încheiat un protocol de colaborare cu Compania de Apă Someș, Delgay Grid S.A. și filiala de Distribuție a Energiei Electrice, în vederea emiterii unei singure autorizații de construire în baza căreia să se poată edifica construcția cât și branșarea/racordarea acesteia la utilități. Astfel, cadrul legal există pentru a scurta semnificativ timpul necesar branșării la rețelele de utilități, un considerent important pentru investitorii interesați de oportunitățile zonei metropolitane Constanța.

---

<sup>10</sup> *Global Investment Competitiveness Report*, Banca Mondială, 2017-2018, p. 36.

<sup>11</sup> <http://gazetadecluj.ro/procedurile-pentru-obtinerea-avizelor-si-autorizatiilor-de-construire-vor-fi-simplificate/>.



## Parteneriate

**O strategie de succes pentru atragerea investitorilor străini trebuie să cuprindă și implicarea unor alte părți interesate în acest proces: de la cetățeni la parteneri din mediul academic, privat și societatea civilă.** Sunt cinci tipuri principale de parteneriate necesare în acest efort: (i) cu agențiile imobiliare, care au un contact permanent cu posibili investitori la nivel global; (ii) cu ambasade și camere de comerț; (iii) cu dezvoltatorii imobiliari care pot oferi infrastructura necesară unei investiții și cu firmele autohtone locale (ca posibili furnizori); (iv) cu alte autorități locale, așa cum este cazul axei Brașov-București-Constanța, pentru împărtășirea de bune practici și pentru promovarea unor proiecte de interes comun, inclusiv prin deschiderea unor reprezentanțe comune în afara României; (v) cu mediul academic pentru stabilirea legăturilor cu piața forței de muncă, acumularea de date privitoare la absolvenți etc. În mod evident, toate aceste parteneriate sunt complementare, iar anumite activități – de ex., conferințe, formuri, mese rotunde – pot implica toți acești parteneri.

## Calitatea vieții

**Nu în ultimul rând, atractivitatea ZMC pentru investitorii străini depinde și de nivelul de calitate a vieții.** Deciziile de a investi sau de a nu investi într-o nouă piață depind de considerente subiective, adesea formate în cadrul primelor contacte cu o comunitate. La fel de important, investitorii au nevoie de forță de muncă, iar mobilitatea în creștere a angajaților înseamnă că există o concurență tot mai mare între orașe pentru atragerea capitalului uman necesar. Autoritățile locale pot interveni pe mai multe direcții pentru creșterea calității vieții locuitorilor: spații verzi accesibile, conectate și de calitate; implementarea Planului de Mobilitate Urbană și regândirea sistemului de parcuri (inclusiv prin implementarea e-ticketing); adoptarea unui regulament de semnalistică pentru gestionarea mijloacelor de publicitate; adoptarea unui regulament pentru vitrinele spațiilor comerciale; implementarea unui program de revitalizare a cartierelor construite în perioada comunistă, inclusiv a spațiilor dintre blocurile de locuințe; desfășurarea unui program integrat de reabilitare a patrimoniului cultural construit; creșterea calității spațiului public prin zone pietonale de calitate, mobilier urban modern, trotuare lărgite pentru facilitarea fluxurilor pietonale și alte măsuri conexe.

## Concluzii

**Într-o lume tot mai competitivă și mai conectată, Constanța poate să se dezvolte numai printr-o strategie completă care să vizeze două direcții strategice: creșterea atractivității mediului privat, respectiv atragerea investitorilor privați cu valoare adăugată mare.** În ceea ce privește prima direcție, există soluții pentru eficientizarea ciclurilor investiționale prin creșterea accesului la informații și reducerea drastică a timpului necesar procedurilor birocratice. Sunt necesare și măsuri pentru creșterea calității vieții, ceea ce – indirect – va sprijini efortul de dezvoltare a mediului privat. Cât despre eforturile dedicate pentru atragerea investitorilor privați, Agenția de Promovare a Investițiilor (API) este o soluție eficientă și facilă prin care comunitatea locală poate să-și prezinte avantajele cele mai puternice investitorilor din toată lumea, într-un timp relativ scurt și la costuri reduse. Toate acestea depind, în mod firesc, de disponibilitatea tuturor părților interesate – autorități publice, mediu privat local, societate civilă, mediu academic – de a acorda importanța cuvenită atragerii investitorilor străini.

**Cel mai bun argument în acest sens este ritmul schimbărilor la care asistă lumea de astăzi și care impune adoptarea – și, adesea, importarea – celor mai noi tehnologii pentru a putea rezista și prospera.** Într-adevăr, în debutul Revoluției Industriale 4.0, care aduce transformări fără precedent în economia globală (automatizare masivă, inteligență artificială, internetul lucrurilor – IoT, realitate virtuală, noi surse de energie etc.), Constanța poate să-și atingă potențialul într-un ritm accelerat, prin salturi de dezvoltare, dar numai dacă reușește să atragă surse de inovare pe măsura acestor provocări. Aceste surse înseamnă, cu precădere, companii străine care să investească în comunitatea locală pe termen lung. Pornind de la

potențialul deosebit și ținând cont de profilul competitiv al Zonei Metropolitane Constanța<sup>12</sup>, această viziune curajoasă poate fi împlinită urmând setul de recomandări cuprins în prezentul raport.

---

• <sup>12</sup> Livrabilul 2.3, Profilul competitivității, Banca Mondială, 2018.

## INTRODUCERE

Acordul de servicii de asistență tehnică rambursabile dintre Primăria Constanța și Banca Mondială a fost semnat la data de 9 octombrie 2017 și include multiple obiective strategice în vederea sprijinirii dezvoltării municipiului Constanța. Acestea sunt după cum urmează:

- consolidarea capacității de planificare și gestionare a investițiilor de capital;
- gestionarea activelor municipale și a cadrului pentru regenerare urbană; și
- consolidarea capacității de valorificare a competitivității economice a municipiului și de dezvoltare a strategiei pentru Constanța și zonei metropolitane aferente.

În vederea îndeplinirii acestor obiective, acordul dintre Primăria Constanța și Banca Mondială include trei componente principale: (a) să își consolideze capacitatea de planificare și gestionare a investițiilor de capital; (b) să îmbunătățească gestionarea activelor municipale și cadrul pentru regenerarea urbană; și (c) creșterea capacității de valorificare a competitivității sale economice și de dezvoltare a strategiei pentru municipalitate și zona metropolitană.

Conform termenilor de referință care stau la baza prezentului raport, acesta răspunde unei nevoi semnificative identificate la nivelul Zonei Metropolitane Constanța de creștere a atractivității locale pentru investitori strategici. Într-adevăr, în ultimii ani, Constanța a cunoscut o dezvoltare pozitivă a investițiilor la nivel local, atât din partea capitalului străin cât și românesc, mai ales în sectoarele turismului și în activitățile portuare și conexe. Majoritatea investitorilor aleg Constanța pentru costul redus al forței de muncă, resursele naturale și apartenența la Uniunea Europeană. Există loc de mai bine prin facilitarea unor investiții cu valoare adăugată mai mare și productivitate pe măsură, investiții bazate pe inovare și economia cunoașterii, pentru a asigura Constanței un grad mare de competitivitate în contextul Revoluției Industriale 4.0.<sup>13</sup>

O mare parte dintre provocările cu care se confruntă mediul privat în încercarea de a investi în România pot fi rezolvate doar prin măsuri de nivel național, luate de Guvernul și Parlamentul României. Sunt incluse aici: instabilitatea politică, impredictibilitatea legislativă, tratamentul fiscal, povara administrativă și birocratică, lipsa infrastructurii, calitatea scăzută a conectivității la nivel european și global etc. Totuși, există și măsuri de facilitare a investițiilor private care depind strict de factorii de decizie de nivel local. Aceasta este o arie de acțiune vitală pentru administrația publică locală și constituie principala temă a prezentului raport, așa cum se aplică în cazul Constanței și zonei metropolitane aferente.

Datele studiului Băncii Mondiale „Subnational Doing Business” arată că există decalaje semnificative între Constanța și orașe similare din România, Bulgaria și Ungaria în ceea ce privește favorabilitatea mediului de afaceri local.<sup>14</sup> Este drept că scorurile (și locul ocupat în clasamentul orașelor analizate) variază de la indicator la indicator, după cum se poate vedea în tabelele 1 și 2 mai jos. De exemplu, Constanța performează relativ mai bine în ceea ce privește soluționarea litigiilor comerciale, fiind pe locul 2 la nivel

---

<sup>13</sup> A se vedea, de exemplu, Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution and How to Respond to It*, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

<sup>14</sup> În perioada 2016-2017, Constanța a fost inclusă în studiul Băncii Mondiale *Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania*, care a comparat mediul de afaceri în 22 de mari orașe ale Bulgariei, Ungariei și României printr-o evaluare a cinci criterii: constituirea unei societăți comerciale, obținerea autorizațiilor de construire, racordarea la rețeaua de electricitate, înregistrarea transferului dreptului de proprietate și soluționarea litigiilor comerciale. Studiul este disponibil online în întregime la adresa <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Subnational-Reports/DB17-EU-Overview-RO.pdf>, iar datele referitoare la municipiul Constanța pot fi accesate aici: <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/eu-bulgaria-hungary-romania/sub/constanta-romania>.

național și pe locul 9 în clasamentul general, care include orașe din toate cele trei țările. La fel de bine stă Constanța și în ceea ce privește criteriul înregistrării transferului dreptului de proprietate. Aceste avantaje trebuie menționate și chiar consolidate, acolo unde este posibil, prin soluții de nivel local, prezentate de acest raport în capitolul aferent.

În același timp, după cum rezultă din raportul Băncii Mondiale Subnational Doing Business, Constanța înregistrează și zone deficitare în raport cu alte orașe similare, inclusiv alte localități din România. Astfel, se situează înspre coada clasamentului în ceea ce privește: obținerea autorizațiilor de construire (locul 8 din 9 la nivel național și locul 21 din 22 în clasamentul general); racordarea la rețeaua de electricitate (7 din 9 la nivel național și 20 din 22 la nivel general); și constituirea unei societăți comerciale, adică timpul și costurile necesare înființării unei companii (ultimul loc la nivel național și locul 17 din 22 la nivel general).

**Tabelul 1. Favorabilitatea mediului de afaceri la nivel local, după locul în clasamentul celor 22 de orașe evaluate, pentru fiecare criteriu în parte**

	Localitate	Constituirea unei societăți comerciale	Obținerea autorizației de construire	Racordarea la rețeaua de electricitate	Înregistrarea transferului dreptului la proprietate	Soluționarea litigiilor comerciale
Bulgaria	Burgas	3	11	3	18	15
	Pleven	2	8	13	19	12
	Plovdiv	3	12	5	21	17
	Ruse	11	9	12	17	7
	Sofia	21	6	14	22	20
	Varna	1	10	10	20	9
Ungaria	Budapest	20	13	7	6	11
	Debrecen	13	7	6	1	1
	Győr	18	5	7	4	10
	Miskolc	13	4	9	2	2
	Pécs	13	1	4	7	4
	Szeged	16	2	1	4	6
	Székesfehérvár	18	3	2	2	3
România	Brașov	9	17	19	9	22
	București	5	15	15	9	18
	Cluj-Napoca	9	20	18	16	14
	<b>Constanța</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
	Craiova	22	14	16	9	13

	Localitate	Constituirea unei societăți comerciale	Obținerea autorizației de construire	Racordarea la rețeaua de electricitate	Înregistrarea transferului dreptului la proprietate	Soluționarea litigiilor comerciale
	Iași	12	18	11	9	16
	Oradea	5	16	17	8	19
	Ploiești	5	19	21	15	21
	<b>Timișoara</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>5</b>

Sursa: Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania, Banca Mondială, 2017

În ceea ce privește comparația cu „diferența față de punctajele maxime” (DTF – *distance to frontier*), calculat pentru fiecare indicator drept cea mai bună performanță înregistrată la nivelul tuturor economiilor evaluate în cadrul studiilor *Doing Business*, la nivel global, **Constanța se prezintă favorabil în ceea ce privește demararea unei afaceri** (87,5 puncte din 100, deși în urma altor orașe din regiune) **și nefavorabil în raport cu indicatorii pentru obținerea autorizațiilor de construire** (doar 49,26 din 100) **și racordarea la rețeaua de electricitate** (doar 49,06 din 100).<sup>15</sup> Aceleași observații se mențin și în urma comparării Constanței cu orașe similare din Bulgaria, față de care se află într-o competiție directă pentru atragerea investitorilor străini.

---

<sup>15</sup> A se vedea Tabelul 2.

**Tabelul 2. Favorabilitatea mediului de afaceri local în cele 9 orașe evaluate din România, după distanța față de frontieră<sup>16</sup>**

	Localitate	Constituirea unei societăți comerciale		Obținerea autorizației de construire		Racordarea la rețeaua de electricitate		Înregistrarea transferului dreptului la proprietate		Soluționarea litigiilor comerciale	
		Scor DTF	Locul	Scor DTF	Locul	Scor DTF	Locul	Scor DTF	Locul	Scor DTF	Locul
România	Brașov	88.78	5	56.28	4	49.56	6	74.65	2	64.24	9
	București	89.53	1	58.09	2	53.23	2	74.65	2	72.25	6
	Cluj-Napoca	88.78	5	54.32	7	50.41	5	73.81	9	73.34	4
	<b>Constanța</b>	<b>87.52</b>	<b>8</b>	<b>49.26</b>	<b>8</b>	<b>49.06</b>	<b>7</b>	<b>74.65</b>	<b>2</b>	<b>75.04</b>	<b>2</b>
	Craiova	86.27	9	61.31	1	53.01	3	74.65	2	73.37	3
	Iași	88.28	7	56.01	5	57.76	1	74.65	2	72.64	5
	Oradea	89.53	1	57.84	3	50.80	4	75.48	1	72.01	7
	Ploiești	89.53	1	54.40	6	47.22	8	74.64	8	65.86	8
	Timișoara	89.53	1	48.92	9	43.56	9	74.65	2	76.13	1

Sursa: Subnational Doing Business, Banca Mondială (2017)

Acest diagnostic rapid are o dublă însemnătate și, în conformitate cu termenii de referință agreeți, este punctul de pornire pentru prezenta analiză amplă asupra mediului privat din Constanța. Pe de-o parte, arată că există diferențe între orașele evaluate, diferențe care țin – cel puțin așa cum rezultă din comparațiile între localitățile din România, care evoluează în același cadru național legislativ, fiscal etc. – de specificități locale. Așadar, se poate prezuma că există și soluții care țin strict de nivelul local pentru îmbunătățirea condițiilor de pornire și creștere a unei afaceri.

Datele din Subnational Doing Business arată că există un potențial major de îmbunătățire a favorabilității mediului privat local din Constanța prin acționarea asupra acelor zone rămase în urma orașelor comparabile: obținerea autorizațiilor de construire; racordarea la rețeaua de electricitate; și constituirea unei societăți comerciale. Dacă nu va recupera decalajele înregistrate în aceste privințe, Constanța riscă să piardă competiția pentru investiții, oameni și idei, atât în fața unor orașe dinamice din România (București, Cluj-Napoca, Oradea etc.) cât și în fața unor localități similare din alte țări (de ex, Burgas și Varna, ambele porturi la Marea Neagră).

<sup>16</sup> Ibid.

Dincolo de abordarea acestor provocări specifice, Primăria Constanța ar trebui să evalueze potențialul de consolidare a capacității sale de a identifica, atrage și păstra investitori strategici din întreaga lume. Raportul de față prezintă, spre analiza factorilor de decizie de la nivel local și a partenerilor din mediul privat și din societatea civilă, o propunere de strategie pentru promovarea, susținerea și extinderea investițiilor private. Sunt vizate servicii de sprijinire a noilor afaceri, cât și cele dedicate investitorilor deja prezenți pe piața locală. Analiza are în vedere și aspectele specifice ale economiei locale din Zona Metropolitană Constanța, recunoscând astfel importanța sectoarelor turismului și activităților portuare (inclusiv în Zona Liberă). După caz, măsurile recomandate se referă la creșterea accelerată a acestor sectoare drept avantaje comparative. Totodată, sunt cuprinse și măsuri generale de creștere a calității vieții, fără de care nicio strategie de atragere a investitorilor nu va putea avea succes pe termen lung.

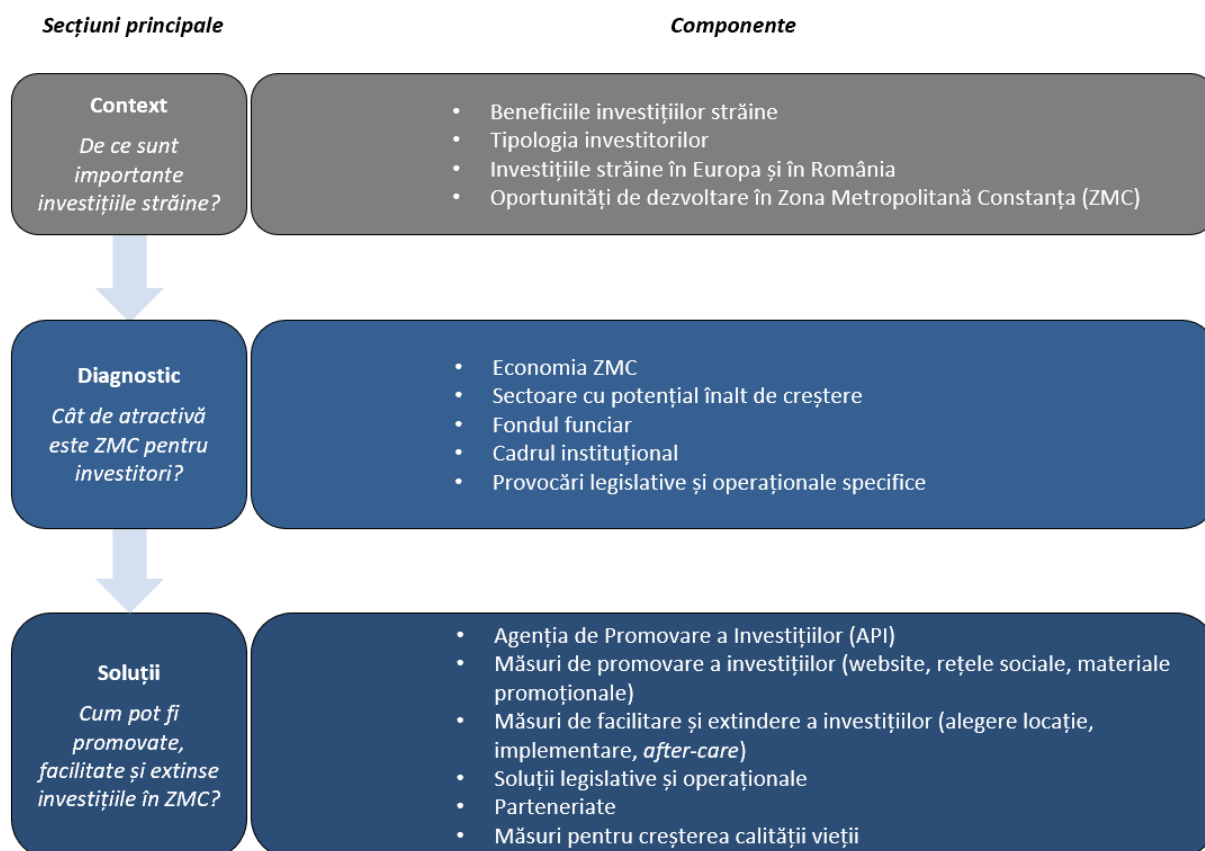
**Observațiile, concluziile și recomandările acestui raport se bazează pe mai multe metode de analiză și cercetare.** Echipa de experți a apelat la bazele de date și rapoartele Băncii Mondiale, și nu numai, pentru a aduce în discuție modele de bune practici (de nivel național și mai ales internațional), prezentând principalele caracteristici și evaluând aplicabilitatea lor în contextul municipiului Constanța și a zonei metropolitane aferente. La fel de important, echipa de proiect a menținut o colaborare constantă cu factorii de decizie de nivel local, testând ipoteze, colectând date și rafinând concluziile principale. Alte metode utilizate au inclus analiza de specialitate a legislației aplicabile, evaluarea politicilor publice în domeniu, consultări informale cu părți interesate din mediul privat și din societatea civilă, interviuri cu consultanți în domeniul imobiliar, experți în atragerea investițiilor străine, bancheri, avocați, experți fiscali, investitori strategici etc.

Raportul de față este parte integrantă a acordului dintre Primăria Municipiului Constanța și Banca Mondială, fiind în concordanță cu întreg programul de dezvoltare regională și urbană a Băncii Mondiale în România. Astfel, observațiile incluse în acest raport sunt complementare cu principalele constantări din Propunerea privind unitatea de implementare (Livrabilul 2.2), Profilul Competitivității (Livrabilul 2.3) și Evaluarea performanței comerciale a Constanței (Livrabilul 2.4). Pe parcursul analizei, sunt citate și alte rapoarte importante ale Băncii Mondiale privitoare la dezvoltarea regională a României, inclusiv Orașe Competitive: Remodelarea Geografiei Economice a României (2012) și Orașe Magnet: Migrație și Navetism în România (2017), care definesc cadrul general pentru abordarea Băncii Mondiale în privința dezvoltării regionale în România și în lume, dar și alte documente utile produse de diverse institute de cercetare din România, inclusiv Îndrumarul pentru primari (2017, M&M).

**Aria de acoperire a prezentului raport include acele măsuri care pot fi adoptate de către administrația locală din Constanța.** Există o serie întregă de soluții care ar putea și ar trebui să fie proiectate și implementate de la nivel central, având în vedere prezentul model administrativ al României, care păstrează un grad ridicat de centralizare. Măsurile de nivel național ar putea include reducerea birocrăției cu care se confruntă investitorii privați, scurtarea timpilor necesari obținerii unor autorizații, furnizarea de facilități speciale pentru atragerea și păstrarea investitorilor, creșterea calității vieții prin proiecte majore de investiții (de ex., spitale regionale), dezvoltarea conectivității între localități și piețe (autostrăzi, aeroporturi, căi ferate de mare viteză etc.) ș.a. Aceste soluții nu fac obiectul acestei analize, însă sunt tratate pe larg în alte rapoarte ale Băncii Mondiale, de la analizele funcționale sectoriale până la acordurile de asistență tehnică între Banca Mondială și diverși parteneri de nivel central.

În ceea ce privește distincția între investiții românești și străine, raportul de față se concentrează mai degrabă pe cele din urmă. Motivele sunt explicate pe larg în capitolele următoare. Pe scurt, investițiile străine directe favorizează dezvoltarea economică într-un ritm mult mai accelerat, prin accesul pe care îl conferă la piețe globale, tehnologii noi și modele de organizare cu productivitate mare. Aceasta nu înseamnă că investițiile românești în ZMC nu ar trebui încurajate. În fapt, orice investiție privată este binevenită, iar de măsurile propuse de actualul raport pentru creșterea atractivității mediului privat din ZMC vor beneficia toate tipurile de investiții, atât românești cât și străine.

**Figura 4. Structura raportului: context, diagnostic, soluții**



Având în vedere toate aceste aspecte, raportul de față include următoarele capitole:

- (1) Context: rolul investițiilor în dezvoltarea economică. Explicarea importanței investițiilor private în dezvoltarea economică la nivel național și local.
- (2) Diagnostic: atractivitatea mediului privat din Constanța. Evaluarea favorabilității mediului privat din Constanța: profil economic local; sectoare economice cu potențial înalt; fondul funciar disponibil; infrastructură de transport; organizare instituțională.
- (3) Investițiile străine directe și modelul Agențiilor de Promovare a Investițiilor: Analiza contextului global, european și românesc în ceea ce privește dinamica investițiilor străine directe. Prezentarea principalelor motivații ale investitorilor străini, în funcție de profil și de sectorul de activitate. Modelul Agențiilor de Promovare a Investițiilor (API) și bune practici la nivel internațional.
- (4) Soluții pentru promovarea, facilitarea și extinderea investițiilor private în Zona Metropolitană Constanța. Prezentarea recomandărilor și bunelor practici pentru promovarea, facilitarea și extinderea investițiilor private, prin cinci instrumente interconectate. Acestea sunt: politici publice; măsuri administrative (de ex., agenția de promovare a investițiilor – API ZMC); branding și promovare (canale optime și materiale de impact); parteneriate strategice (posibili susținători, coaliții de interese etc.); și mediul general (măsuri conexe pentru atragerea investitorilor străini).
- (5) Concluzii. Sinteza raportului și pașii următori, conform acordului pentru servicii de asistență tehnică dintre Primăria Constanța și Banca Mondială.



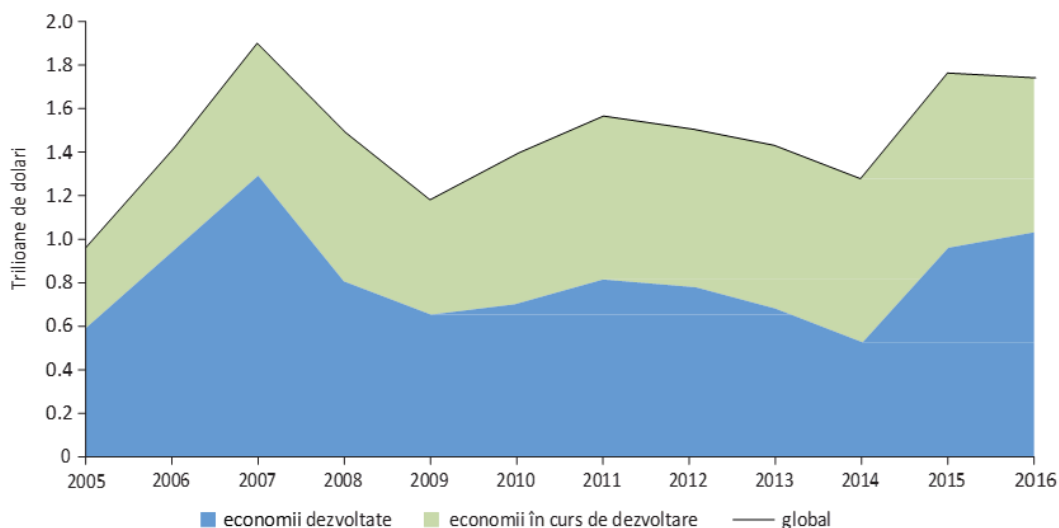
## 1. CONTEXT: ROLUL INVESTIȚIILOR IN DEZVOLTAREA ECONOMICA

**Investițiile sunt condiția necesară pentru dezvoltarea oricărei comunități.** Raportul „Orașe competitive” (Banca Mondială, 2012) arată că există doi factori de care depinde creșterea economică: populația și productivitatea.<sup>17</sup> La nivel local, o economie este cu atât mai puternică cu cât are o masă demografică mai mare și cu cât acești oameni sunt mai productivi. Prima condiție implică măsuri pentru creșterea numărului de locuitori conectați la fiecare centru economic, atât prin prisma infrastructurii de mobilitate (autostrăzi, căi ferate, transport public metropolitan etc.), cât și printr-o atractivitate proprie (calitatea vieții, potențialul de dezvoltare, posibilități de petrecere a timpului liber etc.). A doua condiție depinde de încurajarea creșterii productivității individuale a forței de muncă, ceea ce necesită investiții cu valoare adăugată mare, inovări tehnologice exogene și endogene și investiții în capitalul uman (educație, sănătate etc.). La nivel național, raportul „Orașe competitive” arată că „economia este suma persoanelor care o constituie și a ideilor pe care acestea le generează, [iar] pentru a stimula o creștere economică sustenabilă este important să se creeze condițiile care dau tuturor posibilitatea de a căuta să fie mai creativi și mai productivi.” Aceeași concluzie se aplică și economiilor de nivel local/metropolitan.

### 1.1 Beneficiile investițiilor

Pentru multe țări în curs de dezvoltare, investițiile străine directe (ISD) reprezintă astăzi cea mai importantă sursă de finanțare externă, oferind mai mult capital decât asistența oficială pentru dezvoltare, investițiile din portofoliu și remitențele.<sup>18</sup> În 2017, aproape jumătate din fluxurile de ISD la nivel mondial au fost destinate țărilor în curs de dezvoltare. Dincolo de faptul că este o sursă importantă de finanțare, ISD pot oferi beneficii suplimentare economiei locale.

**Figura 5. Intrările de ISD, la nivel global și pe tipuri de economii (dezvoltate și în curs de dezvoltare), 2005-2016**



Sursa: Global Investment Competitiveness Report, Banca Mondială, 2017-2018

<sup>17</sup> A se vedea raportul „Orașe competitive”, Banca Mondială, 2012.

<sup>18</sup> Global Investment Competitiveness Report, Banca Mondială, 2017-2018.

**Există nenumărate studii care demonstrează legătura pozitivă dintre ISD și creșterea economică, prin mai multe canale.** La un prim nivel, investițiile sunt o sursă de capital pentru comunitatea care le găzduiește, investitorii străini având în general acces la resurse financiare mult mai mari decât antreprenorii locali. Există și un beneficiu indirect, complemetar: fiecare dolar din investiții străine directe atrage cel puțin încă un dolar din investiții autohtone.<sup>19</sup> Investițiile străine cresc nivelul de competitivitate al piețelor locale, ceea ce duce și la creșterea productivității pe termen lung.

În al doilea rând, investițiile străine înseamnă import de tehnologie, ceea ce se traduce printr-o creștere economică accelerată. Încă din 1956, economistul Robert Solow, câștigător al premiului Nobel, a demonstrat efectele tehnologiilor exogene asupra dezvoltării piețelor locale.<sup>20</sup> Pe scurt, dacă o țară nu permite investiții străine, nu poate avea acces la tehnologiile de ultimă generație; capitalul autohton, de unul singur, nu poate inova suficient de mult și de repede. Orice comunitate care dorește să facă un salt de dezvoltare trebuie să fie deschisă la investiții străine – în mod ideal, acele investiții cu valoare adăugată mare pentru piața locală. Același raționament se aplică și la orașe, nu doar la țări. Tehnologia poate fi incorporată pentru a crește eficiența proceselor de producție (de ex., tipărirea 3D) sau poate fi utilizată direct ca noi produse (de ex., calculatoare cuantice, drone etc.). Un raport OECD a arătat încă din 1991 că transferul de tehnologie prin investiții străine directe duce la creșterea productivității și dezvoltare economică a țărilor gazdă.<sup>21</sup>

Un al treilea nivel la care acționează ISD este îmbunătățirea managementului și a culturii corporative, ceea ce se mai numește și „efectul demonstrativ”.<sup>22</sup> Companiile străine aduc pe piața locală abilități noi, practici organizaționale inovative, training-uri etc. Forța de muncă din aceste companii, pe termen lung, poate să-și schimbe locul de muncă sau să pornească afaceri pe cont propriu, multiplicând în economia locală practicile învățate în cadrul companiei multinaționale. Totodată, companiile străine pot impune furnizorilor sau clienților de pe piețele locale anumite standarde și practici, contribuind de asemenea la creșterea productivității pe întreg lanțul de producție.<sup>23</sup>

Alte posibile beneficii ale ISD includ: crearea de locuri de muncă, reducerea deficitului comercial, creșterea exporturilor și creșterea gradului de competitivitate a mediului privat local. În mod evident, investițiile străine au nevoie de forță de muncă locală, ceea ce înseamnă noi locuri de muncă – reducerea șomajului și creșterea nivelului de trai, cu efecte asupra întregii economii (salariile mai mari cresc consumul, ceea ce poate ajuta alți furnizori de bunuri și servicii). Cercetările arată că societățile multinaționale (MNC), în medie, plătesc salarii mai mari și oferă angajaților lor mai multe beneficii decât firmele autohtone. Totodată, există multiple studii care demonstrează că investițiile străine – mai ales în anumite industrii și contexte naționale – generează creșterea exporturilor.<sup>24</sup> Investițiile străine directe pot asigura accesul produselor locale la rețele globale de distribuție, atât direct cât și indirect, prin know-how privitor la modul în care pot fi deserviți clienții de pe alte piețe.

---

<sup>19</sup> Borensztein, E., De Gregorio, J., Lee, J.W. „How does foreign direct investment affect economic growth?”, *Journal of International Economics*, 45, p. 115-135, 1998.

<sup>20</sup> Celebrul articol al lui Bob Solow este disponibil online aici:  
<https://www.econ.nyu.edu/user/debraj/Courses/Readings/Solow.pdf>

<sup>21</sup> A se vedea raportul „Technology and Productivity: The Challenge for Economic Policy”, OECD, 1991.

<sup>22</sup> *Global Investment Competitiveness Report*, World Bank, 2017-2018, p. 3.

<sup>23</sup> Sanjaya Lall & Paul Streeten, *Foreign Investment, Transnationals and Developing Countries*, 1977.

<sup>24</sup> A se vedea, de exemplu, Vudayagiri Balasubramanyam, M. Salisu & David Sapsford, *Foreign Direct Investment and Growth in EP and IS Countries*, 1996.

Studiul Băncii Mondiale Global Investment Competitiveness Report 2017-2018 arată că de beneficiile ISD se bucură în mod special companiile cu o creștere accelerată (high-growth firms) de pe piața gazdă. Conform metodologiei studiului, aceste firme au înregistrat o creștere a numărului de locuri de muncă de cel puțin 35% pe parcursul perioadei alese (2012-2014). Performanța firmelor este influențată de factori specifici pe patru niveluri: caracteristicile antreprenorului; caracteristicile firmei; rețelele personale și profesionale; și mediul privat în care firma se dezvoltă. Analiza demonstrează că investițiile străine beneficiază – indirect – mai ales acest tip de firme locale, prin două mecanisme distincte: legături comerciale (prezența acestor firme în sfera companiilor străine prezente pe piața locală, ca furnizori/clienti/parteneri etc.); și efectul demonstrativ de învățare a practicilor companiilor străine. Mai ales în Europa și Asia Centrală, efectul demonstrativ este dovedit a fi extrem de puternic. În capitolele ulterioare, prezentul raport va analiza câteva programe utilizate de alte state pentru consolidarea acestor efecte pozitive.

## 1.2 Tipologia investitorilor și motivațiile lor

**Atragerea de investiții străine directe devine din ce în ce mai complexă.** În 2017, investițiile străine directe în întreaga lume au scăzut cu aproape un sfert, de la 1,87 trilioane de dolari în 2016 la 1,43 trilioane de dolari în 2017.<sup>25</sup> Creșterea investițiilor străine directe în 2018 este de așteptat să fie mică. În consecință, țările sunt în competiție din ce în ce mai mare pentru ISD, iar această competiție este în special vizibilă pentru proiectele de înaltă calitate care aduc nu numai capitalul necesar, ci și valoare adăugată pentru economia locală (productivitate mai mare, tehnologii noi, prestigiu etc.).

**Este cu atât mai important de înțeles tipologia investitorilor străini în funcție de obiectivele lor principale.** În acest scop, avem la îndemână studiul Global Investment Competitiveness (GIC) Survey al Băncii Mondiale, care a sondat 754 de lideri de companii multinaționale pentru a înțelege factorii pe care îi au în vedere în deciziile de investiții în străinătate. Dunning și Lundan au identificat și definit patru tipuri de investitori, în funcție de motivația lor principală:<sup>26</sup>

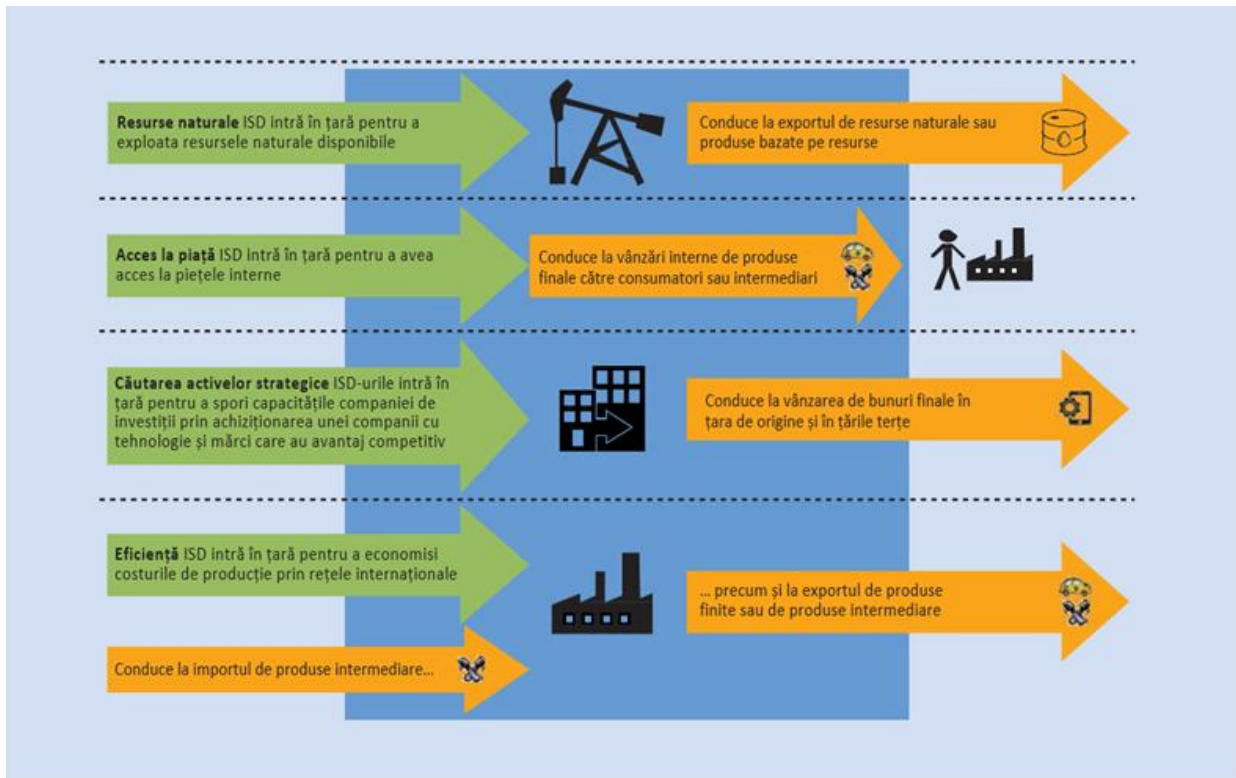
- Tipul 1: acces la resurse naturale. Acești investitori intră pe piața locală pentru resursele naturale disponibile. Beneficiile pot include venituri fiscale substanțiale pentru autorități și creșterea rapidă a exporturilor, dar există și riscul „bolii olandeze” în care cele mai bune resurse ale pieței sunt atrase de exploatarea unei resurse finite, spre detrimentul altor sectoare economice.
- Tipul 2: acces la piața țării gazdă. Acești investitori sunt interesați să deservească piața locală prin produsele și serviciile lor, care sunt vândute fie către consumatorii finali, fie către alte firme (eventual ca produse intermediare). Beneficiile acestei abordări includ disponibilitatea unor produse/servicii noi și/sau la prețuri mai competitive pentru piața locală.
- Tipul 3: acces la active strategice ale firmelor din țara gazdă. În general, acești investitori cumpără firme deja prezente pe piața locală, pentru anumite avantaje comparative pe care acestea le au: tehnologii proprii, acces la rețele locale logistice, un brand puternic, resurse umane de înaltă calitate, produse/servicii complementare cu oferta firmei străine etc. Astfel de investiții conectează piața locală la cea globală și asigură schimburi de informații și de know-how.
- Tipul 4: economii de cost printr-o producție mai eficientă. Acest tip de investitori caută modalități prin care pot reduce costurile de producție, în special printr-un cost mai mic cu forța de muncă. Beneficiile unor asemenea investiții sunt, în general, crearea de locuri de muncă, pregătirea resursei umane, transferul de tehnologie, integrarea în rețele logistice globale etc.

---

<sup>25</sup> Caroline Freund, Director al Comerțului, Integrare Regională și Climatul investițional, Banca Mondială – raport anual 2018 al Asociației Internaționale de Promovare a Investițiilor (WAIPA).

<sup>26</sup> J. H. Dunning & S.M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2008.

Figura 6. Tipologia și motivațiile investitorilor, modelul Dunning-Lundan

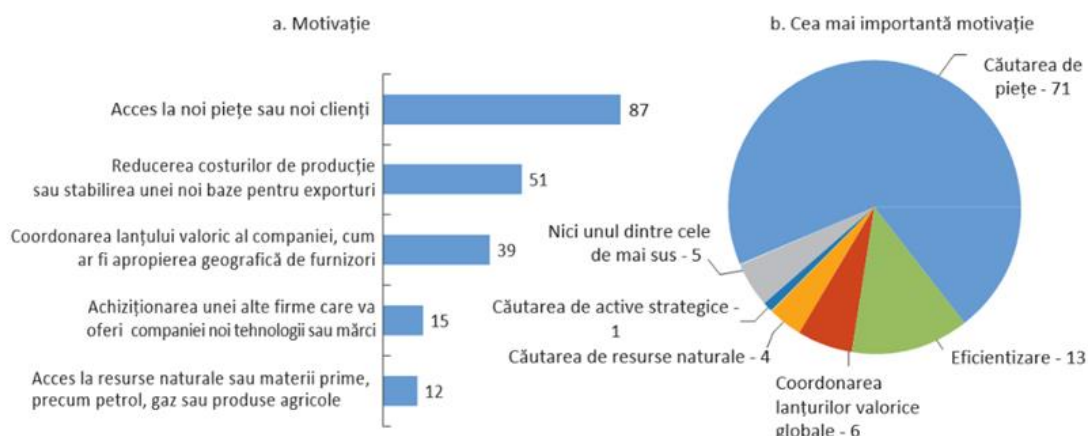


Sursa: J. H. Dunning & S.M. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2008

În mod evident, cei mai mulți investitori au multiple motivații și nu se încadrează într-un singur tipar, așa cum sunt acestea definite mai sus. În sondajul GIC, dându-li-se posibilitatea de a alege mai multe opțiuni, 87% dintre respondenți au invocat „accesul la o piață nouă și la clienți noi”, 51% „costuri de producție mai scăzute sau o nouă bază de export”, 39% „optimizarea lanțurilor logistice și localizare mai aproape de furnizori”, 15% „achiziția unei companii pentru tehnologii sau brand” și 12% „acces la resurse naturale și materii prime, inclusiv petrol, gaze, produse agricole”.<sup>27</sup> În general, firmele predominant de tip 4 (care caută costuri mai mici) sunt mai sensibile decât celelalte trei tipuri în ceea ce privește condițiile locale; astfel, aceste companii de tip 4 sunt și cele mai dispuse să răspundă unor programe guvernamentale dedicate atragerii investitorilor străini.

<sup>27</sup> *Global Investment Competitiveness Report*, World Bank, 2017-2018, p. 23.

**Figura 7. Majoritatea investitorilor au motivații multiple și sunt în căutarea unor noi piețe (ponderea procentuală a respondenților)**



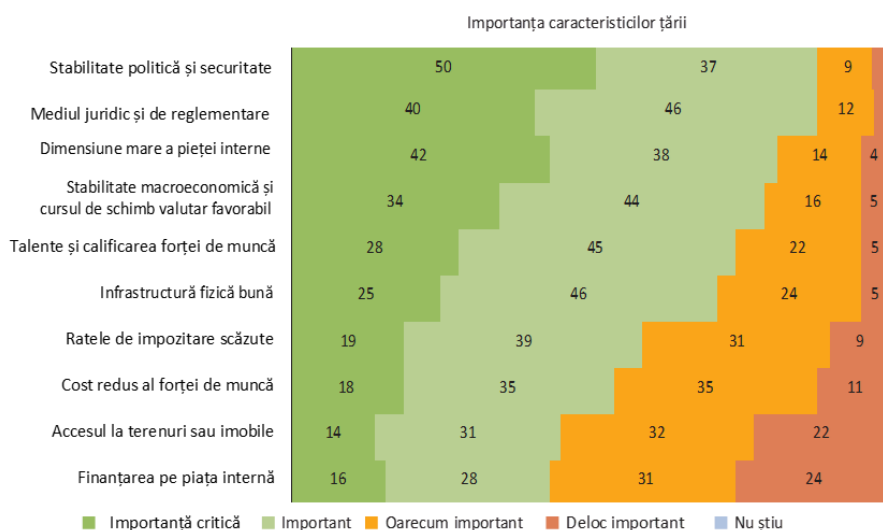
Sursa: Global Investment Competitiveness Report, Banca Mondială, 2017-2018<sup>28</sup>

**În general, investitorii sunt atenți la caracteristicile economiei locale/naționale și la posibilele schimbări ale respectivului mediu.** Datele GIC arată ordinea variabilelor care îi preocupă pe managerii de companii în procesul de alegere a unei destinații de investiții: stabilitate politică (87%), cadrul legislativ (86%), mărimea pieței respective (80%), stabilitatea macroeconomică și rata de schimb valutar favorabilă (78%), disponibilitatea forței de muncă (73%), starea infrastructurii fizice (71%), taxele reduse (58%), costul redus al forței de muncă și al materiilor prime (53%), accesul la piața imobiliară (45%), finanțarea disponibilă pe piața locală (44%).<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Notă: Suma coloanei din stânga nu ajunge la 100%, deoarece li se permite respondenților să selecteze mai multe motivații: 62% dintre respondenți au selectat două sau mai multe motive. Mulți respondenți au înțeles motivația de a accesa noi piețe sau clienți noi nu numai pe piața internă în care investeau, ci și pe piața regională. De fapt, această motivație a fost selectată în mod obișnuit pentru investiții în numeroase țări mici în curs de dezvoltare, cu o rețea extinsă de acorduri comerciale și de investiții cu alte economii, sugerând că respondenții erau interesați să acceseze noi piețe regionale sau consumatori regionali și nu doar piața internă din țara gazdă.

<sup>29</sup> Procentele însumează proporțiile respondenților care au identificat drept „extrem de important” și „important” un anumit factor. A se vedea *Global Investment Competitiveness Report*, World Bank, 2017-2018, p. 25.

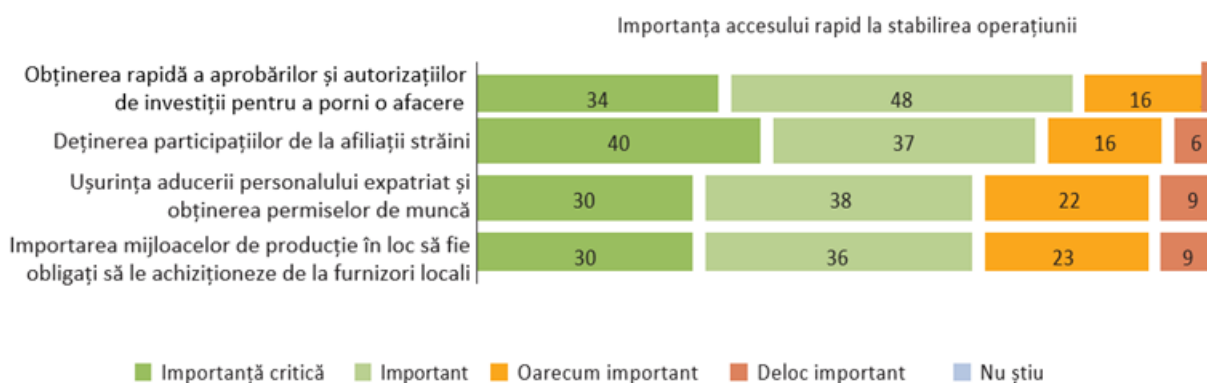
**Figura 8. Factorii care influențează deciziile de investiții (ponderea procentuală a respondenților)**



Sursa: Global Investment Competitiveness Report, Banca Mondială, 2017-2018

**Factorii care influențează cel mai mult percepția investitorilor legată de ușurința intrării pe piața locală:** rapiditatea procedurilor de înregistrare a companiei locale (82%), posibilitatea deținerii întregului capital de către investitorul străin (77%), ușurința aducerii expaților și obținerea permiselor de ședere și de muncă (68%), posibilitatea de a importa materiile prime și produsele intermediare necesare, fără obligația de a le cumpăra de pe piața locală (66%).

**Figură 9. Investitorii acordă o importanță deosebită politicilor de afaceri, precum și eficienței procedurale privind intrarea pe piață și înființării companiilor (ponderea procentuală a respondenților)**



Sursa: Global Investment Competitiveness Report, Banca Mondială, 2017-2018

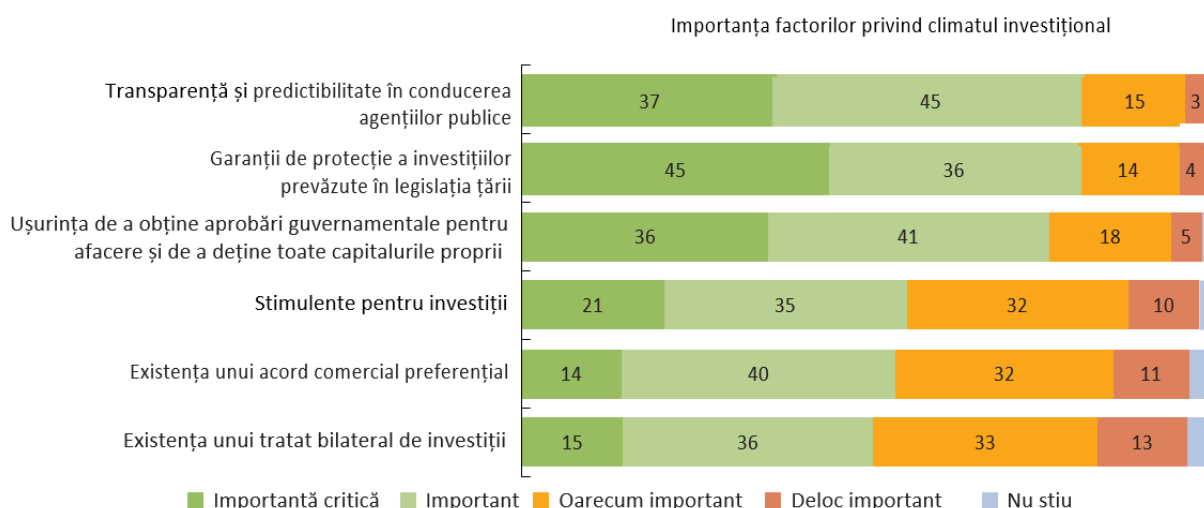
**Investitorii pun mai mare preț pe politicile și programele destinate extinderii afacerilor lor pe piața locală decât pe cele care vizează atragerea lor.** Factorii cei mai importanți pentru menținerea/extinderea prezenței unei companii străine în mediul privat local sunt, în ordine: transparența și predictibilitatea instituțiilor publice (82%); garanții legale pentru protejarea drepturilor investitorilor (81%); ușurința obținerii aprobărilor și avizelor (77%); stimulente pentru investiții (56%); existența unui acord comercial preferențial (54%); existența unui acord comercial bilateral (51%).<sup>30</sup> Este evidentă importanța aparte a

<sup>30</sup> Ibid., p. 27.

unui mediu privat local cât mai stabil și predictibil, fără intervenții discreționare din partea factorilor decizionali, cu o birocrație cât mai redusă și eficientă, care să permită investitorilor să se concentreze pe obiectul lor de activitate. Aceste caracteristici sunt chiar mai importante decât eventualele stimulente acordate investitorilor, stimulente care pot fi scumpe, ineficiente și insuficiente – în lipsa altor argumente – pentru a convinge un investitor străin, conform analizei GIC.<sup>31</sup> Acestea fiind spuse, cele mai apreciate stimulente pentru investiții sunt considerate scutirea de taxe a importurilor (74%), deduceri fiscale (70%), deduceri de TVA (65%), programe de sprijin la nivel tehnic (58%), subvenții directe (53%).<sup>32</sup>

**În etapa de creștere a afacerii lor pe piața locală, investitorii străini sunt în mod special interesați de consolidarea legăturilor cu mediul privat local.** În ordinea importanței lor, factorii considerați de investitori drept extrem de importanți sau importanți sunt: capacitatea și abilitățile furnizorilor locali (74%), informații despre disponibilitatea furnizorilor locali (68%), proactivitatea autorităților în pregătirea furnizorilor locali, fie direct prin programe guvernamentale, fie prin stimulente pentru investitorii străini dedicate pregătirii acestor furnizori (61% și respectiv 60%), evenimente organizate de autorități pentru *matchmaking* între investitori străini și parteneri locali (42%).<sup>33</sup> În fine, același sondaj GIC arată cauzele principale ale plecării investitorilor de pe anumite piețe locale, între care regăsim: lipsa de transparență și predictibilitate a instituțiilor publice, schimbări legislative bruște, întârzieri în obținerea avizelor și aprobărilor, bariere în calea schimburilor valutare, încălcări ale contractelor din partea autorităților publice, exproprieri sau naționalizări ale activelor.<sup>34</sup>

**Figura 10. Predictibilitatea și eficiența reglementărilor sunt critice (ponderea % a respondenților)**



Sursa: Global Investment Competitiveness Report, Banca Mondială, 2017-2018

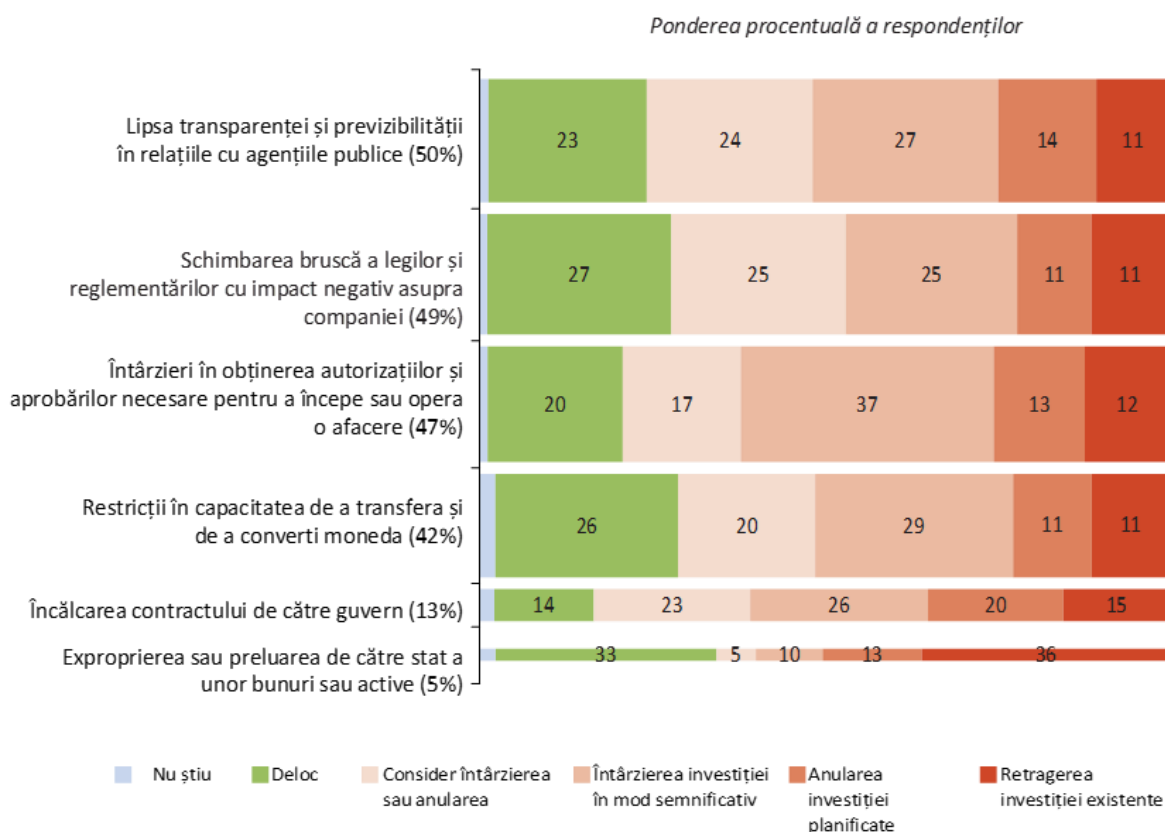
<sup>31</sup> Ibid., p. 28.

<sup>32</sup> Procentele însumează proporțiile respondenților care au identificat drept „extrem de important” și „important” un anumit factor. A se vedea *Global Investment Competitiveness Report*, World Bank, 2017-2018, p. 29.

<sup>33</sup> Ibid., p. 32.

<sup>34</sup> Ibid., p. 37.

**Figura 11. Riscurile politice sunt predominante și descurajează investițiile străine directe (ponderea procentuală a respondenților)**



Sursa: Global Investment Competitiveness Report, Banca Mondială, 2017-2018

**Evaluând lista factorilor de mai sus, se poate concluziona că, într-adevăr, o mare parte dintre caracteristicile mediului privat depind de acțiuni ale guvernelor centrale.** Mai ales în cazul României, unde descentralizarea și regionalizarea sunt încă în lucru, autoritățile locale au la dispoziție un set mai limitat de opțiuni. Chiar și în aceste condiții, după cum arată capitolul dedicat soluțiilor, autoritățile locale din Constanța au suficiente posibilități de creștere a atractivității mediului privat local pentru investitori străini, în toate etapele ciclului investițional: de la evaluarea posibilității și potențialului pieței până la alegerea locației, înregistrarea companiei la nivel local și dezvoltarea/extinderea investiției. În continuare, acest capitol prezintă câteva date relevante ale contextului investițional european și românesc.

### 1.3 Investițiile străine directe la nivel european

**Un studiu anual la nivel european arată că s-au luat peste 6.500 de decizii de investiție în regiunea extinsă a Europei în anul 2017.**<sup>35</sup> Investitorii și-au exprimat aprecierea față de atractivitatea regiunii prin investiții în fabrici, spații de birouri, sedii, centre de cercetare și dezvoltare și alte active de pe întreg continentul. Principalele concluzii sunt utile pentru înțelegerea cadrului general al investițiilor străine la nivel european și, în parte, pot fi preluate la nivelul local al zonei metropolitane Constanța.

<sup>35</sup> Game Changers EY Attractiveness Survey Europe (iunie 2018). Studiu disponibil la adresa: <https://www.ey.com/gl/en/issues/business-environment/ey-attractiveness-survey-europe-june-2018>



#### Evoluția investițiilor străine în Europa:

- În anul 2017, Europa a securizat un număr de 6.653 proiecte ISD, generând 353.469 noi locuri de muncă. Față de anul precedent, anul 2017 a înregistrat o creștere de 10%.
- După începerea procedurilor Brexit, dinamica investițiilor străine directe în Europa s-a modificat. În acest sens, Marea Britanie începe să își piardă poziția de lider din ultimii ani, în timp ce ISD-urile din Franța sunt în plină ascensiune (pe locul 3 în Europa, înregistrând o creștere de 31% față de anul 2016);
- Europa rămâne o destinație atractivă pentru investitorii străini. La nivel global, Europa de Vest **este încă văzută drept cea mai atractivă regiune.**

#### Dinamica ISD în Europa anului 2017:

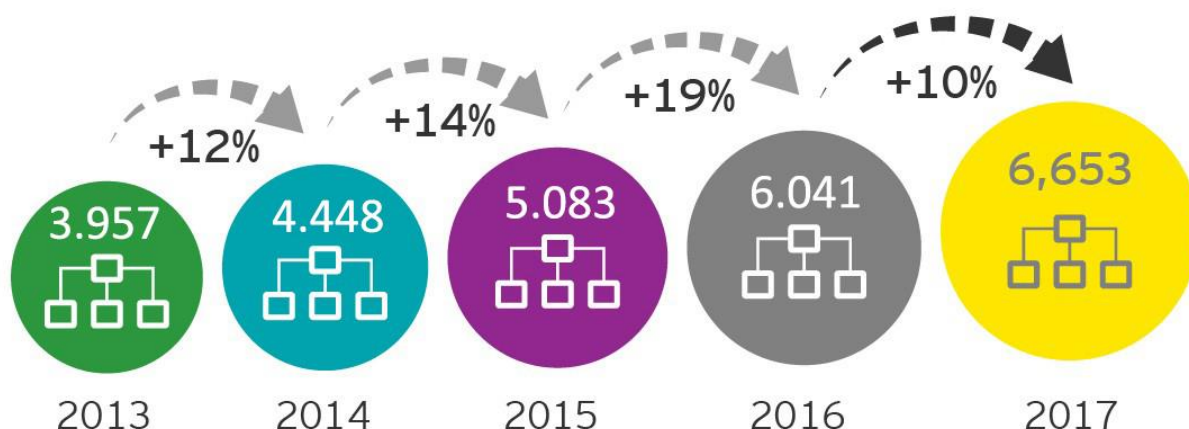
- Digitalizarea și serviciile sunt principalii catalizatori ai ISD în Europa. Serviciile de afaceri și cele digitale au contribuit la crearea a 63.372 locuri de muncă, reprezentând 31% din totalul proiectelor ISD.
- Producătorii își revizuiesc reperatele pentru a răspunde mai bine cererii clienților. În 2017, producția europeană a atras 1.982 de proiecte ISD, în creștere cu 27% față de 2016, alimentată de cererea tot mai mare a clienților europeni;
- Țările sursă de ISD: Statele Unite și Uniunea Europeană. Investițiile intra-europene continuă să domine activitatea ISD, generând 56% dintre proiecte în 2017.

#### Schimbarea regulilor în anul 2018:

- 30% dintre investitorii internaționali prezenți în Europa au declarat că Brexit ar avea un impact asupra operațiunilor lor, ceea ce înseamnă că ar fi dispuși să se mute în alte țări europene, dacă este necesar;
- Factorii noi de localizare schimbă centrele de greutate din Europa. Forța de muncă limitată și salariile cu creștere rapidă din Europa de Vest înseamnă că tot mai mulți investitori se îndreaptă spre Europa Centrală. Intrările de proiecte către companiile din Europa Centrală se poziționează în partea superioară a lanțului valoric, generând investiții cu valoare adăugată.

**Numărul de proiecte de investiții străine în Europa a crescut cu 10% în 2017.** Potrivit ediției din 2018 a Barometrului de încredere EY Global Capital, Europa de Vest - împreună cu SUA - a devenit o alegere de destinație pentru companiile care doresc să achiziționeze active inovatoare și mai mulți clienți.

Figura 12. Creșterea numărului de proiecte ISD în Europa (2013 – 2017)



Sursa: EY Attractiveness Survey Europe, iunie 2018<sup>36</sup>

**Europa de Vest rămâne cea mai atrăgătoare regiune pentru investițiile străine directe.** În anul 2017, Europa Centrală și de Est a depășit America de Nord conform unui studiu EY făcut pe un număr de 502 respondenți<sup>37</sup> privind cele mai atrăgătoare regiuni pentru stabilirea operațiunilor.

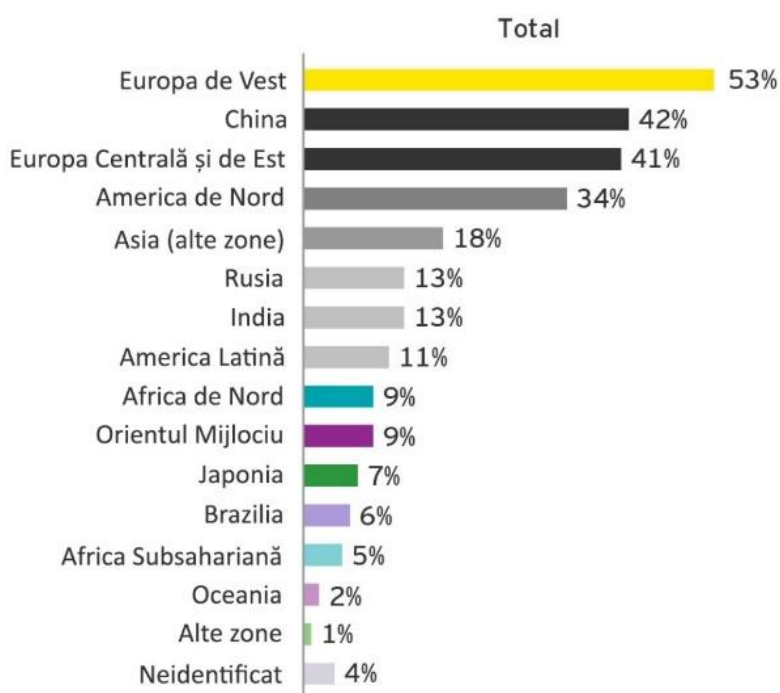
**Harta europeană a investițiilor străine directe este în continuă schimbare.** Cele trei mari economii ale Europei, Germania, Franța și Marea Britanie, au asigurat mai mult de 1000 de proiecte și dețin împreună aproape 50% din toate proiectele ISD:

- **Marea Britanie simte efectele Brexit.** Rămâne destinația de top pentru ISD în 2017, atrăgând 1.205 de proiecte, cu doar 6% mai mult decât a atras în 2016, o încetinire după o creștere foarte puternică în anii precedenți.
- **Germania continuă să reducă diferența față de Marea Britanie,** însă o creștere puternică a numărului de proiecte înregistrate în ultimii ani a încetinit.
- **Franța s-a bucurat de un număr de proiecte în creștere (+ 31%)** și a devenit în prezent un concurent direct pentru Germania și Marea Britanie pe întreg spectrul de proiecte.

<sup>36</sup> Sursa: analiză realizată prin IBM database, 2017; EY European Investment Monitor, 2016.

<sup>37</sup> Studiul atractivității EY Europa iunie 2018 (total respondenți: 502)

**Figura 13. Europa Centrală și de Est ajunge pe locul 3 în rândul preferințelor investitorilor străini**



Sursa: EY Attractiveness Survey Europe, iunie 2018

**Figura 14. Topul țărilor europene în funcție de atragerea investițiilor străine directe**

	2016	2017	Modificări față de 2016	Cotă (2017)	Schimbare (%)	Locuri de muncă create	Cota locuri de muncă
Marea Britanie	1,138	1,205	-	18%	6%	50,196	14%
Germania	1,063	1,124	-	17%	6%	31,037	9%
Franța	779	1,019	-	15%	31%	25,126	7%
Olanda	409	339	-	5%	-17%	8,541	2%
Rusia	205	238	+2	4%	16%	25,788	7%
Spania	308	237	-1	4%	-23%	13,685	4%
Turcia	138	229	+3	3%	66%	13,078	4%
Belgia	200	215	-	3%	8%	5,838	2%
Polonia	256	197*	*	3%	*	24,000	7%
Finlanda	133	191	+1	3%	44%	4,300	1%
Irlanda	141	135	-2	2%	-4%	8,961	3%
Republica Cehă	110	134	+1	2%	22%	14,490	4%
România	132	126	-1	2%	-5%	16,490	5%
Serbia	46	118	+8	2%	157%	20,103	6%
Ungaria	107	116	-1	2%	8%	17,017	5%
Altele	876	1,030	-	15%	18%	74,819	21%
<b>Total</b>	<b>6,041</b>	<b>6,653</b>		<b>100%</b>	<b>10%</b>	<b>353,469</b>	<b>100%</b>

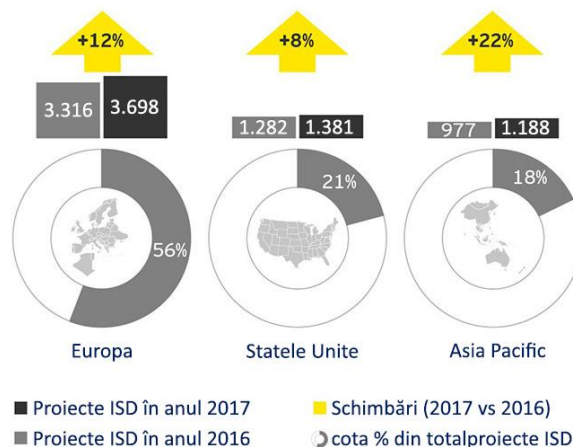
Sursa: EY Attractiveness Survey Europe, iunie 2018<sup>38,39</sup>

<sup>38</sup> Sursa: analiză realizată prin baza de date IBM database, 2017; EY European Investment Monitor, 2016.

<sup>39</sup> O schimbare a metodologiei în actuala ediție a EAS face dificilă compararea tendințelor anului trecut pentru Polonia. Evaluarea activităților de investiții ar trebui să țină seama și de alte dimensiuni ale acestui proces. În

**Zece dintre primii 15 investitori din Europa, pe țări, sunt europeni.** Aceștia au inițiat 42% din proiectele de ISD în 2017. În mod evident, multe companii mijlocii își dezvoltă încă prezența pe piața unică a Europei.

**Figura 15. Proiecte ISD după țara de origine**



Sursa: EY Attractiveness Survey Europe, iunie 2018

## 1.4 Investițiile străine directe în România

Conform unui studiu efectuat de Banca Națională a României<sup>40</sup>, fluxul net de ISD în anul 2017 în România a înregistrat nivelul de 4.797 milioane de euro, structurat astfel:

- Aport la capitalurile proprii ale investitorilor străini direcți în întreprinderile investiție străină directă din România, în valoare de 3.968 milioane euro. Aportul la capitalurile proprii este format din participațiile la capitalul întreprinderilor ISD, în valoare de 2.235 milioane euro, la care se adaugă profitul reinvestit, în sumă de 1.733 milioane euro. Profitul reinvestit a rezultat prin scăderea din profitul după impozitare realizat în anul 2017 de către întreprinderile ISD profitabile, în valoare de 8.068 milioane euro, a dividendelor repartizate în anul 2017 de către întreprinderile ISD, în valoare de 3.526 milioane euro, precum și a pierderilor înregistrate de întreprinderile ISD care au încheiat anul 2017 cu pierderi, în valoare de 2.809 milioane euro. Modul de determinare a profitului reinvestit în întreprinderile ISD este conform metodologiei BPM6;
- Credit net al întreprinderilor investiție străină directă în relația cu investitorii străini direcți și companiile din cadrul grupului acestora, având valoarea de 829 milioane euro. Creditul net cuprinde atât creditele pe termen mediu și lung, cât și pe cele pe termen scurt.

**Fluxul net de ISD din anul 2017 s-a orientat preponderent spre industria prelucrătoare (1.204 milioane euro) din România.** În cadrul acesteia, principalele activități beneficiare de investiții străine directe au fost prelucrarea țițeiului, produse chimice, cauciuc și mase plastice (434 milioane euro), mijloace de transport (349 milioane euro) și metalurgie (193 milioane euro). Cele mai importante participații la capital (majorări de capital) se regăsesc în: sectoarele construcții și tranzacții imobiliare (800 milioane euro), industria

special, valoarea proiectelor Agenției Poloneze de Investiții și Comerț (PAIH) inclusă în rezultatele EAS pentru Polonia a crescut în 2017 față de 2016.

<sup>40</sup> Investiții străine directe în România în 2017, raport BNR, 2018

prelucrătoare (471 milioane euro) și activități profesionale, științifice, tehnice și administrative și servicii suport (406 milioane euro). Profitul reinvestit a atins cel mai înalt nivel în intermediari financiare și asigurări (665 milioane euro); un nivel ridicat al profitului reinvestit s-a înregistrat și în comerț (620 milioane euro) și în industria prelucrătoare (505 milioane euro).

**În anul 2017, ca și în anul precedent, creditul net intragrup a avut o contribuție pozitivă (829 milioane euro, față de doar 176 milioane euro în 2016).** Detaliat, pe sectoare de activitate a întreprinderilor ISD, principalele activități care au beneficiat de finanțări pe calea creditului net intragrup, mai mari de 200 milioane de euro, au fost construcțiile și tranzacțiile imobiliare (423 milioane euro), comerțul (324 milioane euro) și industria prelucrătoare (228 milioane euro), în cadrul căreia valoarea cea mai ridicată a fost înregistrată la mașini, utilaje și echipamente (214 milioane euro).

**Din punct de vedere al orientării pe activități economice<sup>41</sup>, soldul ISD în România este localizat cu precădere în industria prelucrătoare (32% din soldul total al ISD).** În cadrul acestei industrii cele mai bine reprezentate activități sunt industria mijloacelor de transport (7,4% din soldul total al ISD), prelucrarea țiclei, produse chimice, cauciuc și mase plastice (6,4%) și metalurgia (4,2%). Tot în cadrul industriei, energia electrică, gaze și apă a atras 8,5% din soldul ISD.

**Tabelul 3. Repartizarea pe principalele activități economice a soldului ISD în România, 31 dec. 2017<sup>42</sup>**

	Valoare (milioane de euro)	Pondere în total ISD (%)
<b>TOTAL, din care:</b>	<b>75 851</b>	<b>100,0</b>
Industrie, din care:	32 666	43,1
Industria extractivă	1 965	2,6
Industria prelucrătoare, din care:	24 250	32,0
– alimente, băuturi și tutun	2 517	3,3
– ciment, sticlă, ceramică	1 419	1,9
– fabricare produse din lemn, inclusiv mobilă	1 340	1,8
– fabricarea calculatoarelor, altor produse electronice, optice și electrice	1 857	2,4
– mașini, utilaje și echipamente	1 715	2,3
– metalurgie	3 153	4,2
– mijloace de transport	5 626	7,4
– prelucrare țiclei, produse chimice, cauciuc și mase plastice	4 884	6,4
– textile, confecții și pielărie	1 068	1,4
– alte ramuri ale industriei prelucrătoare	671	0,9
Energie electrică, gaze și apă	6 451	8,5
Activități profesionale, științifice, tehnice și administrative și servicii suport	4 088	5,4
Agricultură, silvicultură și pescuit	2 272	3,0
Comerț	10 446	13,8
Construcții și tranzacții imobiliare	11 611	15,3

<sup>41</sup> Conform CAEN Rev.2

<sup>42</sup> Investiții străine directe în România în 2017, raport BNR, 2018

	Valoare (milioane de euro)	Pondere în total ISD (%)
Hoteluri și restaurante	449	0,6
Intermedieri financiare și asigurări	9 398	12,4
Tehnologia informației și comunicații	3 150	4,1
Transporturi	1 247	1,6
Alte activități	524	0,7

**Întreprinderile cercetate exhaustiv dețin o pondere de 93,8 la sută din totalul ISD.** Întreprinderile cercetate exhaustiv sunt întreprinderile ISD având cel puțin 20 de salariați, precum și întreprinderile considerate atipice, respectiv cele având sub 20 de salariați, dar cu cifra de afaceri sau capitalul social de peste 30 de milioane lei sau care au atras credite pe termen lung de la investitorii străini direcți sau de la companii nerezidente din grupul acestora în valoare de peste 15 milioane lei (a se vedea precizările privind eșantionul cercetării statistice de la final).

**Tabelul 4. Repartizarea pe județe a soldului ISD în întreprinderile cu cel puțin 20 de salariați și în întreprinderile atipice la 31 decembrie 2017<sup>43</sup>**

Nr. Crt.	TOTAL, din care:	Valoare (milioane euro)	Nr. Crt.	TOTAL, din care:	Valoare (milioane euro)
	TOTAL	71 173		TOTAL	71 173
1	Alba	828	22	Harghita	105
2	Argeș	1 117	23	Ilfov	4 165
3	Arad	1 216	24	Ialomița	293
4	Bacău	144	25	Iași	469
5	Bihor	667	26	București	38 699
6	Bistrița-Năsăud	136	27	Mehedinți	5
7	Brăila	112	28	Maramureș	476
8	Botoșani	77	29	Mureș	1 620
9	Brașov	2 204	30	Neamț	197
10	Buzău	399	31	Olt	973
11	Cluj	1 934	32	Prahova	2 251
12	Călărași	353	33	Sibiu	1 310
13	Caraș-Severin	287	34	Sălaj	457
14	<b>Constanța</b>	<b>2 163</b>	35	Satu Mare	401
15	Covasna	140	36	Suceava	453
16	Dâmbovița	396	37	Tulcea	322
17	Dolj	1 198	38	Timiș	3 998
18	Gorj	4	39	Teleorman	79
19	Galați	603	40	Vâlcea	182

<sup>43</sup> Investiții străine directe în România în 2017, raport BNR, 2018

Nr. Crt.	TOTAL, din care:	Valoare (milioane euro)	Nr. Crt.	TOTAL, din care:	Valoare (milioane euro)
	TOTAL	71 173		TOTAL	71 173
20	Giurgiu	169	41	Vrancea	117
21	Hunedoara	411	42	Vaslui	43

**Primele cinci țări, clasate după ponderea deținută în soldul ISD în România, la 31 decembrie 2017, sunt următoarele<sup>44</sup>:** Olanda (25,9 la sută din soldul ISD la sfârșitul anului 2017), Germania (12,8 la sută), Austria (12,6 la sută), Italia (6,2 la sută) și Franța (6,2 la sută).

**Tabelul 5. Repartizarea pe țări de origine a soldului ISD la 31 decembrie 2017<sup>45</sup>**

TOTAL, din care:	Valoare (milioane euro)	Pondere în total ISD (%)
	<b>75 851</b>	<b>100,0</b>
Olanda	19 638	25,9
Germania	9 704	12,8
Austria	9 575	12,6
Italia	4 739	6,2
Franța	4 731	6,2
Cipru	4 647	6,1
Luxemburg	3 543	4,7
Elveția	3 144	4,1
Grecia	1 723	2,3
Belgia	1 584	2,1
Spania	1 559	2,1
Marea Britanie	1 452	1,9
Republica Cehă	1 431	1,9
Statele Unite ale Americii	1 128	1,5
Ungaria	959	1,3
Polonia	692	0,9
Danemarca	581	0,8
Suedia	533	0,7
Turcia	519	0,7
Coreea de Sud	349	0,5
Norvegia	339	0,4
Japonia	315	0,4
Irlanda	288	0,4
Gibraltar	286	0,4
Liban	271	0,4
Portugalia	268	0,4
Israel	224	0,3
Virgine Britanice (Insulele)	189	0,2
Bulgaria	174	0,2

<sup>44</sup> Institutul Național de Statistică, în baza metodologiei prevăzute de Manualul Balanța de plăți și poziția investițională internațională, editat de Fondul Monetar Internațional, ediția a 6-a (BPM6).

<sup>45</sup> Investiții străine directe în România în 2017, raport BNR, 2018.

	Valoare (milioane euro)	Pondere în total ISD (%)
<b>TOTAL, din care:</b>	<b>75 851</b>	<b>100,0</b>
Canada	158	0,2
Malta	107	0,1
Alte țări <sup>46</sup>	1 001	1,3

## 1.5 Constanța: magnetism și oportunități de dezvoltare

**La nivelul României există o modalitate de a compara orașele secundare în funcție de atractivitatea lor.**

În acest context, raportul Băncii Mondiale „Orașe magnet” a calculat indicii de magnetism pentru toate cele 40 de municipii reședință de județ din România, inclusiv pentru Constanța.<sup>47</sup> În baza unei metodologii complexe, indicele măsoară în cazul fiecărui oraș atracția migranților, arătând că există mai multe variabile independente care influențează gradul de magnetism: (1) populația stabilă totală (pondere: 23%); (2) numărul de studenți (pondere: 21%); (3) salariul lunar mediu (în euro) (pondere: 21%); (4) veniturile firmelor pe cap de locuitor (pondere: 20%); (5) investițiile publice pe cap de locuitor (pondere: 6%); (6) distanța rutieră față de București (pondere: 9%).

**Zona urbană funcțională (ZUF) Constanța ocupă locul 4 la nivel național din punct de vedere al magnetismului.** Este relativ avantajată de populația stabilă, numărul de studenți și veniturile firmelor pe cap de locuitor, și relativ dezavantajată de distanța mică față de București și nivelul scăzut al investițiilor publice pe cap de locuitor. Una dintre observațiile vitale ale rapoartelor „Orașe competitive” și „Orașe magnet” este că orașele pot crea un cerc virtuos, care generează un efect de magnetism tot mai puternic: mai mulți oameni înseamnă o piață a forței de muncă mai dinamică și o piață de consum mai mare, ceea ce atrage mai mulți investitori privați, cu servicii tot mai diverse, ceea ce contribuie la creșterea calității vieții. Aceste efecte atrag și mai mulți oameni, care atrag și mai multe investiții. Acest ciclu virtuos continuă astfel, accelerând procesele de dezvoltare.

Astfel, Constanța are un potențial deosebit de a genera dezvoltare prin promovarea, facilitarea și extinderea investițiilor private. În fapt, așa cum arată și Îndrumarul pentru primari (2017), încurajarea investițiilor trebuie să fie „prioritatea zero a oricărei administrații locale”.<sup>48</sup> În lipsa lor, indiferent de nivelul investițiilor publice în infrastructură, economia locală nu va crește. Investitorii, în special cei din sectoare economice cu valoare adăugată mare, sunt calea către o dezvoltare economică accelerată. Așa cum am arătat mai sus, aceștia aduc în economia locală tehnologii noi, expertiză tehnică și know-how, toate contribuind în mod direct la o productivitate crescută. În același timp, investitorii străini oferă acces la rețelele lor de distribuție și clienți globali. Acest acces la piețe, mai ales la piețele dinamice cum sunt cele din Vest (SUA, UE), este combustibilul vital pentru motorul economic al unei comunități și se dezvoltă pe parcursul unei perioade îndelungate.

Autoritatea publică locală este principalul actor public care poate veni în sprijinul mediului de afaceri și poate crea contextul propice de dezvoltare a acestuia printr-o infrastructură adecvată și un cadru predictabil. În acest sens, Primăria Constanța trebuie să răspundă într-un mod cât mai rapid, profesional și transparent nevoilor mediului de afaceri. În general, investitorii privați desfășoară activități specifice, iar marea majoritate a acestora reclamă nevoia de spațiu. Planificarea spațială este atributul autorității

<sup>46</sup> Țări de origine a unor investiții al căror sold este mai mic de 100 de milioane de euro.

<sup>47</sup> A se vedea raportul „Orașe magnet”, Banca Mondială, 2017

<sup>48</sup> Îndrumar pentru primari, Editura M&M, 2017.



publice locale,<sup>49</sup> care trebuie să ofere mediului de afaceri, prin expertiză și măsuri specifice, cadrul necesar pentru dezvoltare, toate acestea având permanent în vedere interesul colectivităților locale.

---

<sup>49</sup> Art. 1 din Legea nr. 350/2001 *privind amenajarea teritoriului și urbanismul*, cu modificările și completările ulterioare, publicată în M. Of. nr. 373/2001, Partea I.

## 2. DIAGNOSTIC: ATRACTIVITATEA MEDIULUI PRIVAT DIN CONSTANȚA

**Municipiul Constanța are multiple avantaje competitive, începând cu poziția sa strategică, drept cel mai mare port la Marea Neagră, cu acces la piețe dinamice, din SUA până în Europa și Asia.** Cu toate acestea, din punct de vedere economic, municipiul Constanța nu a performat la fel de bine ca alte zone urbane din România, inclusiv prin prisma ratei anuale de creștere a venitului firmelor (8,19% între 2011 și 2015, semnificativ mai puțin decât în Craiova, Suceava, Iași, de exemplu, toate cu rate de peste 10,5%)<sup>50</sup>, volumul investițiilor străine, densitatea firmelor, procentajul migranților din afara ZUF (52,2% vs. 72,8% în Cluj-Napoca, de exemplu)<sup>51</sup>, ponderea migranților care activează în sectoare cu valoare adăugată mare (doar 2,6% în TIC și servicii financiare în Constanța vs. 9,7% în București sau 8,4% în Cluj-Napoca), rata de creștere a PIB/cap de locuitor, spiritul antreprenorial, numărul de salariați, salariul mediu (2737 RON în 2016 vs. 3345 în Timiș sau 3097 în Sibiu)<sup>52</sup>, activitatea de cercetare-dezvoltare inovare, ponderea firmelor din domeniile high-tech etc.

### 2.1 Economia Constanței

Profilul Competitivității (livrabilul 2.3 în cadrul acordului pentru servicii de asistență tehnică rambursabile între Primăria Constanța și Banca Mondială) prezintă principalele caracteristici economice ale ZMC. Județul Constanța se plasează între cele mai dinamice zone economice la nivelul României, dezvoltându-se cu o viteză aproape dublă față de media națională: între 2007 și 2015, PIB-ul nominal județean a crescut cu 45% (față de 24,6% media națională), mai mult decât orice alt centru economic din țară (București-Ilfov +44%; Timiș +36%; Cluj +27%; Brașov +26; Prahova +25% etc.). ZMC are un PIB/capita de cel puțin 90% din media U.E.-27 și, până la finalul perioadei de programare 2014-2023 (incluzând regula n+3), ar trebui să depășească media europeană.

Un alt indicator relevant este Valoarea Adăugată Brută (VAB): la nivel județean, Constanța este tot pe locul 3 la nivel național, după București-Ilfov și Timiș. Față de anul 2007, VAB județeană a crescut cu 43%. La nivel sectorial, VAB Constanța este asigurată de industria prelucrătoare (29%), comerț, transporturi, turism (22%) și tranzacții imobiliare (10%). În același timp, Constanța are o contribuție de doar 1,3% din VAB națională în domeniul IT&C, iar în cel financiar de 1,4%; într-adevăr, Constanța rămâne în urma altor poli economici din țară în privința sectoarelor de servicii cu valoare adăugată mare (IT&C, servicii financiare, activități științifice și profesionale, educație, sănătate etc.), ceea ce explică și nivelul salarial comparativ mai mic.

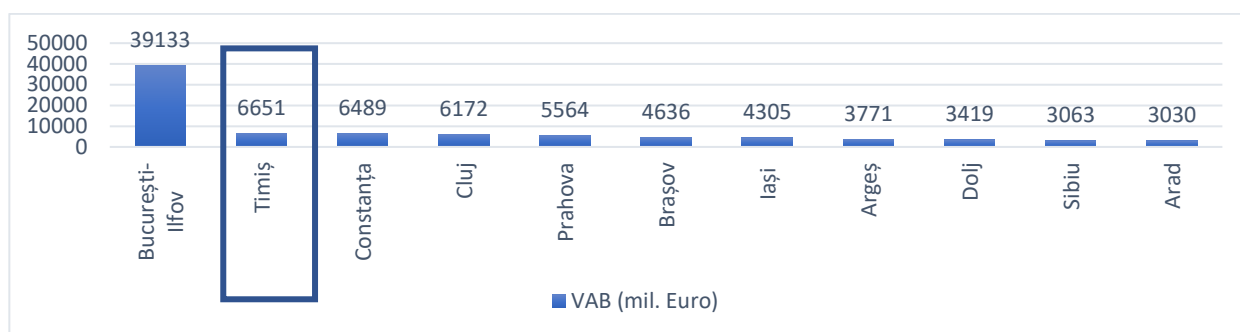
---

<sup>50</sup> A se vedea „Orașe magnet” (2017), p. 15.

<sup>51</sup> Ibid., p. 22.

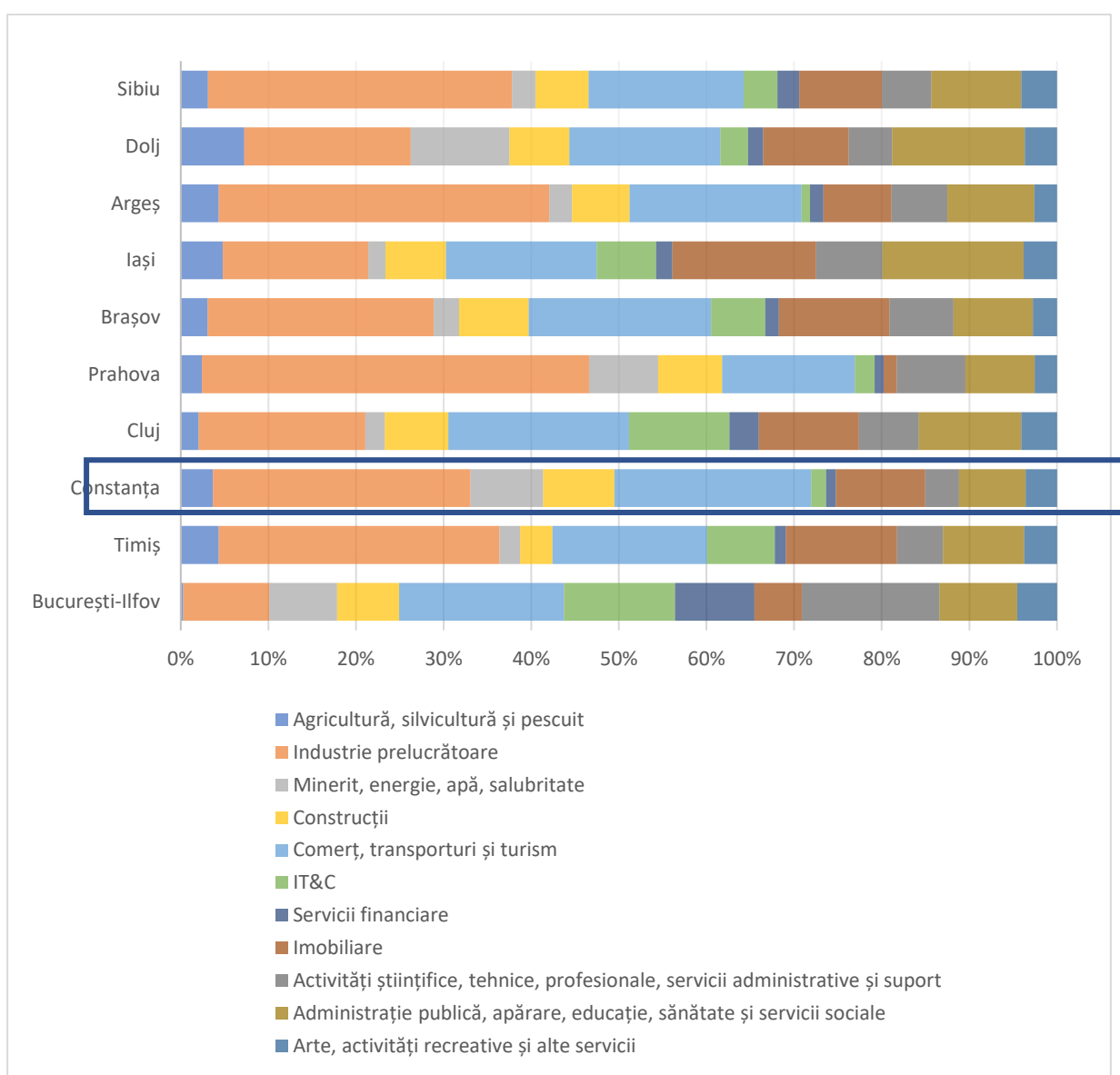
<sup>52</sup> Ibid., p. 91.

**Figura 16. VAB la nivel județean (2015)**



- 
- Sursa: Eurostat

**Figura 17. Structura valorii adăugate brute, pe principalele sectoare economice și principalii poli economici din România (2015)**

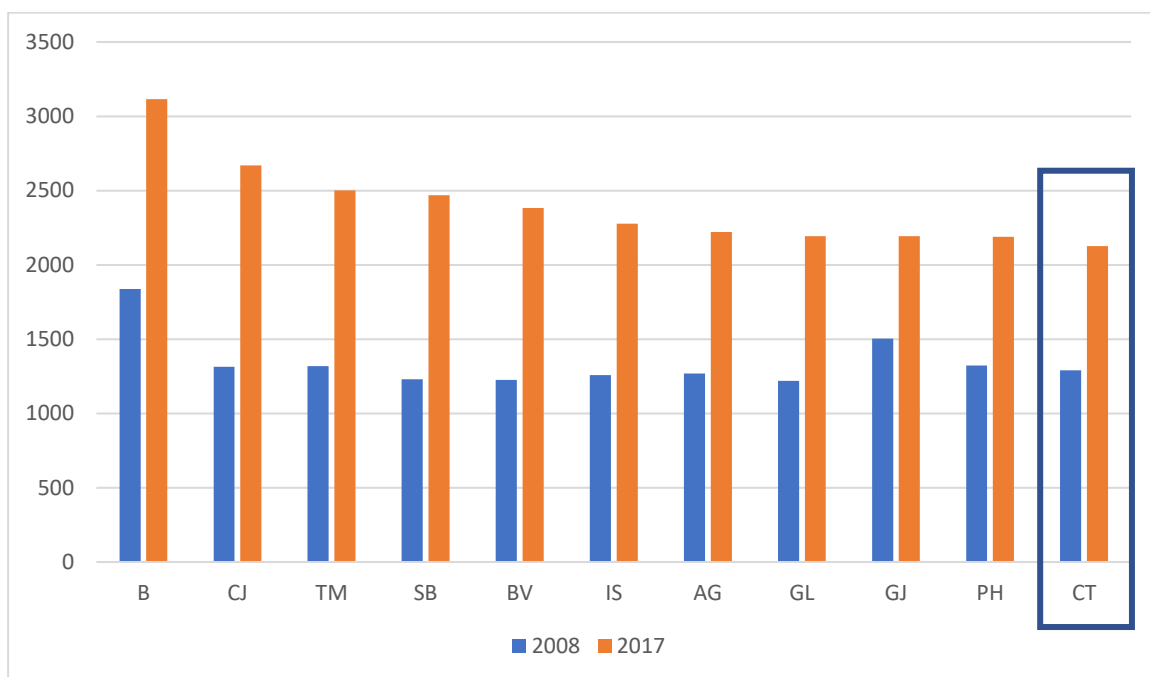


Sursa: Eurostat

Județul Constanța este una dintre destinațiile preferate de investitorii străini, însă potențialul zonei reclamă performanțe mai bune. Conform ONRC, județul Constanța are 3.3% din totalul firmelor cu participare străină înregistrate la nivel național (doar locul 6, după București, Timiș, Ilfov, Bihor). Din punct de vedere al capitalului străin subscris, cu 1.300 mil. USD (o creștere de 220% în raport cu 2007, anul aderării României la UE) și 2.3% din totalul înregistrat la nivel național, județul Constanța este pe locul 8 după București, Ilfov, Timiș, Bihor, Prahova, Mureș și Brașov. În ultimul deceniu, Constanța a pierdut două poziții în clasamentul județelor care au atras investiții străine, în detrimentul unor județe din partea de vest a țării, respectiv a zonei București-Ilfov-Prahova, mai atractive pentru investitori din perspectiva distanței reduse față de piețele de desfacere externe, respectiv internă.

**Alți indicatori importanți pentru investitorii străini privesc dinamica forței de muncă din Constanța.** În 2016, datele INS indică 130.700 de salariați la nivelul ZMC, în scădere cu aproape 7% față de anul 2007 (interesant este că în aceeași perioadă numărul de salariați din Zona Metropolitană Brașov a crescut cu 4%, cel din București-Ilfov cu 8%, iar cel din Zona Metropolitană Cluj-Napoca cu 22%). Un posibil avantaj pentru atragerea investitorilor străini este nivelul relativ scăzut al salariului mediu lunar, cu aproape 11% mai mic decât media națională (din nou, decalajul față de alte zone a crescut – salariul mediu în Cluj s-a dublat în perioada 2008-2017 vs. o creștere de numai 65% pentru Constanța). Forța de muncă este, totuși, relativ mobilă, cu aproape un sfert (circa 52.700 persoane) practicând navetismul la nivelul zonei urbane funcționale Constanța.<sup>53</sup>

**Figura 18. Dinamica salariului mediu net lunar în principalii poli economici din România, 2008 vs. 2017**



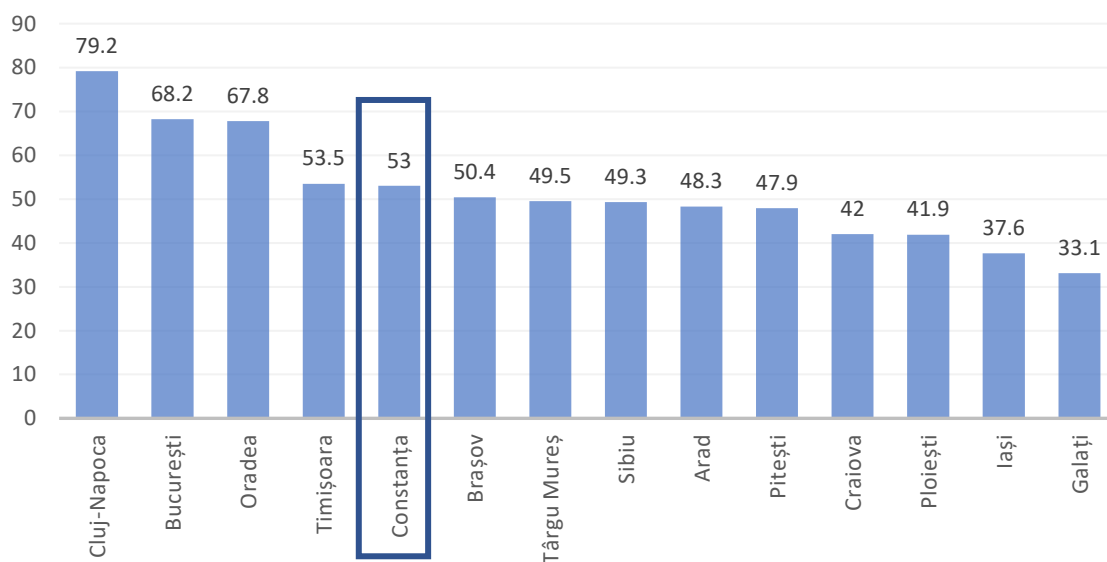
Sursa: INS. Baza de date TEMPO Online

<sup>53</sup> A se vedea studiul „Orașe Magnet”, Banca Mondială, 2017

Structura salariilor indică faptul că forța de muncă din județul Constanța rămâne concentrată în sectoare cu productivitate și valoare adăugată relativ scăzute. Cele mai ridicate salarii medii lunare nete în zona Constanței în anul 2016 (cel mai recent pentru care există date) erau în domeniul serviciilor auxiliare extracției de petrol și gaze (6.042 lei), extracției de hidrocarburi (5.381 lei), industriei petrochimice (4.898 lei), producției și distribuției de energie (4.760 lei), transporturilor aeriene (3.506 lei), transporturilor pe apă (3.220 lei), construcțiilor navale (3.038 lei), administrației publice (3.009 lei), depozitării și serviciilor auxiliare pentru transporturi (2.820 lei), intermediarilor financiare și asigurărilor (2.653 lei), activităților profesionale, științifice și tehnice (2.436 lei), telecomunicațiilor (2.343 lei), electronicii (2.235 lei), captării-tratării și distribuției apei potabile (2.215 lei) și învățământului (2.156 lei). Față de media națională, salariații din Constanța sunt plătiți cu 58% mai puțin în sectorul IT&C, cu 35% mai puțin în sectorul intermediarilor financiare, cu 19% mai puțin în activitățile științifice, tehnice și profesionale, cu 23% mai puțin în comerț și 15% mai puțin în tranzacții imobiliare.

Din punct de vedere al firmelor deja existente, investitorii străini preferă un mediu local dinamic, cu posibili furnizori de bunuri/servicii în cadrul lanțului de producție. Precum în cazul altor indicatori, densitatea firmelor active economice de la nivelul Constanței se situează peste media națională, dar este inferioară celei înregistrate în alte centre dinamice precum Cluj-Napoca, București sau Oradea. Cele mai multe firme active în ZMC sunt în domeniul comerțului, transporturilor, activităților științifice-tehnice și profesionale, precum și al turismului, iar cele mai puține în domeniul industriei extractive, energiei, utilităților publice și învățământului – sectoare de activitate în care intrarea pe piață este dificilă. Din totalul firmelor active economic în ZMC, 31% nu au avut niciun salariat în anul 2016, 59% erau microîntreprinderi, 8% erau întreprinderi mici, iar 2% erau mijlocii și mari. La nivel metropolitan există circa 40 de firme mari (peste 250 de salariați), care generează 47% din cifra de afaceri totală realizată de mediul privat din zonă.

**Figura 19. Densitatea firmelor active economic la mia de locuitori, la nivelul principalelor centre economice din România (2016)**

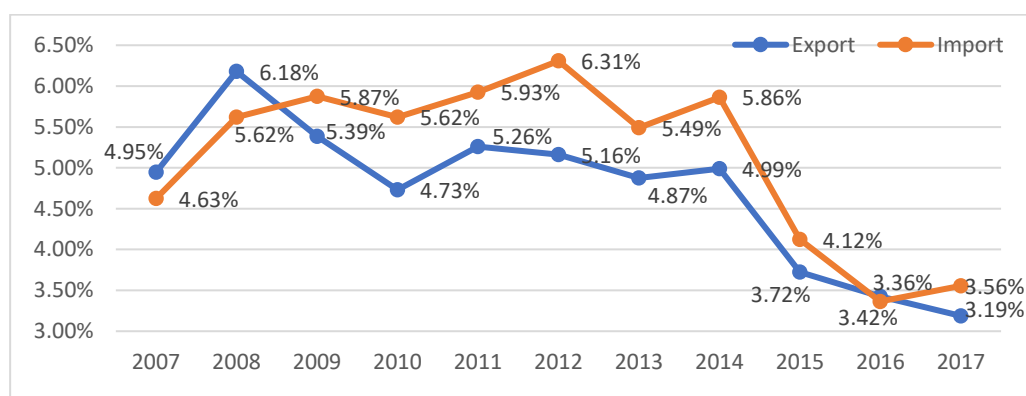


Sursa: Baza de date BORG Design

În fine, alți indicatori utili pentru evaluarea mediului privat local de către investitorii străini privesc valoarea schimburilor comerciale internaționale.<sup>54</sup> Valoarea exporturilor realizate de județul Constanța a fost de 3,2% din totalul național în 2017, în scădere după 2011. Județul Constanța a contribuit cu peste 5,5% la importurile naționale în perioada 2008-2014, după care ponderea importurilor a scăzut, ajungând la doar 3,6% din total importuri naționale, în 2017. Începând cu 2009, județul Constanța contribuie într-o pondere mai ridicată la importurile României decât la exporturile acesteia.

Ponderea comerțului (exporturi+importuri) în PIB a evoluat între 98,4% în 2008 și 62,7 în 2015, mai ridicată decât la nivel național, ceea ce arată o deschidere mai mare a economiei județene.<sup>55</sup> La această categorie, Constanța a fost depășită doar de județul Timiș, care a înregistrat ponderi mai mari ale comerțului în PIB. În ce privește contribuția exporturilor în PIB, se constată o reducere în perioada 2011-2015 de la 41% în 2011, la 28% în 2015. Principalii parteneri de export ai județului Constanța, care dețin ponderea cea mai ridicată în total exporturi sunt: Insulele Marshall (26,4% în 2016), care au înregistrat o creștere a contribuției la export; Turcia (9,3% în 2016), care a înregistrat o scădere puternică după 2011; Egipt (8,5% în 2016), care a înregistrat o creștere a contribuției la export; și Republica Moldova (6,4% în 2016), care a înregistrat o creștere a contribuției la exportul județean. Țările cu ponderile cele mai ridicate în importurile Constanței sunt: Kazahstan (30,3% în 2016, în scădere), Federația Rusă (27,3% în 2016, în creștere) și Coreea de Sud (6,7% în 2016, în creștere). Principalii parteneri ai Constanței, atât la exporturi, cât și la importuri, au fost Turcia, Bulgaria și Germania.

**Figura 20. Contribuția județului Constanța la exporturile și importurile naționale, 2007-2017 (%)**



Sursa: TEMPO Online și date furnizate de DJS Constanța

O veste bună pentru atragerea investitorilor străini este că economia Constanței prezintă o diversitate mare a partenerilor de export, având deja conexiuni comerciale cu piețe din diferite regiuni ale lumii. Acestea include state din Orientul Mijlociu (Georgia, Iordania, Liban, Israel, Azerbaidjan, Turcia), Asia de Sud (Sri Lanka, India, Teritoriul Britanic al Oceanului Indian), Asia de Sud-Est (Vietnam), Asia Centrală (Uzbekistan), Africa de Nord (Egipt, Libia), Africa de Vest (Liberia, Mauritania), Africa Centrală (Republica Democrată Congo și Congo), America de Sud (Suriname), America de Nord (Montserrat), Oceania (Insulele Marshall), Europa de Est (Republica Moldova, Bulgaria, Ungaria, Polonia) și Europa de Vest (Germania, Italia, Franța, Spania). Județul Constanța este orientat la export în principal spre piețele asiatice, dar și africane, care sunt în creștere, spre deosebire de celelalte județe analizate, care sunt orientate cu

<sup>54</sup> A se vedea analiza pe larg din cadrul livrabilului 2.4 *Evaluarea performanței comerciale a Constanței*, Banca Mondială, 2018

<sup>55</sup> Ibid.

precădere spre țări europene, în special țări membre ale UE și unde, în ultimii ani s-a înregistrat o reducere a piețelor pe baza declinului demografic.

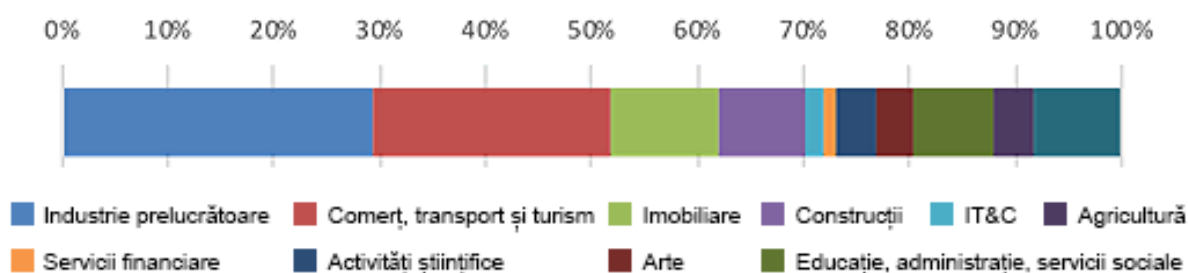
Conform livrabilului 2.4, Evaluarea performanței comerciale a Constanței, ar putea fi atrași cu precădere investitori străini care să deservească acele piețe care au importuri substanțiale în produse din capitolele importante în exporturile județului Constanța. Acestea includ, pentru fiecare categorie în parte:

- pentru Nave pentru transportul persoanelor și mărfurilor – Malta, Germania, Norvegia, Grecia, Liberia, Hong Kong, Singapore, Insulele Marshall, Panama – cererea cea mai mare este pe continentul European, urmat de Asia și America de Nord;
- pentru Petrol rafinat – Singapore, China, Malaezia, Coreea de Sud, Indonezia, Japonia, Turcia, Hong Kong, Vietnam, Pakistan, Filipine, Olanda, Germania, Belgia, Regatul Unit, Franța, Gibraltar, Italia, Spania, SUA, Mexic, Canada – cererea cea mai mare fiind pe teritoriul continentelor Asia, Europa și America de Nord;
- pentru Grâu – Indonezia, Japonia, Filipine, China, Coreea de sud, Thailanda, Vietnam, Turcia, Bangladesh, Japonia, Liban, Egipt, Nigeria, Algeria, Maroc, Tunisia, Libia, Congo, RD Congo, Italia, Spania, Olanda, Germania, Belgia, Brazilia, Columbia, Peru, Mexic, SUA – cererea cea mai mare fiind în Asia, Africa și Europa;
- pentru Porumb – Japonia, Coreea de Sud, Vietnam, Iran, Malaezia, Liban, Sri Lanka, Spania, Italia, Olanda, Germania, Regatul Unit, Portugalia, Belgia, Mexic, SUA, Canada, Egipt, Algeria, Africa de Sud, Columbia, Brazilia, Peru, Venezuela – cererea cea mai mare fiind în Asia, Europa și America de Nord;
- pentru Orz – Arabia Saudită, China, Iran, Japonia, Iordania, Israel, Olanda, Belgia, Germania, Spania, Italia, Maroc, Algeria, Tunisia, Libia, Brazilia, Columbia, SUA – cererea cea mai mare fiind în Asia și Europa;
- pentru Boabe de soia – China, Japonia, Thailanda, Indonezia, Turcia, Iran, Liban, Olanda, Spania, Germania, Rusia, Italia, Regatul Unit, Mexic, Argentina, Egipt, Tunisia – cererea cea mai mare fiind în Asia și Europa;
- pentru Semințe de rapiță – Germania, Belgia, Franța, Polonia, Olanda, Austria, Portugalia, China, Japonia, Pakistan, Emiratele Arabe Unite, Turcia, Mexic, SUA, Canada – cererea cea mai mare fiind în Europa și Asia;
- pentru Semințe de floarea soarelui – Franța, Olanda, Spania, Germania, Rusia, Ucraina, Italia, Bulgaria, Turcia, Iran, Irak, Pakistan, Vietnam, Uzbekistan, Egipt, Africa de Sud, SUA, Canada – cererea cea mai mare fiind în Europa;
- pentru Bovine – Turcia, Indonezia, Liban, Vietnam, China, Israel, Palestina, Irak, Iordania, Italia, Spania, Olanda, Belgia, Austria, Rusia, SUA, Libia, Egipt, Algeria – cererea cea mai mare fiind în Asia, Europa și America de Nord;
- pentru Ovine și caprine – Oman, Kuweit, Iordania, Arabia Saudită, Qatar, Emiratele Arabe Unite, Israel, Bahrain, Malaezia, Liban, Libia, Coasta de Fildeș, Senegal, Italia, Franța, Spania, Germania, Grecia – cererea cea mai mare fiind în Asia, Africa și Europa.
- După cum recomandă una dintre secțiunile ulterioare ale raportului de față, viitoarea Agenție de Promovare a Investițiilor (API) a Zonei Metropolitane Constanța ar trebui să aibă abordări personalizate pentru fiecare dintre aceste piețe.

## 2.2 Sectoare cu potențial înalt de creștere și atragere a investițiilor în ZMC

Această secțiune prezintă pe scurt date cheie despre șase sectoare importante pentru economia ZMC și pentru potențialii investitori interesați de piața locală: industria petrochimică; turismul; comerțul prin portul Constanța; dezvoltările imobiliare; parcul industrial și logistic; cercetarea marină. Așa cum explică și secțiunea anterioară, structura economică a Constanței este relativ echilibrată, însă sectoarele cu valoare adăugată mare au o pondere foarte mică. Această situație se poate îmbunătăți prin atragerea unor investitori strategici, care să schimbe treptat profilul economic al ZMC. Principalele concluzii sunt integrate cu precedentele livrabile întocmite de experții Băncii Mondiale, respectiv 2.3 - Profilul competitivității și 2.4 – Evaluarea performanței comerciale a Constanței.

Figura 21. Ponderea sectoarelor economice în economia Constanței



### 2.2.1. Industria petrochimică și rezervele din bazinul Mării Negre

Cel mai mare exportator al Constanței este SC Rompetrol Rafinare SA (care a integrat, în 2013, și activitatea de petrochimie a subsidiarei SC Rompetrol Petrochemicals SA), cu sediul în orașul Năvodari, care exportă petrol rafinat în Georgia, Liban, Moldova, Egipt, India și Turcia. Prin activitățile sale la nivel de grup, Rompetrol conectează astăzi Marea Caspică, Marea Neagră și, traversând Marea Mediterană, ajunge la Atlantic. Cel mai important activ rămâne rafinăria Petromidia Năvodari, cu o capacitate de cinci milioane de tone de materii prime procesate, astăzi cea mai mare unitate de profil din România. Rompetrol se situează astăzi în top patru companii de pe piața locală după numărul de benzinării, cu aproximativ 800 de stații, dintre care circa 143 sunt benzinării proprii clasice, la care se adaugă stații partener, dar și baze interne sau stații mobile. În prezent, brandul Rompetrol ajunge în 11 țări unde compania își desfășoară activitățile. Benzinării Rompetrol există în România, Bulgaria, Moldova, Georgia, Spania, Bulgaria. Prin Rompetrol Rafinare, grupul a înregistrat exporturi de produse petroliere în valoare de 1,42 mld. dolari în primele nouă luni din 2018, cu circa 66% mai mult față de aceeași perioadă a anului trecut.<sup>56</sup>

Rafinăria PETROMIDIA dispune de avantaje competitive importante, de la accesul la resurse la integrarea în lanț complet de furnizare, de la sonda de extracție la pompa de distribuție din benzinărie. Așadar, poate funcționa ca o punte energetică solidă între resursele Asiei și cererea Europei. Totuși, rafinăria funcționează într-un context regional complicat, din perspectiva cererii stagnante, a supra-capacității de producție și a preocupărilor europene pentru reducerea consumului de carburanți. Prin urmare, este puțin probabil ca acest sector să mai cunoască un ritm de creștere spectaculos în următoarele decenii, ci mai degrabă un proces de consolidare între principalii competitori globali. Singura perspectivă favorabilă

<sup>56</sup> Sursa: rompetrol-rafinare.kmginternational.com



este legată de faptul că Constanța se află pe traseul unor gazoducte între Asia și Europa, a căror finalizare este însă încă incertă și influențată de cotațiile internaționale ale hidrocarburilor.

În același timp, resursele de gaze naturale din zona Mării Negre vor dubla, în curând, producția de gaze naturale a țării, în condițiile în care companiile Exxon și OMV au rezervat capacități de intrare în sistemul de transport al TRANSGAZ de circa 120 miliarde metrii cubi până în anul 2035. În plus, TRANSGAZ a demarat deja componenta românească a proiectului BRUA pentru a facilita transportul gazelor către piețele din Vestul Europei, dar și investiții complementare pentru a asigura tranzitul către Bulgaria și Ucraina, pe relația conductei Isaccea – Negru Vodă. În prezent, consumul intern al țării, 11-12 md. mc/an, este acoperit aproape în întregime (90-95%) de producția existentă fără resursele din Marea Neagră, la care se adaugă importuri nesemnificative din Rusia. Prin urmare, exportul de gaze naturale neprelucrate pare să fie, momentan, principala opțiune a celor doi producători.

Singurele perspective solide de creștere masivă a consumului local ar fi dezvoltarea industriei de procesare, mai ales în 3 domenii: chimie (îngrășăminte chimice azotoase, fibre sintetice), petrochimie (produse petrochimice de nișă și aromatice, de ex. acetilenă, benzen, naftalină) și producția de energie electrică – termocentrale pe bază de gaze (a se vedea în acest sens modelul din Golful Mexic). Infrastructura funcțională, în curs de dezvoltare și în conservare de procesare a gazelor naturale existentă acum în România (de ex. Centrala de Iernut a ROMGAZ, cea de la Brazi a OMV, cea de la Mintia în perspectiva retehnologizării ei, combinatul OLTCHIM, fostele combinate de îngrășăminte chimice ale INTERAGRO etc.) ar putea consuma circa 5 miliarde de mc/an, existând potențial de dezvoltare a capacității de proiectare pentru încă atât.

Pentru investiții de acest tip, care reclamă condiții speciale (de ex. terenuri mari pentru investiții, distanțe față de zone construite și riscurile de poluare asociate, acces la infrastructura de transport a gazelor naturale etc.), Constanța ar trebui să aibă o ofertă solidă de locații pregătite încă de la orizontul 2019-2020 pentru a atrage astfel de investitori. Printre companiile relevante din acest punct de vedere, am putea menționa liderii de piață: în industria de îngrășăminte chimice (Agrium, Yara International, Eurochem, Bunge, Potash, CF Industries etc.), cea de produse petrochimice (BASF, BP PLC, Chevron, China National Blue Star, Cummins, ExxonMobil, Motul, Royal Dutch Shell, Sinopec Corp, Total etc.), cea de fibre sintetice (Celanese, Chevron Phillips, DowDuPont, Hexion, Huntsman, Alfa, BASF, China National Chemical Corporation, LG Chem, LyondellBasell Industries, Nan Ya Plastics, Sumitomo Chemical etc.).

## 2.2.2. Turismul

**Constanța este a doua destinație turistică din România, după București.** Circa 10 milioane de români au vizitat Constanța în ultimii cinci ani. Există mai mult de 30.000 de unități formale și informale de cazare în Constanța, dintre care peste 80% sunt situate în stațiunea Mamaia, care deține 1,1 milioane de metri pătrați cu funcțiuni de cazare, alimentație publică și de agrement. Doar 15% dintre unitățile de cazare sunt deschise publicului în sezonul de iarnă.<sup>57</sup>

Litoralul românesc se remarcă printr-o dependență foarte ridicată de turiștii români cu venituri mici și medii – o categorie captivă, cu așteptări și bugete reduse, precum și cu potențial redus de creștere (populație în scădere, în curs de îmbătrânire demografică). În același timp, turiștii străini nu depășesc 5% din totalul celor cazați, spre deosebire de peste 50% în Bulgaria. În acest context, dezvoltarea segmentului de turiști străini este dependentă, în mare măsură, de atragerea pe piață a unor tour-operatori de renume mondial (TUI, Thomas Cook, Kuoni, Der Touristik, Costa, Club Med, Alpitour, Hotel Plan, Primera Group, FRAM etc.), care aduc cu ei nu numai noi standarde în serviciile turistice, dar și o rețea de marketing europeană sau globală, adică implicit acces la o bază solidă de clienți fideli, în general cu venituri mai ridicate decât cele ale turiștilor români.<sup>58</sup>

Una dintre provocările majore pentru dezvoltarea turismului în zonă este creșterea accesibilității interne și internaționale a acesteia. În acest sens, este nevoie de creșterea numărului de destinații operate și de frecvențe ale zborurilor (inclusiv de tip charter) de pe Aeroportul Internațional „Mihail Kogălniceanu”, creșterea frecvenței trenurilor către Gara de Nord din București pe durata sezonului, îmbunătățirea legăturilor dintre aeroport și diferite facilități intermodale din zonă, creșterea mobilității în interiorul orașului (parcări, transport în comun, deplasare nemotorizată etc.).

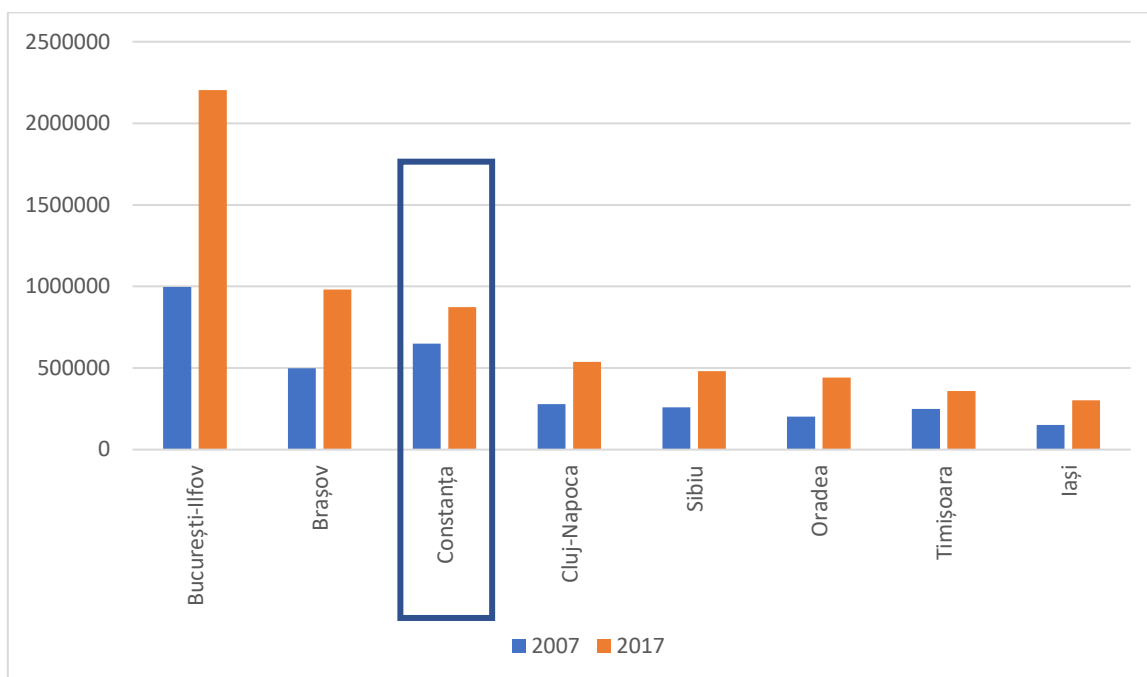
De asemenea, sunt necesare măsuri conexe la nivel local pentru a spori competitivitatea sectorului turistic în raport cu alte piețe dinamice din Bazinul Mării Negre (Bulgaria, Turcia, Georgia, chiar și Rusia și Ucraina). După cum recomandă și livrabilul 2.3, „Profilul competitivității”, soluțiile pot fi: atragerea pe piața Constanței a marilor grupuri hoteliere europene (Accor, Best Western, IHG, Group du Louvre, Carlson-Rezidor, NH, Whitbread, Melia, Hilton etc.); încurajarea serviciilor de tip all-inclusive (proiecte hoteliere noi care să includă spații de cazare, restaurante, zone de agrement și de divertisment, de shopping etc.); formarea forței de muncă din domeniul hotelier (de ex., școală de învățământ dual pe model german); promovare intensă și eficientă pe piețele-țintă; dezvoltarea turismului MICE în extra-sezon; întărirea ofertei de evenimente culturale etc. și alte măsuri cuprinse în Strategia de Turism a Municipiului Constanța. Strategia integrată de dezvoltare urbană a Constanței și Strategia de dezvoltare a turismului indică faptul că este totodată nevoie de un centru mare de conferințe, de un centru major de facilități sportive și de un stadion modern, care ar asigura condiții mai prielnice în vederea utilizării capacității de cazare pe tot parcursul anului.

---

<sup>57</sup> Livrabilul 2.3, *Profilul competitivității*, Banca Mondială, 2018

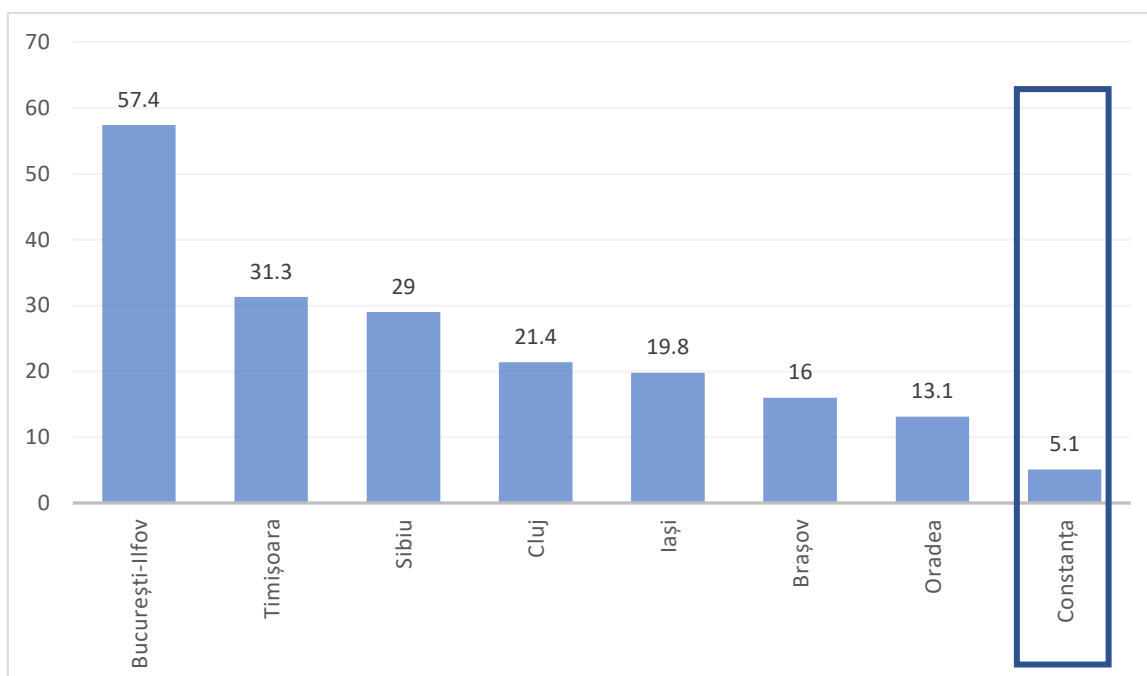
<sup>58</sup> Ibid.

**Figura 22. Numărul de sosiri turistice înregistrate la nivel de zonă metropolitană / zonă urbană funcțională în 2007 și 2017**



Sursa: INS. Baza de date TEMPO Online

**Figura 23. Ponderea turiștilor străini în totalul sosirilor, la nivelul principalelor destinații din România, în anul 2016**



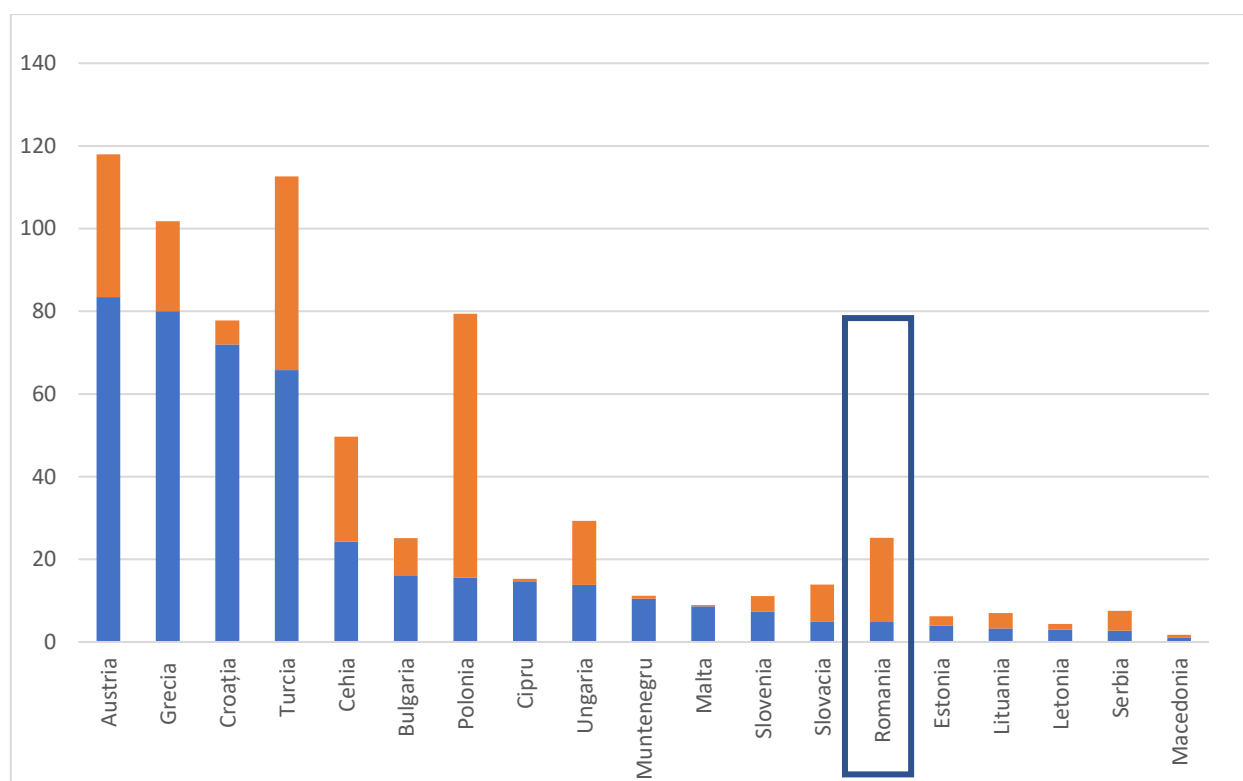
Sursa: INS. Baza de date TEMPO Online

În ceea ce privește feedback-ul din partea clienților, cele mai mari probleme invocate de aceștia sunt imaginea urbană dezagreabilă, aglomerația excesivă și traficul. Circa 63% dintre turiști au venit la Constanța și în afara sezonului, însă nu pentru sejururi, ci pentru o vizită scurtă la mare, în lipsa altor atractori locali. În ciuda faptului că circa 40% dintre turiști nu sunt satisfăcuți de serviciile furnizate, iar

53% le consideră nejustificativ de scumpe, 94% dintre aceștia declară că vor reveni în zonă, demonstrând existența unui public autohton captiv, pentru care deplasarea la mare e un produs aspirațional. De asemenea, percepția negativă asupra calității serviciilor indică faptul că operatorii din domeniu nu sunt interesați cu prioritate de feedback-ul clienților, profitând de atractorul natural reprezentat de mare

La nivelul regiunii din care face parte România, principalele destinații turistice pentru vizitatorii străini erau în anul 2016 (ultimul pentru care există date exhaustive) Austria, Grecia, Croația și Turcia – cu peste 60 mil. înnoptări/an fiecare. România se afla în acest clasament pe unul dintre ultimele locuri, fiind depășită inclusiv de țări foarte mici, precum Muntenegru, Malta, Slovenia sau Slovacia. În ceea ce privește piața turistică internă, aceasta era a 6-a ca mărime din regiune, după Polonia, Turcia, Austria, Cehia și Grecia. Singurele țări în care numărul de înnoptări ale turiștilor autohtoni erau mai mari decât cele ale vizitatorilor străini erau Polonia, Cehia, Ungaria, Slovacia, Lituania și Serbia (în figura de mai jos, cu portocaliu - autohtoni vs. albastru – străini). Per ansamblu, piața turistică a României are aceeași mărime ca a Bulgariei și Ungariei, țări cu o populație mult mai redusă, și la jumătate față de cea a Cehiei.

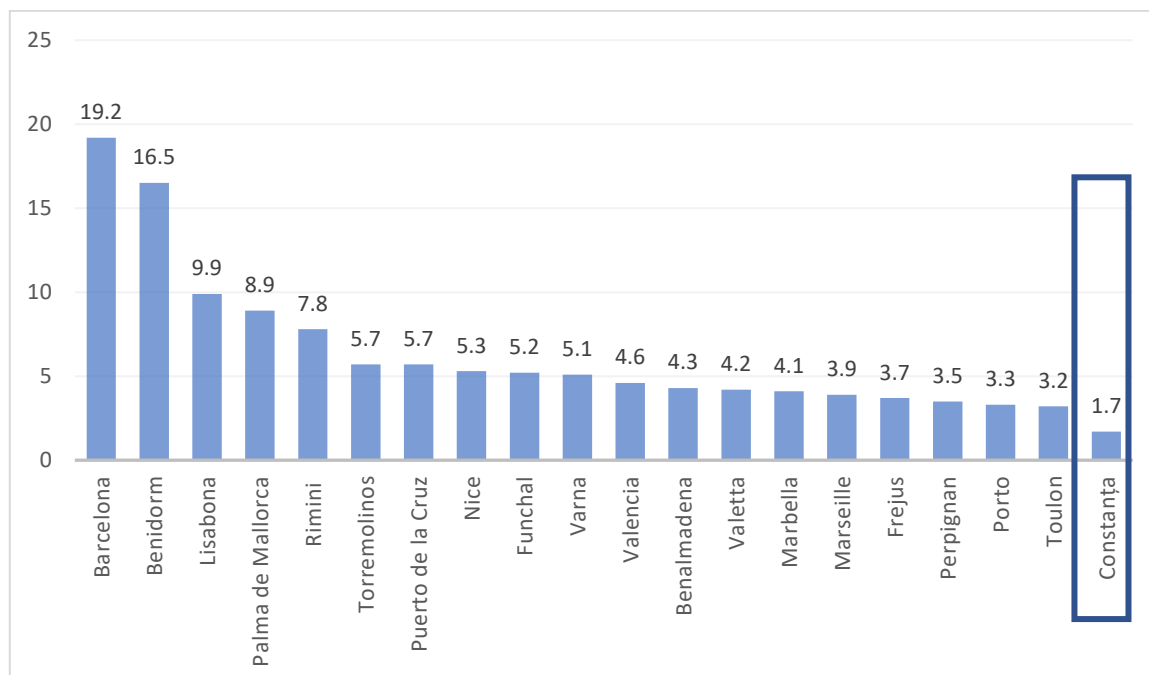
**Figura 24. Numărul total de înnoptări în unitățile de cazare din Europa Centrală și de Sud-Est, pe tipuri de turiști (2016)**



Sursa: Eurostat

Orașele axate aproape exclusiv pe turismul estival care apar în acest clasament sunt cele care au, în general, acces direct la Marea Mediterană sau sunt amplasate în insule din Oceanul Atlantic: Benidorm, Palma de Mallorca, Torremolinos, Puerto de la Cruz, Valencia, Benalmadena, Marbella (Spania), Rimini (Italia), Funchal, Porto (Portugalia), Nice, Marseille, Frejus, Perpignan, Toulon (Franța), Valetta (Malta) etc. În clasament apare, ca o excepție, și orașul Varna din Bulgaria, așezat la Marea Neagră, cu o circulație turistică impresionantă (peste 5 milioane de înnoptări pe an), similară cu a orașelor de pe Coasta de Azur sau de la Mediterană.

Figură 25. Numărul total de înnopțări în unitățile de cazare din orașele cu profil turistic estival, 2016



Sursa: EUROSTAT; Institutele naționale de statistică

În ceea ce privește atragerea investitorilor străini în domeniul turismului, cât și din perspectiva dezvoltării generale a sectorului, Constanța poate lua drept exemplu modelul bulgăresc. Numărul de turiști ai Constanței este de aproape 3 ori mai mic decât în Varna, iar ponderea turiștilor străini este de circa 10 ori mai mică ca în orașul bulgăresc. De asemenea, stațiunile turistice de la Marea Neagră aflate pe teritoriul Turciei, Ucrainei sau Rusiei au un potențial mare de creștere deoarece deservește piețe interne de dimensiuni mult mai mari decât ale României. Totuși, cele din Rusia și Ucraina sunt în general evitate de turiștii străini din afara regiunii, din rațiuni de securitate și de accesibilitate (acces aerian, obținerea de vize etc.). Așadar, stațiunile din România și Bulgaria au cele mai bune perspective de atragere a turiștilor străini, prin statutul lor de State Membre ale UE.

În cazul Varnei, cei mai mulți turiști străini provin din Grecia, România, Germania, Turcia, Rusia, Macedonia, Serbia, Polonia și Marea Britanie. Deși condițiile naturale sunt apropiate de cele ale Constanței, diferența fiind un climat ceva mai prietenos în cazul vecinilor de la sud și existența unui litoral ceva mai pitoresc (golfuri, plaje cu diferite orientări, peisaje de deal mai atractive la țarm), turismul în Varna (și pe litoralul bulgăresc, în general) a crescut mai ales ca urmare a investițiilor efectuate de companiile germane în infrastructura de cazare. Tour-operatorii germani (precum TUI, NECKERMAN-THOMAS COOK) au preluat după căderea comunismului mare parte dintre hoteluri, în care au investit sume mari, astfel încât cele mai multe sunt cotate astăzi la 4 sau 5 stele. În plus, au adus know-how german în administrarea unităților și au atras turiști din țara lor de origine. Spre comparație, pe litoralul românesc, multe complexe de cazare au fost dezmembrate (hotelurile fiind privatizate separat de restaurante și baze de tratament) și preluate adesea de investitori autohtoni care s-au limitat la investiții de strictă necesitate sau chiar le-au închis.

**De asemenea, atât Varna, cât și Burgas beneficiază de aeroporturi internaționale cu numeroase curse regulate și charter.** În 2017, Aeroportul din Burgas a fost tranzitat de 3 milioane de pasageri, fiind concesionat de către o companie germană, rutele cele mai aglomerate fiind cele către Moscova, Praga, Tel Aviv, Katowice, Varșovia, Londra, Sankt Petersburg și Bratislava. La Aeroportul Varna s-au înregistrat 2 milioane de pasageri, acesta fiind operat de același concesionar german. Cursele cele mai frecvente sunt cele către Moscova, Sofia, Katowice, Varșovia, Leipzig, Dusseldorf, Tel Aviv, Londra și Praga. Spre

comparație, la Aeroportul Mihail Kogălniceanu s-au înregistrat în 2017 doar circa 130.000 de pasageri, cei mai mulți către Istanbul, Milano și Londra, zboruri care nu au atât scop turistic, ci de asigurare a mobilității forței de muncă emigrate din zonă.

Nu în ultimul rând, pachetele turistice oferite de hotelurile din Bulgaria sunt foarte atractive pentru persoanele cu venituri medii și au un bun raport calitate-preț. Prețurile pentru pachetele all-inclusive sunt similare cu cele oferite pe litoralul românesc pentru pachete de tip bed&breakfast. Oferta recreațională este mai bogată decât în România, astfel încât turiștilor li se oferă alternative de petrecere a timpului liber și în zilele în care vremea nu este favorabilă activităților pe malul mării.

### 2.2.3.. Portul Constanța și activitățile de comerț

**Portul Constanța reprezintă cea mai importantă și dinamică infrastructură de business din Zona Metropolitană Constanța.** Acesta are o istorie îndelungată și beneficiază în prezent de legături intermodale diverse (fluvial, prin Canalul Dunăre-Marea Neagră, feroviar, rutier, aerian și prin conducte). Portul beneficiază de linii regulate de containere cu diferite porturi din Asia, Africa, Orientul Apropiat, dar și Europa (Bulgaria, Grecia, Italia etc.). De asemenea, există o linie regulată de RO-RO/Ferry către Barcelona, Tanager, Malaga, Vigo, Setubal, Valencia, Pireu, Borusan. Mai recent, există și nave de croazieră care acostează în Portul Constanța și care au ca destinație Turcia, Grecia, Italia, Croația etc.

Infrastructura actuală a portului cuprinde următoarele terminale:

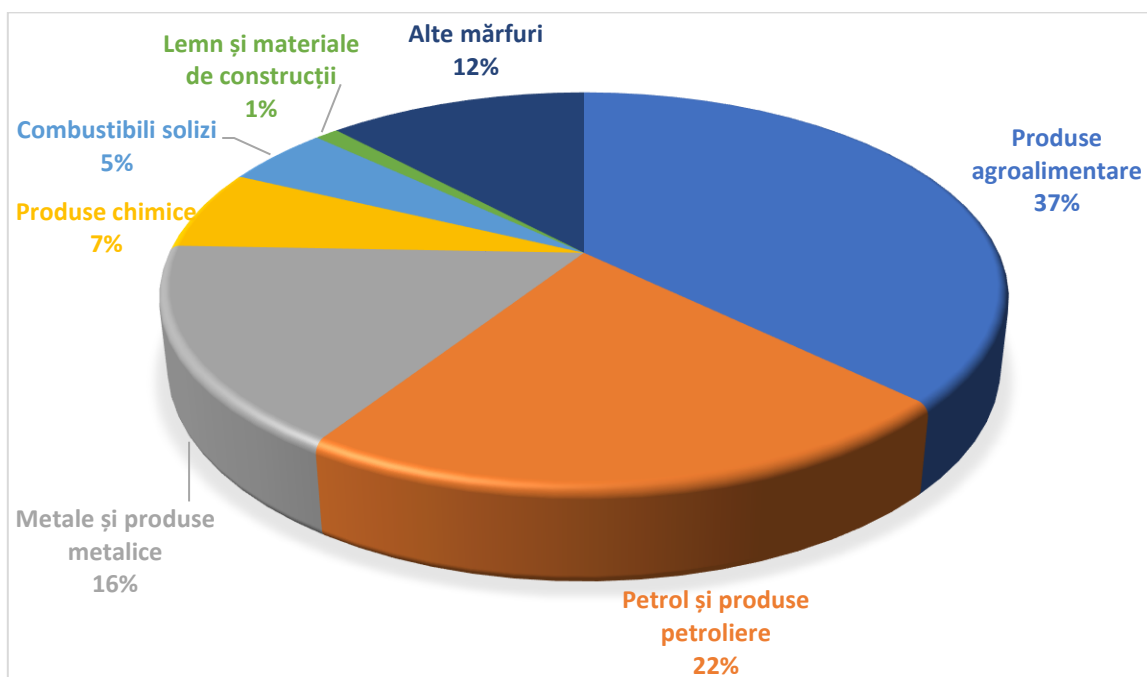
- pentru produse vrac lichide: un terminal de produse petroliere, care poate opera tancuri cu o capacitate de maxim 165.000 dwt și care este conectat direct la o rețea de conducte ce fac legătura cu principalele rafinării din țară. Cei mai importanți operatori din domeniu sunt OIL TERMINAL și ROMPETROL LOGISTICS.
- pentru produse vrac solide:
  - două terminale specializate în minereuri, bauxită, cărbune și cocs, cu 13 dane și adâncimi de până la 19 m, ce pot opera atât nave fluviale, cât și maritime. Capacitatea anuală de operare este de circa 29 mil. tone/an. Principalii operatori din domeniu sunt: COMVEX și MINMETAL.
  - un terminal de produse chimice, cu 10 dane și adâncimi de până la 13,5 m, care poate opera mărfuri vrac și mărfuri generale. Capacitatea anuală de operare este de circa 4,2 mil. tone/an, iar cea de depozitare de circa 100.000 tone. Principalii operatori sunt TTS OPERATOR și CHIMPEX.
  - un terminal de cereale, cu 14 dane cu o adâncime de 7-13 m. Capacitatea totală de depozitare este de circa 400.000 tone. Principalii operatori din domeniu sunt: TTS OPERATOR, NORTH STAR SHIPPING, UNITED SHIPPING AGENCY, SILOTRANS, CHIMPEX, SOCEP.
  - două terminale specializate pentru materiale de construcții, cu instalații de depozitare și însăcuire. Principalul operator din domeniu este SICIM.
  - alți operatori din sfera mărfurilor vrac sunt: ROMNED PORT OPERATOR, EUROPEAN METAL SERVICES, DECIROM, AGROEXPORT etc.
- pentru containere: patru terminale specializate, dintre care cel operat de DUBAI PORTS WORLD este cel mai mare și modern din zona Mării Negre, cu o capacitate anuală de circa 1,5 mil. TEU și o suprafață de 76 ha, dintre care 5.000 mp de spații de depozitare, fiind legat prin 3 linii de cale ferată de infrastructura națională de transport.
- pentru mărfuri generale: cei mai importanți operatori sunt DECIROM, UMEX, ROMTRANS, NORTH STAR SHIPPING, ROMTRANS, MINMETAL, SOCEP, ROTRAC, PHOENIX, FRIAL, ROMNED PORT OPERATOR, CHIMPEX etc.
- pentru RO-RO: două terminale și o dană, cu acces rutier și feroviar, suprafețe de stocare de aproape 90.000 mp și care poate acomoda peste 10.000 de vehicule.
- pentru FERRY-BOAT: un terminal cu echipamente de încărcare-descărcare a navelor.

- pentru pasageri: un terminal nou, situat în partea de nord a Portului, pe digul de nod, poate opera circa 100.000 de pasageri/an.
- pentru barje și remorhere: un terminal de barje nepropulsate, care poate acomoda circa 150 de unități, respectiv un terminal de remorhere fluviiale, cu o capacitate de 40 de unități.
- pentru GPL: un terminal nou (inaugurat în anul 2010 în Portul Midia), cu o suprafață de circa 24.000 mp și o capacitate de stocare de 4.000 mc, cu conexiune rutieră și feroviară.
- pentru turism: Portul Tomis – loc de acostare pentru ambarcațiuni sportive cu vele.

În 2017, Portul Constanța a procesat 58,4 mil. de tone de mărfuri, cea mai mare parte fiind produse agroalimentare, petrol și produse petroliere, metale și produse din metal. Față de anul 2009, traficul de mărfuri a crescut cu 39%, pe fondul creșterii activității de comerț exterior a României. De menționat este și faptul că volumul de mărfuri procesate în anul 2017 se apropie de maximum din perioada comunistă (62,3 mil. tone în anul 1988) și sunt de circa 9 ori mai mari ca în perioada interbelică, pe fondul creșterii gradului de deschidere al economiei. Aproape 1.000 de agenți economici își desfășoară activitatea în Portul Constanța, de la firme de transport, manipulare, depozitare, comerț, ambalare, pachetizare, cântărire, stivuire, amarare, dezinfectare și deratizare, control, testare și analiză mărfuri, expediții, închirieri, intermediari, colectare deșeuri, reparații nave etc.

**Cele mai tranzitate produse sunt cerealele (31% din totalul mărfurilor), petrolul brut (13%) și produsele petroliere (9%).** Dinamica tranzitului de mărfuri este în creștere la majoritatea produselor, exceptând deșeurile metalice, al căror volum a scăzut cu circa 60% în perioada 2013-2017. În ceea ce privește cerealele și produsele petroliere, valorile maxime de trafic s-au înregistrat în anul 2016.

Figură 26. Structura mărfurilor operate de Portul Constanța în anul 2017

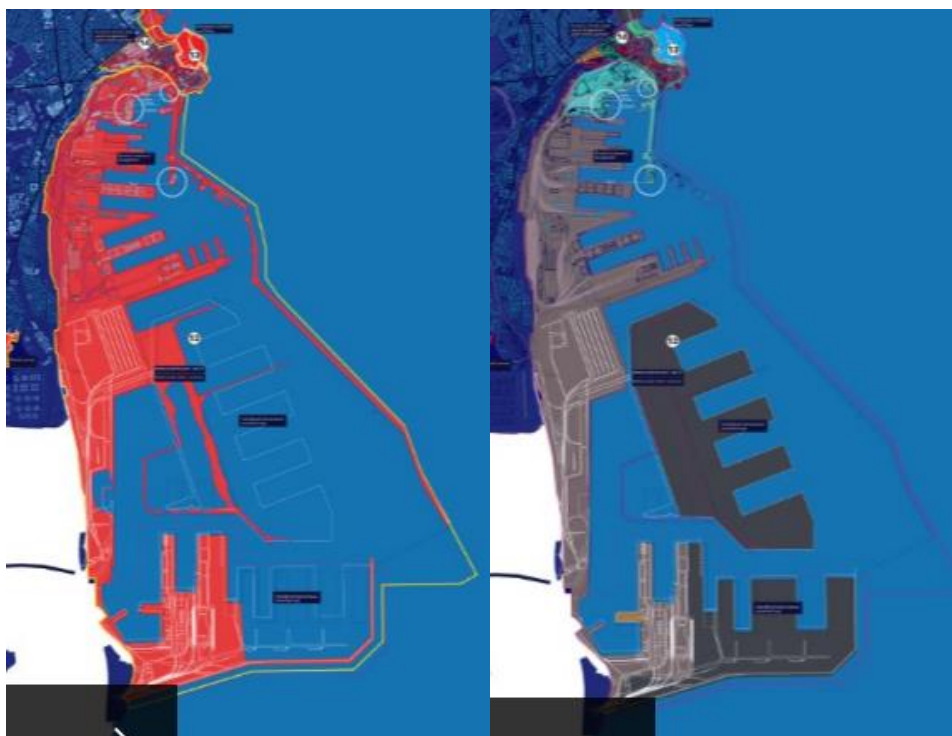


Sursa: C.N. Administrația Porturilor Maritime

În contextul în care piețele Uniunii Europene cunosc o creștere destul de slabă, Constanța are un avantaj comparativ față de alte județe din România, pentru că deservește în primul rând piețe în creștere.<sup>59</sup> Acestea se situează în primul rând în perimetrul Mării Negre (Turcia, Georgia, Bulgaria), în Orientul Mijlociu (Egipt, Iordania, Libia, Liban, Israel), în Orientul Îndepărtat (Vietnam, China), în India și Insulele Marshall. Relațiile stabilite cu aceste piețe trebuie întreținute și crescute. Exporturile Constanței, la nivel de județ, sunt dominate de trei sectoare: petrol rafinat (aportul rafinăriei Rompetrol din Năvodari); nave maritime (aportul predominant al șantierului naval Daewoo din Mangalia și al Portului Constanța); și cereale și animale (aportul predominant al câtorva firme, precum Ameropa Grains, ce operează în Portul Constanța). Este de asemenea important ca exporturile Constanței să se diversifice de la produse cu evoluție volatilă (de ex., petrol rafinat) și produse cu valoare adăugată scăzută (de ex., cereale), la produse cu valoare adăugată mare.<sup>60</sup> Mai ales în condițiile în care rezerve mari de gaz natural au fost descoperite în platforma continentală a Mării Negre, este important de stabilit dacă este fezabilă încurajarea unor sectoare care folosesc gazul natural ca materie primă în procesul lor de producție (de ex., industria farmaceutică, industria maselor plastice).

**Portul Constanța a suferit numeroase extinderi, ajungând în prezent la peste 3.900 ha.** Un Plan Urban Zonal a fost elaborat pentru a facilita o extindere foarte ambițioasă a portului. Noua infrastructură propusă este inclusă mai jos.

**Figura 27. Zona portului pentru care a fost pregătit un plan urbanistic zonal (stânga) și de expansiune Port propus (dreapta)**



Cele mai importante porturi din Europa, în termeni de volum de mărfuri procesate, rămân cele de pe malul Mării Nordului, respectiv Rotterdam, Anvers și Hamburg, primul cu aproape 10% din totalul traficului de la nivelul continentului. Acestea au avantajul că au o poziție geografică strategică, implicit

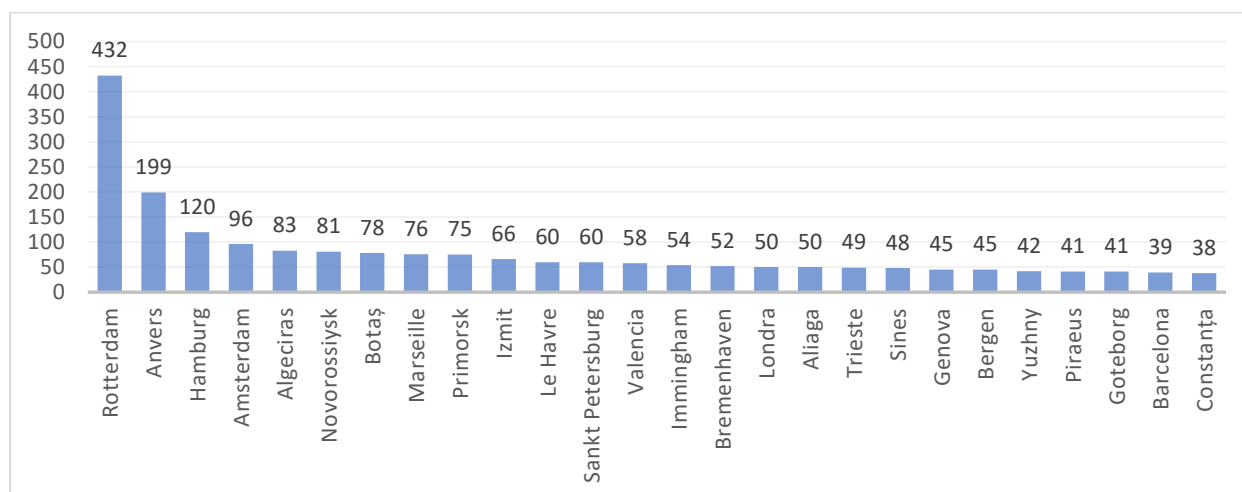
<sup>59</sup> Livrabilul 2.4, *Evaluarea performanței comerciale a Constanței*, Banca Mondială, 2018

<sup>60</sup> Ibid.



accesul facil la Oceanul Atlantic, dar mai ales că deservesc zona cu cea mai densă populație și cea mai mare concentrare economică din Europa. În acest top regăsim și porturi din zona Mediteranei, cu acces facil la piețele din Asia și Africa.

**Figură 28. Volumul total de mărfuri procesate în porturile europene (2017)**



Sursa: EUROSTAT

Astfel, Constanța se regăsește în topul celor mai mari 30 de porturi europene (inclusiv Rusia și Turcia), cu un volum de mărfuri operat similar cu cel al porturilor din Barcelona, Goteborg Piraeus sau Genova. Totodată, Constanța se află în rândul primelor 30 de porturi de containere din Europa și pe locul 1 în rândul celor din Marea Neagră, cu un volum anual de circa 700.000 TEU, care reprezintă însă 0,7% din volumul total de la nivelul continentului. Constanța a fost una dintre vedetele pieței de profil la începutul anilor 2000, când a beneficiat de faptul că deservea toată zona de est a Europei și era un hub atractiv pentru transbordări în zona Mării Negre. Pe fondul crizei și a competiției altor porturi europene (mai ales cele grecești și turcești), volumul de containere procesat în zonă a scăzut în prezent la jumătate față de anul 2008.

Operatorii de containere din portul Constanța, mai ales DP World, oferă cele mai bune servicii din regiune și continuă să înregistreze cel mai mare trafic din zona Mării Negre. Totuși, volumul de activitate al acestora se află pe o pantă descendentă, principala cauză fiind infrastructura conectivă deficitară pe uscat cu restul țării și al continentului. Autostrada și calea ferată rapidă asigură conexiuni doar la Capitală și la zona de sud-est a țării, în timp ce marile investiții în industrie sunt concentrate, în general, dincolo de Carpați. Prin urmare, exportatorii din zonă preferă să expedieze mărfurile pe rețeaua de autostrăzi și căi ferate din Europa Centrală, ajungând adesea mai repede la porturile nord-europene decât în Constanța

**O altă provocările în calea dezvoltării portului Constanța privește plata TVA în avans.** Fără o modificare legislativă în acest sens, care a mai fost dezbătută la inițiativa operatorilor portuari din domeniu, Portul Constanța va continua să piardă teren în fața altor porturi din țările UE care au eliminat plata TVA în avans, mai ales în ceea ce privește piața transportului containerizat.

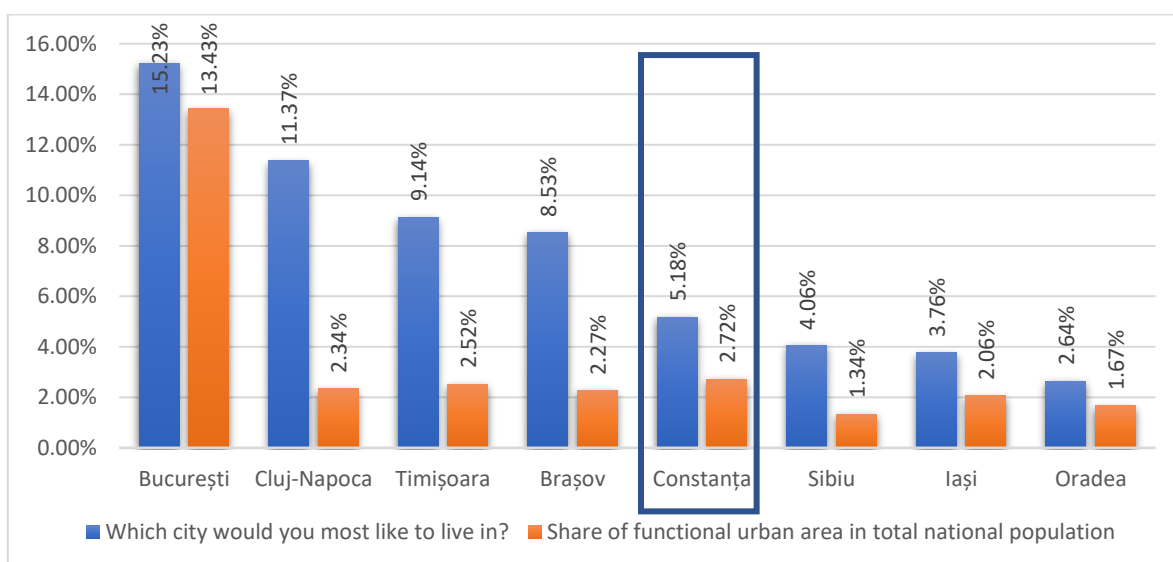
**Per total, Portul Constanța ar trebui să fie un punct central în atragerea de investitori străini.** Potențialul său este încă subexploatat, lucru evidențiat prin capacitatea redusă de utilizare a unor dane existente, prin volumul mic de prin neexploatare a traseelor navele de croazieră etc. Portul Constanța are o infrastructura bună, operatori profesioniști și o poziție geografică care îl poate transforma într-un hub regional, o poartă de tranzit între piața europeană și cea asiatică. Totuși, dezvoltarea sa este puternic condiționată de dezvoltarea infrastructurii de transport de la nivel național, cu precădere a unei rețele de autostrăzi și căi ferate care să facă legătura cu zona intra-carpatică.

## 2.2.4. Dezvoltări imobiliare

Un studiu realizat de Banca Mondială la nivel național indică faptul că municipiul Constanța este unul dintre cele mai atractive orașe pentru români. În timp ce 2,72% dintre români trăiesc în zona urbană funcțională a Constanței, 5,18% ar dori să trăiască acolo dacă li s-ar oferi oportunitatea. Prețurile locuințelor din Constanța și chiriile sunt destul de accesibile în comparație cu alte orașe din UE, dar Constanța este totuși unul dintre orașele mai scumpe din România.

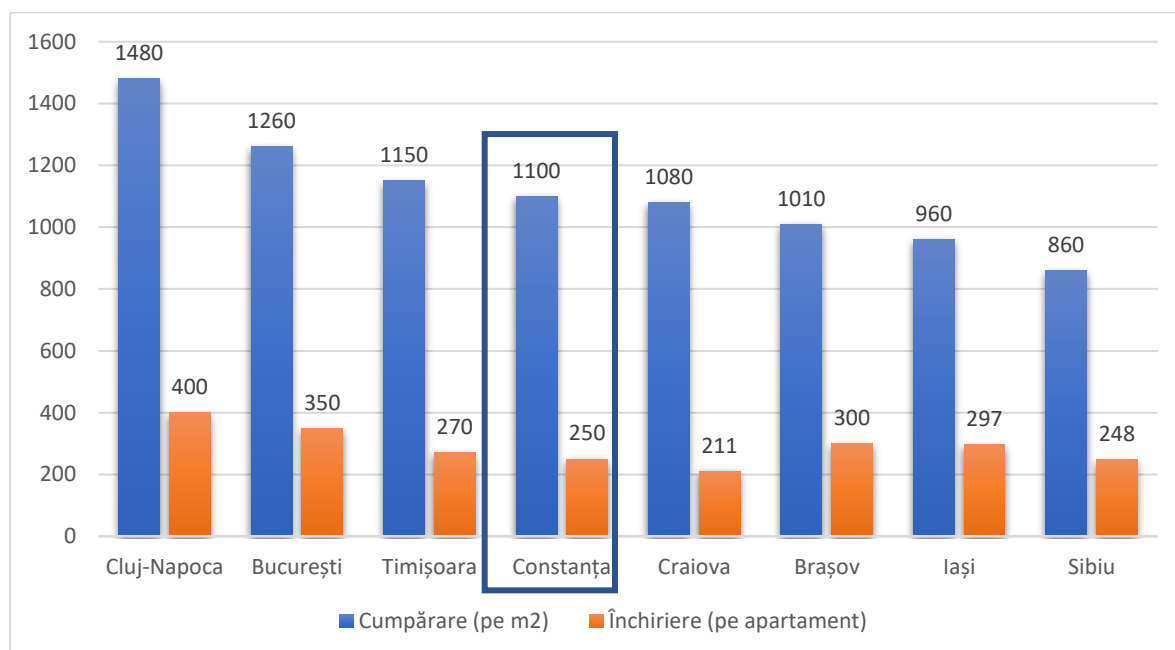
În ceea ce privește dinamica pieței imobiliare, datele INS indică faptul că, în perioada 2007-2017, în județul Constanța s-au finalizat peste 34.000 de locuințe noi, dintre care 93% pe teritoriul UAT-urilor care fac parte din Zona Metropolitană Constanța. De altfel, în toate județele importante ale țării, peste 85% dintre locuințe s-au ridicat în zona metropolitană a reședinței de județ. Aceste valori poziționează județul Constanța tot pe locul 3 la nivel național, după București-Ilfov și Cluj. Specificul aparte al pieței constănțene este legat de faptul că multe dintre locuințele finalizate sunt de tip secundar (de vacanță). Acest lucru este evident, spre exemplu, în cazul comunei Costinești, unde au finalizate în ultimii 10 ani peste 1.000 de locuințe, deși populația stabilă a crescut cu puțin peste 300 de locuitori între recensăminte. În mod similar, în orașul Năvodari numărul de locuințe noi a depășit 3.500, dar populația stabilă a crescut cu mai puțin de 1.000 de locuitori.

Figură 29. În ce orașe românești ar dori românii să trăiască



Sursa: Orașe Magnet: Migrație și navetism în România, Banca Mondială, 2017

**Figura 30. Prețul mediu (cumpărare / închiriere) în Euro pentru un apartament cu 2 camere, în cele mai importante orașe din România, martie 2018**

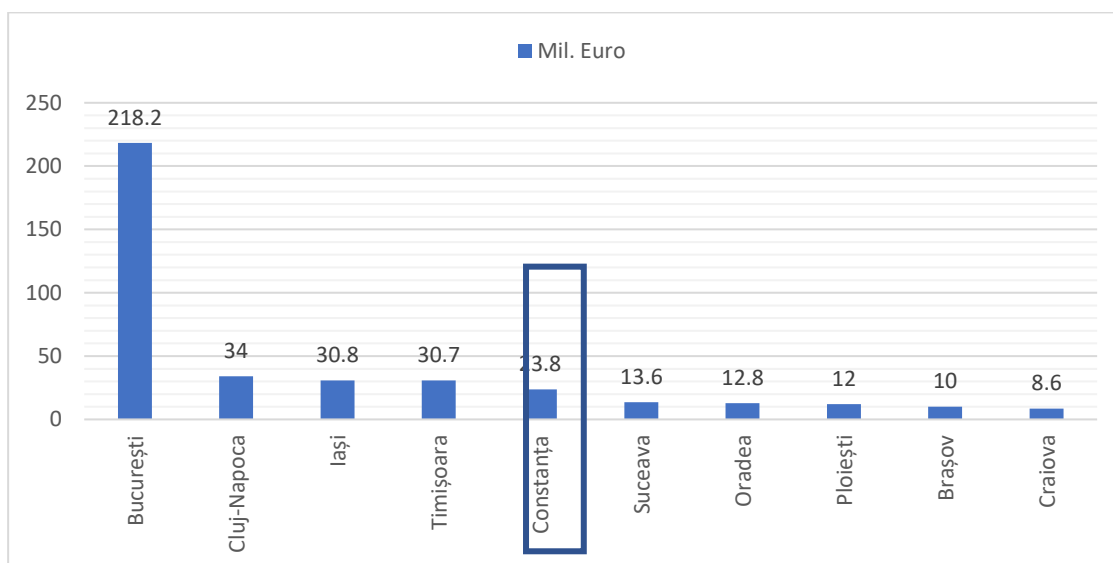


Sursă date: [www.analize-imobiliare.ro](http://www.analize-imobiliare.ro)

Prețul locuințelor este un alt posibil indicator al nivelului de trai, acesta fiind rezultatul raportului dintre cererea și oferta de pe piața imobiliară. Implicit, atunci când acesta crește, există un surplus de cerere din partea noilor locuitori sau a investitorilor, ceea ce indică perspective favorabile dezvoltării de la nivel local, dar și magnetismul demografic și economic al respectivei zone urbane. Astfel, conform portalului imobiliare.ro, cea mai mare platformă de tranzacționare a imobilelor din România, prețul mediu a unui apartament din municipiul Constanța în martie 2018 era de 1.100 euro/mp, în creștere cu 11% față de martie 2017, tendință crescătoare continuând de câțiva ani, pe fondul mai multor factori: reluarea creșterii economice și sporirea veniturilor populației, derularea programului „Prima Casă”, creșterea apetitului investitorilor pentru piața imobiliară din România etc. Totuși, față de momentul instalării crizei (2008), prețurile medii au scăzut cu 25%, situația specifică tuturor orașelor mari din România, exceptând Clujul, unde prețurile sunt cu circa 15% mai mari față de 2008. Și din perspectiva chiriilor, prețul mediu al unui apartament de 2 camere este de circa 250 euro, față de 400 euro în Cluj-Napoca, 350 euro în București, 300 euro în Brașov și Iași sau 270 euro în Timișoara.

În ceea ce privește piața de retail, în municipiul Constanța funcționează 3 centre comerciale de tip mall: VIVO (fost MARITIMO), CITY PARK, TOM și TOMIS MALL. Veniturile cumulate ale acestora din închirierea spațiilor comerciale s-au ridicat în anul 2016, ultimul pentru care există date statistice în acest sens, la 23,8 mil. euro. Deși Constanța se află pe locul 2 după București la numărul de astfel de centre comerciale, veniturile din chirii înregistrate de acestea poziționează orașul doar pe locul 5, după capitală, Cluj-Napoca, Iași și Timișoara.

**Figura 31. Vânzările din închirieri realizate de centrele comerciale de tip mall din principalele centre urbane din România (2016)**



Sursa: [Ziarul Financiar](#)

În ceea ce privește numărul de unități din sfera comerțului modern (hiper și super-market-uri, discount-uri, cash&carry), județul Constanța ocupă locul 4 la nivel național, după București, Ilfov și Brașov, cu aproape 80 de astfel de magazine de mari dimensiuni. Totuși, cele mai multe dintre acestea sunt unități de mici dimensiuni (de tip discount / supermarket), de obicei cu o suprafață de maxim 1.500 mp. În ceea ce privește unitățile de mari dimensiuni, în Constanța funcționează 8 hipermarketuri care fac parte din rețelele AUCHAN, CARREFOUR, CORA, KAUFLAND și JUMBO, ceea ce plasează orașul pe locul 3 la nivel național, după București (39) și Timișoara (9). De asemenea, Constanța ocupă locul 2 la nivel național, după București în ceea ce privește numărul de unități de tip Cash&Carry, cu 4 magazine aparținând rețelelor SELGROS și METRO, dar și în ceea ce privește numărul de magazine de bricolaj (6), aparținând rețelelor LEROY MERLIN, BRICO DEPOT, ARABESQUE-MATHAUS, PRAKTIKER și DEDEMAN.

Piața imobiliară locală este caracterizată de un volum ridicat de locuințe noi plasate pe piață, o cotă importantă fiind reprezentată de construcția de reședințe secundare, în scopul utilizării personale ca locuință de vacanță sau a închirierii pentru terți în sezonul de vară. Prețurile medii ale apartamentelor sunt mult mai reduse ca în alte orașe mari, precum Cluj-Napoca, București sau Timișoara, ceea ce reprezintă un avantaj competitiv important al zonei în atragerea de forță de muncă și a investitorilor.

### 2.2.5. Parcul Industrial si Logistic Constanta

Infrastructura portuară existentă, precum și o bună infrastructură conectivă (centura, legătura pe autostradă și cale ferată rapidă la București, canal la Dunăre) fac din Constanța o destinație atractivă de investiții pentru companiile de logistică și companiile din domeniul producției industriale. Constanța poate fi un hub atât pentru producători europeni, ce doresc să fie mai aproape de piețe din Orientul Mijlociu și Orientul Îndepărtat, precum și pentru producători asiatici sau din America de Nord, ce doresc să acceseze mai ușor piețele europene. Infrastructura foarte bună a Constanței este un atu în acest sens, deși investiții adiționale sunt necesare în infrastructura aeroportuară și conectivitatea aeroportului, precum și în finalizarea conexiunilor pe autostradă și pe cale ferată cu rețelele de transport din vestul Europei. Constanța este totodată un spațiu de investiții ideal pentru lucrări de asamblare (în special pentru produse voluminoase, cum ar fi automobilele sau produsele electronice), pentru companiile din afara UE care doresc un acces mai facil la piețele UE.

La nivelul Zonei Metropolitane Constanța nu există niciun parc industrial atestat, care să ofere firmelor facilitățile fiscale pe care legea le permite în cazul unor astfel de structuri. În schimb, investitorii privați au înființat propriile zone de afaceri, un exemplu relevant în acest sens fiind LOGISTIC PARK Constanța, dezvoltat pe platforma FURNIROM, cu o suprafață de circa 15 ha, ocupat în proporție de 100% de circa 70 de firme din domeniul comercial, al industriei farmaceutice, al depozitării, distribuției, curieratului etc. Și alte companii dețin spații de închiriat în zona Constanței, iar mai multe investiții private în acest sens au fost anunțate.

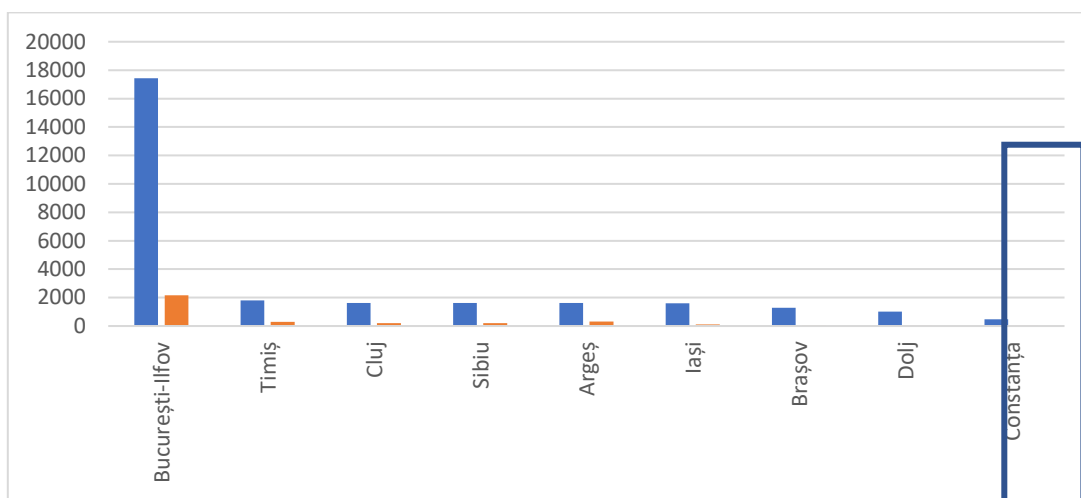
#### 2.2.6. Cercetarea marină

**În ceea ce privește sectorul de cercetare-dezvoltare-inovare, acesta este mai puțin dezvoltat în raport cu alte orașe din țară.** În Constanța funcționează de peste 45 de ani Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare Marină „Grigore Antipa”, singurul din România cu activități în domeniul oceanografiei, ingineriei marine și costiere, ecologiei și protecției mediului marin, precum și al gestionării resurselor vii la Marea Neagră sau alte zone marine de interes. În anul 2017, Institutul a avut venituri din cercetare de circa 15 mil. lei, majoritatea fiind realizate din fonduri publice (diferite programe naționale de profil), cu un număr de 42 de cercetători, la care se adaugă și personalul-suport.

Tot în Constanța funcționează și o sucursală a Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Geologie și Geoecologie Marină (GeoEcoMar), înființat în anul 1993, cu activități în domeniul geologiei, geofizicii și geoecologiei marine. Acesta dispune de mai multe laboratoare, un centru de monitorizare-alarmare și de nave de cercetare marină. Peste 100 de specialiști își desfășoară activitatea în cadrul institutului. În sectorul privat, la Năvodari funcționează cel mai modern centru de cercetare din țară din domeniul producției mediului, care monitorizează factorii de mediu și biodiversitatea organismelor și realizează analize de laborator fizico-chimice pentru probele de apă, sol, aer, deșeuri, dar și analize biologice și microbiologice.

Dependența centrelor de cercetare din zonă, inclusiv a celor de la nivelul universităților, de fondurile publice (tot mai reduse) din domeniu și orientarea lor modestă către nevoile mediului de afaceri, face ca activitatea acestora să se mențină la cote reduse. Conform datelor INS, la nivelul județului Constanța existau sub 500 de locuri de muncă în domeniul cercetării-dezvoltării (echivalent normă întreagă), cu două treimi mai puține în celelalte centre urbane din România. De asemenea, volumul cheltuielilor cu activitatea de Cercetare-Dezvoltare din județ s-a ridicat în 2016 la doar 26 mil. lei, de 10 ori mai puțin ca în Argeș, Timiș sau Cluj. Atragerea unor investitori străini strategici ar putea dinamiza sectorul de cercetare de la nivelul ZMC.

**Figura 32. Numărul de cercetători și volumul cheltuielilor cu cercetarea-dezvoltarea, la nivelul principalelor poli economice din România (2016)**



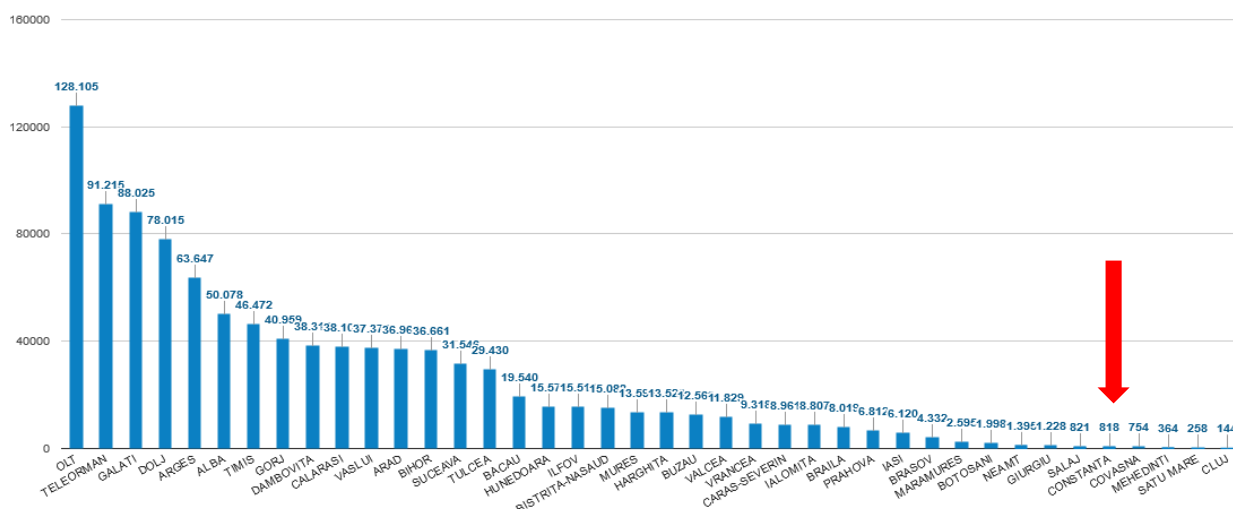
Sursa: INS. Baza de date TEMPO Online

Profilul economic al ZMC demonstrează că piața locală păstrează câteva avantaje comparative importante, de la resursele disponibile la costul încă redus al forței de muncă. Viitoarea Agenție de Promovare a Investițiilor (API) ZMC va putea să prezinte aceste puncte forte potențialilor investitori, făcând un efort special pentru atragerea companiilor din cele șase sectoare cu potențial înalt, prezentate mai sus. În continuare, raportul prezintă un diagnostic al celorlalte elemente importante pentru investitorii străini: fondul funciar, infrastructura de transport și cadrul instituțional.

### 2.3 Fondul funciar

**În mod evident, investitorii privați au nevoie de spațiu pentru desfășurarea activităților lor.** Conform bazei de date electronice a ANCPI, în municipiul Constanța o majoritate covârșitoare de imobile nu sunt intabulate, neavând atribuit număr cadastral. Doar 818 imobile erau înregistrate în luna noiembrie 2018, plasând Constanța pe unul dintre ultimele locuri la nivel național. În acest sens, nu există o evidență a bunurilor imobile private și publice.

**Figura 33. Înregistrare sistematică număr imobile 2005-2018**



Sursa: ANCPI

## 2.4 Infrastructura de transport: accesibilitate și mobilitate urbană

**Municipiul Constanța se bucură de o conectivitate foarte bună la infrastructura majoră de transport național și european.** Din punct de vedere al mobilității urbane, a fost aprobat Planul de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) Constanța, însă prin acesta nu a fost tratată specific problema parcarilor. În prezent, în municipiul Constanța transportul public nu este dotat corespunzător<sup>61</sup> și este insuficient. Nu sunt suficiente locuri de parcare și nu se poate răspunde fluxului mare de turiști în timpul sezonului, motiv pentru care traficul este de cele mai multe ori blocat în această perioadă.

De asemenea, municipiul Constanța nu beneficiază de o bază de date GIS și nu are o evidență a spațiilor verzi printr-un Registru al Spațiilor Verzi, conform prevederilor legale. Totodată, nu a elaborat și aprobat conform prevederilor legale PUZ pentru zona centrală și PUZ-uri pentru zone construite protejate, deși există la nivel local o resursă semnificativă de patrimoniu cultural construit.

## 2.5 Cadrul instituțional

Structura organizatorică<sup>62</sup> a aparatului de specialitate a Primarului municipiului Constanța este una ierarhică, conducerea și controlul făcându-se de către Primar sau, după caz, de către Viceprimar.<sup>63</sup> Organizarea și funcționarea aparatului de specialitate a Primarului au fost abordate și în livrabilul 2.2 Propuneri privind unitatea de implementare, măsurile propuse în prezentul document fiind, după caz, completate și puse în acord cu cele din livrabilul 2.2. Modul de operare al instituției este determinat de procedurile operaționale din cadrul acesteia. Compartimentul control intern și managerial se preocupă de evaluarea și elaborarea procedurilor operaționale din cadrul instituției și sprijină compartimentele de muncă ale acesteia.

**Procedurile operaționale comportă 3 dimensiuni: standardul de calitate al serviciilor, predictibilitatea și legalitatea.**<sup>64</sup> Acestea trebuie să fie clare, cuprinzătoare și suple pentru a permite adaptarea personalului la situații specifice, însă fără a lăsa loc deciziilor și acțiunilor discreționare sau judecăților de valoare. Deși procedurile operaționale vizează exclusiv activitatea internă a instituției, acestea trebuie făcute cunoscute și publicului. Astfel, petiționarul va cunoaște atât ce activitate implică din partea autorității soluționarea petiției sale, cât și etapele și circuitul acesteia în cadrul instituției, știind în orice moment ce documente sunt necesare din partea petentului, costurile și durata pentru soluționare. Un astfel de sistem de gestiune a relației cu beneficiarii a fost propus de Banca Mondială pentru Programul Operațional Regional și ar putea fi replicat la nivel local.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Conform analizei din PMUD, parcul auto al RATC este compus din 196 de autobuze, nu mai circulă tramvaie și troleibuze. Toate cele 196 de autobuze existente nu îndeplinesc standardul minim de poluare, cele mai avansate fiind în număr de 65 și având Euro IV.

<sup>62</sup> Aprobată prin HCL nr. 271/25.08.2017 a fost aprobat *Regulamentul de Organizare și funcționare a aparatului de specialitate a primarului municipiului Constanța*, iar prin HCL nr. 213/31.07.2017 a fost aprobată *Organigrama și statutul de funcții a aparatului de specialitate a primarului municipiului Constanța*.

<sup>63</sup> Art. 10 din Regulamentul de Organizare și Funcționare a aparatului de specialitate a primarului municipiului Constanța, aprobat prin HCL Constanța nr. 271/2017.

<sup>64</sup> Ghid privind elaborarea procedurilor de sistem și operaționale, Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului, 2011; Procedură privind elaborarea procedurilor PS-00, Secretariatul General al Guvernului; SR ISO/TR 10013 – Linii directoare pentru documentația sistemului de management al calității.

<sup>65</sup> A se vedea raportul „POR 2.0: Mecanisme de sprijin pentru beneficiari” (2013)

La nivelul Direcției de Urbanism s-au analizat datele din perioada 2016 – 2018 cu privire la Certificatele de Urbanism și Autorizațiile pentru Construire / Desființare. Conform acestei analize, au rezultat următoarele date<sup>66</sup>:

**Tabelul 6. Numărul de documente emise la nivelul Direcției de Urbanism Constanța**

Nr. crt.	Denumire document	Număr total documente emise			Total
		2016	2017	Nov. 2018	
1	Certificat de Urbanism	4.458	3.890	4.362	12.710
2	Autorizație Construire	1.916	1.804	1.682	5.402
3	Autorizație Desființare	117	103	114	334

**Sursa: Primăria Constanța**

În acest sens, o mare parte din activitatea Direcției de Urbanism este concentrată pe procedurile de autorizare a lucrărilor de construire. Numărul mare de Certificate de Urbanism solicitate încarcă foarte mult personalul direcției. În aceste condiții, Arhitectul Șef cu greu își poate îndeplini atribuțiile ce îi revin în ceea ce privește planificarea strategică pentru dezvoltarea orașului, iar investitorii au de așteptat perioade îndelungate pentru eliberarea autorizațiilor de construire.

Serviciile solicitate de către investitori pot fi din cele mai variate și de cele mai multe ori reclamă concursul mai multor compartimente din cadrul instituției pentru soluționare. Astfel, pentru a eficientiza procesul de soluționare, trebuie să existe o coordonare permanentă între compartimente. Trebuie avut în vedere că și aspectul referitor la confort în relația petent-autoritate publică este unul foarte important, acesta favorizează un dialog constructiv și clement din partea ambelor părți, conducând astfel la o soluționare a petiției mult mai rapidă și satisfăcătoare. S-a identificat faptul că anumite activități din cadrul instituției sunt începute de unele dintre compartimente (de exemplu identificarea și/sau obținerea surselor de finanțare pentru anumite proiecte) și continuate de alte departamente (de exemplu implementarea unui proiect). Un exemplu este relația dintre Direcția Dezvoltare și Fonduri Europene și Direcția Urbanism<sup>67</sup>. Acest lucru poate crea probleme de funcționare, generând dificultăți în implementarea proiectelor, prin abordările diferite sau lipsurile în comunicare.

Voința autorității publice se materializează din punct de vedere legal prin documente emise ce poartă semnătura celor responsabili de elaborarea acestora, denumite și acte administrative. De cele mai multe ori, în elaborarea unui document emis de autoritatea publică locală, acesta parcurge mai multe etape în cadrul instituției și suferă completări și verificări din partea mai multor persoane responsabile. De exemplu, la emiterea Certificatului de Urbanism, condițiile de formă sunt statuate prin lege, Formularul F.6 din Anexa nr. 1 la Ordinul nr. 839/2009 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 50/1991 privind autorizarea executării lucrărilor de construcții, cu modificările și completările ulterioare, astfel că acesta trebuie să poarte trei semnături, respectiv Primar, Secretar și Arhitect-Șef, ca persoane ce poartă răspunderea asupra documentului. Însă, conform legii, răspunderea nu este clar definită pentru semnatori, putând a o deduce prin virtutea rolului fiecăruia în cadrul instituției, respectiv Primarul ca reprezentant legal al autorității, Secretarul fiind garantul legalității documentului și Arhitectul-Șef acoperind partea tehnică. Cu toate acestea, cântărind totuși complexitatea, oportunitatea și

<sup>66</sup> <http://www.primaria-constanta.ro/primarie/urbanism>.

<sup>67</sup> Direcția Urbanism coordonează elaborarea și implementarea PUG, în timp ce SIDU și PMUD sunt coordonate de Direcția de Dezvoltare și Fonduri Europene. Direcția Achiziții și Investiții Publice, prin Serviciul investiții întocmește temele de proiectare și caietele de sarcini pentru lucrările de investiții, acestea fiind apoi implementate prin Direcția de Urbanism.



importanța actelor și ținând cont de instituția delegării, este o chestiune de decizie internă în sarcina personalului cu atribuții, în scopul eficientizării proceselor operaționale<sup>68</sup>.

## 2.6 Provocări legislative și operaționale specifice

**În fine, există o serie de provocări specifice la nivel local pentru mediul privat.** O resursă excelentă pentru diagnosticarea acestor probleme este studiul Băncii Mondiale Subnational Doing Business, care arată multiple zone unde sunt necesare îmbunătățiri. Soluțiile depind însă și de nivelul național, nu doar de autoritățile din cadrul ZMC. Pe scurt:

Constituirea unei societăți comerciale. Constanța este un exemplu de bună practică pentru România în ceea ce privește rata de firme înregistrate online, prin efortul Camerei de Comerț de nivel local. În același timp, întârzierile față de alte zone din țară sunt cauzate de procedura de înregistrare în scopuri de TVA (lipsa unei sucursale regionale care să analizeze cu celeritate cererile). O altă provocare este cauzată de eliberarea registrului unic de control doar două zile pe săptămână (față de posibilitatea achiziției pe loc, la înregistrarea firmei).

Obținerea autorizațiilor de construire. În Constanța, acestea se obțin în medie în 307 zile (113 pentru obținerea documentelor necesare, 45 pentru obținerea autorizației în sine, 69 pentru avize finale și intabulare, 75 pentru racordare la rețelele de apă și canalizare, altele – 5 zile), față de numai 156 în Oradea sau 206 în Craiova.

Racordarea la rețeaua de electricitate. Provocările variază de la caz la caz. Spre exemplu, din cauza ambiguităților legislative, procesul de acordare a accesului distribuitorului la terenul proprietate privată a consumatorului în vederea instalării unui transformator variază de la un oraș la altul. Obținerea autorizației de construire pentru lucrările de racordare durează până la 3 luni în Constanța (vs. 1 lună în București).

Înregistrarea transferului dreptului de proprietate. Sistemele nu sunt interconectate (de ex., direcția de taxe și impozite locale eliberează un certificat de atestare fiscală pentru vânzător înainte ca transferul să fie procesat la oficiul de cadastru, și primește o declarație fiscală din partea cumpărătorului după transfer). Nici cartea funciară și nici divizia de cadastru din cadrul ANCPI nu acoperă întregul teritoriul.

*Soluționarea litigiilor comerciale.* Provocările țin de sistemul de justiție de nivel național (de ex., imposibilitatea depunerii unor documente online, dezechilibrul încărcării la nivelul diferitelor instanțe din țară etc.).

---

<sup>68</sup> În limitele dispozițiilor art. 36 alin. (4) din *Normele Metodologice de aplicare a Legii nr. 50/1991 privind autorizarea executării lucrărilor de construcții*, cu modificările și completările ulterioare, publicat în M. Of. nr. 797/2009, Partea I, care prevede că: „În conformitate cu prevederile Legii administrației publice locale nr. 215/2001 republicată, cu modificările și completările ulterioare, întrucât delegarea de către primar a competenței de emitere a autorizațiilor este interzisă, în mod analog, coroborat cu prevederile art. 6 alin. (3) din Lege, această prevedere se aplică și la emiterea certificatelor de urbanism.”

### 3. SOLUȚII PENTRU PROMOVAREA, FACILITAREA ȘI EXTINDEREA INVESTIȚIILOR PRIVATE ÎN CONSTANȚA

În ultimii cincisprezece ani, competiția dintre orașe europene pentru a obține investiții și pentru a se promova a întâlnit un ritm accelerat. Orașele devin din ce în ce mai expuse forțelor globale, deoarece statul național devine mai deschis la fluxurile de capital și de comerț. Regiunile urbane (prin intermediul administrației publice locale, al parteneriatelor public-privat sau al sectorului privat local) au în mod obișnuit o influență considerabilă asupra infrastructurii și amenajărilor locale, a industriilor, a dezvoltării imobiliare și a forumurilor comunitare. Această dinamică pune regiunile de dezvoltare, municipalitățile și orașele secundare într-o perspectivă de parteneri ideali de discuție pentru ISD care caută un mediu potrivit de inovare și un ecosistem optim pentru a-și consolida avantajele specifice și investițiile strategice. Se pune întrebarea cum autoritățile naționale, regionale și locale găsesc o configurație optimă pentru a organiza promovarea ISD în cel mai eficient mod.

În cadrul unei strategii globale de îmbunătățire a mediului investițional, promovarea și facilitarea investițiilor pot contribui la creșterea investițiilor interne și externe și la sporirea contribuției acestora la dezvoltarea economică națională. Succesul în promovarea investițiilor necesită un calcul atent al modului de utilizare cât mai eficientă a resurselor și a modului de organizare a activităților de promovare a investițiilor în cadrul administrației, astfel încât obiectivul principal al dezvoltării economice prin îmbunătățirea climatului investițional să rămână în prim-planul elaborării politicilor publice.

Pentru a-și spori capacitatea de a atrage și de a beneficia de investiții străine directe, diversele piețe locale, regionale și naționale au întreprins numeroase inițiative pentru a-și îmbunătăți mediul de investiții și pentru a face condițiile mai atractive pentru investitori. Acestea au inclus reducerea anumitor impozite, stabilitate macroeconomică, introducerea unei legislații de investiții și reforme administrative, sau obținerea de parteneriate comerciale cu alte regiuni. Atunci când aceste abordări sunt utilizate într-o manieră combinată și coerentă, acestea pot oferi un stimulent puternic investitorilor să ia în considerare o anumită locație. Administrațiile publice și-au dat seama și de importanța de a se face vizibile investitorilor și de a se „vinde” drept gazde viabile pentru proiecte de investiții.

Având în vedere diagnosticul situației actuale la nivelul municipiului Constanța, acest capitol propune un set de soluții specifice pentru promovarea, facilitarea și extinderea investițiilor. Aceste soluții sunt prezentate în patru părți: agenția de promovare a investițiilor; acțiuni de promovare; acțiuni de facilitare și extindere; și soluții legislative și operaționale.

#### 3.1 Agenția de Promovare a Investițiilor (API)

Stabilirea unei Agenții de Promovare a Investițiilor (API) este principalul mecanism de facilitare a accesului la potențialii investitori. Concentrarea sporită asupra promovării și facilitării localizării este evidentă în estimările care sugerează că ar putea exista mai mult de 10.000 de API existente – cuprinzând API regionale, naționale, precum și niveluri subnaționale diferite (regiuni, orașe, comune)<sup>69</sup>. Principala justificare pentru care locațiile decid să își stabilească agenții de promovare a investițiilor ține de sporirea capacității de a identifica potențiali investitori străini și de a le furniza informații cu privire la destinația de investiții. Analiza a aproape 30.000 de proiecte de investiții străine directe arată că informațiile și asistența

---

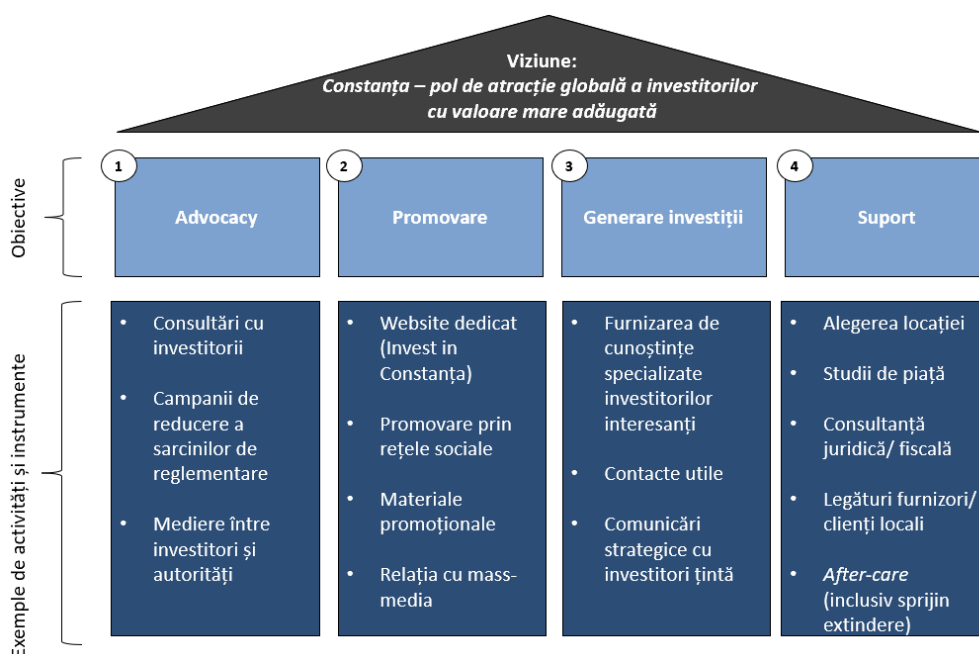
<sup>69</sup> Estimări OCO Global, 2013

directă oferită de guverne și autorități locale au influențat major deciziile investitorilor străini de a-și extinde operațiunile în diferite economii<sup>70</sup>.

**Aceste constatări sugerează că investitorii pot fi influențați în timpul procesului de luare a deciziilor de localizare.** Implicația este că, în cazul în care API pot promova investițiile și facilitarea investițiilor în mod eficient, acestea au posibilitatea de a influența pozitiv decizia investitorilor. Acest lucru presupune ca API să aibă o înțelegere clară a criteriilor și informațiilor pe care investitorii trebuie să le utilizeze pentru a evalua locațiile și când au nevoie de ele.

În conformitate cu recomandarea făcută anterior în livrabilul 2.2 privind unitatea de implementare a proiectelor, prezentul raport susține înființarea unei Agenții pentru Promovarea Investițiilor (API) afiliată ADI Zona Metropolitană Constanța.<sup>71</sup> O astfel de formulă conferă un grad mai mare de flexibilitate organizatorică, inclusiv de remunerare a personalului de specialitate. Fiind la nivelul întregii zone metropolitane, acest birou poate asigura o abordare integrată pentru toate UAT-urile implicate, fiind un partener pentru investitori pe parcursul întregului proces: de la promovarea oportunităților pe piața locală prin materiale specifice, participarea la târguri internaționale etc., până la sprijin în implementarea investiției și organizarea de dezbateri și evenimente specifice cu reprezentanții mediului de afaceri local (un Consiliu al Mediului de Afaceri). În continuare, prezentul raport analizează pe larg oportunitatea înființării API: de la modelul organizațional la posibile roluri și activități.

**Figura 34. API Constanța: propunere de viziune, obiective și activități**



<sup>70</sup> Kusi Hornberger, Joseph Battat, Peter Kusek, Atragerea ISD: Cât de mult contează climatul investițional? World Bank Group, nr. 327, August 2011.

<sup>71</sup> A se vedea Livrabilul 2.2, „Propunere privind unitatea de implementare”, din cadrul aceluiași acord de asistență tehnică între Primăria Constanța și Banca Mondială (noimembrie 2018).

## Model de organizare: intern vs. extern

- Din punct de vedere organizatoric, există mai multe variante pentru sprijinirea și atragerea investitorilor pe plan local: fie la nivel intern, în cadrul Primăriei, fie prin colaborări externe.

### **Modelul 1: Departament intern în cadrul primăriilor**

**Cu un total de 1,93 miliarde de euro atrase în anul 2017<sup>72</sup>, Biroul de Relații Externe și Investitori din cadrul Primăriei și Consiliului Local Cluj-Napoca este unul dintre cele mai performante departamente de atragere a investițiilor străine la nivel național și chiar regional.** Biroul de Relații Externe și Investitori din Cluj își desfășoară activitatea în cadrul Primăriei municipiului Cluj-Napoca și este subordonat primarului.

### **Atribuțiile compartimentului de muncă al Biroului de Relații Externe și Investitori din Cluj-Napoca includ următoarele<sup>73</sup>:**

- Inițiază, implementează și evaluează proiecte bilaterale/trilaterale din domeniul relațiilor externe cu orașe partenere ale Municipiului Cluj-Napoca;
- Menține relațiile de bună colaborare cu reprezentanții orașelor înfrățite cu Municipiul Cluj-Napoca;
- Identifică noi orașe partenere ale municipalității clujene și supune spre aprobare propunerile de înfrățire/colaborare;
- Supune spre aprobare noile cereri de înfrățire/colaborare venite din partea unor orașe din străinătate;
- Organizează vizitele oficiale ale delegațiilor străine/misiunilor diplomatice străine în Municipiul Cluj-Napoca;
- Organizează vizitele și delegațiile municipalității clujene în străinătate;
- Îndrumă pe cei interesați în activitățile lor de investigare, cercetare și cooperare în plan economic;
- Dezvoltă, propune, sprijină și îndrumă proiectele de investiții și cooperare în ariile de interes pentru municipalitate;
- Extrage, prelucrează, stochează și diseminează informațiile necesare pentru întocmirea unei baze de date privind potențialul de investiții străine în Municipiul Cluj-Napoca;
- Stimulează, organizează și prezidează întâlniri între reprezentanți ai mediului de afaceri și administrația locală;
- Realizează, solicită și administrează bugetul anual de cheltuieli pe care le presupune activitatea biroului;
- Colaborează cu celelalte compartimente pentru stabilirea de relații cu agenți economici din țară și străinătate, precum și cu unitățile administrative aflate în relații de înfrățire și parteneriat cu Primăria municipiului Cluj-Napoca;
- Contribuie la organizarea vizitelor ce privesc domeniul relațiilor economice a delegațiilor care se deplasează în orașele înfrățite și partenere;
- Asigură evidență corespunzătoare primite în cadrul compartimentului, rezolvarea acestora cu respectarea prevederilor legale și în termenele stabilite.

---

<sup>72</sup> A se vedea Figura 8: repartizarea pe județe a soldului ISD în întreprinderile cu cel puțin 20 de salariați și în întreprinderile atipice la 31 decembrie 2017

<sup>73</sup> A se vedea Regulamentul de Organizare și Funcționare a Primăriei Municipiului Cluj-Napoca, disponibil online: [https://storage.primariaclužnapoca.ro/doc/administratie/Regulament\\_de\\_funcționare\\_al\\_primăriei.pdf](https://storage.primariaclužnapoca.ro/doc/administratie/Regulament_de_funcționare_al_primăriei.pdf)

**Biroului de Relații Externe și Investitori din cadrul Primăriei și Consiliului Local Cluj Napoca are o platformă web dedicată<sup>74</sup> denumită Cluj Business, care conține o serie de informații utile pentru investitorii străini. Printre aceste informații se află strategia municipiului Cluj-Napoca, informații demografice, infrastructura disponibilă, informații despre mediul de afaceri (accesul la ajutor de stat și procedurile de înființare a unei companii), precum și informații despre viața în comunitatea locală. De asemenea, platforma web conține o listă de companii prezente pe piața locală<sup>75</sup>, însoțite de profilurile lor și date de contact.**

**La nivel european, cele mai importante destinații de investiții străine directe sunt reprezentate la nivel local și regional de agenții municipale specializate.** Acestea au rolul de a menține contactul cu investitorii și de a extinde activitățile antreprenoriale în locațiile de investiții. În cadrul acestui subcapitol, vor fi prezentate două dintre modelele de succes la nivel european.

### ***Modelul 2.1: Barcelona Activa***

**În anul 2017, Barcelona a fost printre primele 25 de orașe în ceea ce privește competitivitatea globală<sup>76</sup>.** PIB-ul catalan este în creștere cu peste 3% pe trimestru, exporturile sunt dinamice, iar rata șomajului în oraș este în scădere (73.752 persoane înregistrate la biroul de șomaj în decembrie 2017, echivalent cu 6,5% mai puțin decât în decembrie 2016, când nivelul a fost de 10%).

Aceste rezultate se datorează în mare parte agenției municipale Barcelona Activa, o organizație înființată de Consiliul Local din Barcelona în urmă cu 30 de ani, cu scopul de a stimula activitatea antreprenorială și de a încuraja ocuparea forței de muncă în oraș. După trei decenii, agenția economică municipală a orașului a creat 22.300 de companii<sup>77</sup> (o medie de 3 companii pe zi), a stimulat și a găzduit 1021 proiecte de afaceri în rețeaua de incubatoare și în Parcul tehnologic. Toate aceste activități au dus la crearea a peste 600.000 de locuri de muncă. Cu o rețea de 11 facilități și peste 50 de puncte de proximitate în jurul orașului, astăzi Barcelona Activa contribuie la îmbunătățirea activității economice desfășurate la nivel local și la generarea oportunităților egale pentru în diferitele cartiere ale Barcelonei.

### ***Modelul 2.2: Paris Region Enterprises***

Regiunea Parisului este principalul pol magnetic pentru investițiile străine în Franța, atrăgând mai mult de 1.000 de investiții în perioada octombrie 2012 - septembrie 2017. Acest lucru a făcut din Paris câștigătorul regional în categoria „orașe și regiuni europene ale viitorului” din cadrul studiului realizat de publicația Financial Times<sup>78</sup>.

Paris Region Enterprises este agenția Consiliului Regional din Ile-de-France care se ocupă de atragerea investițiilor străine. Agenția municipală Paris Region Enterprises are birouri în Paris, Statele Unite (Boston, San Francisco și New York) și China (Shanghai și Beijing). Agenția implementează strategia de atractivitate regională în coordonare cu actorii economici publici și privați.

Agencia Paris Region Enterprises are 4 misiuni prioritare<sup>79</sup>:

---

<sup>74</sup> A se vedea <http://clujbusiness.ro/>

<sup>75</sup> A se vedea <http://clujbusiness.ro/profile/>

<sup>76</sup> Raport anual Barcelona Activa, 2017

<sup>77</sup> Conform studiului Barcelona Activa, <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en/all-about-barcelona-activa/30-anys.jsp>

<sup>78</sup> Raportul FDI European Cities & Regions of the Future 2018/19, Financial Times

<sup>79</sup> A se vedea <https://www.linkedin.com/company/invest-paris-region/about/>

- să efectueze acțiuni de prospectare digitală și fizică cu potențiali investitori pentru a publica și a prezenta oferta regiunii Paris și pentru a-i convinge să aleagă Parisul pentru proiecte de investiții (această acțiune este susținută de un studiu al oportunităților de investiții din regiunea Paris<sup>80</sup>); nu
  - să permită companiilor internaționale să dezvolte oportunități de afaceri în regiunea Paris, datorită consilierilor dedicați care le oferă o perspectivă asupra piețelor țintă, prezentându-le parteneri cheie și permițându-le să beneficieze de ajutoare publice; aproape 100 de conexiuni sunt create în fiecare an între companiile internaționale, pe de o parte, și întreprinderile și laboratoarele de cercetare și dezvoltare din regiunea Paris, pe de altă parte;
  - să sprijine investitorii odată ce au decis să-și înființeze compania prin îndrumarea lor în fiecare etapă a procesului: alegerea celei mai bune structuri juridice, înființarea birourilor, recrutarea personalului potrivit, deschiderea conturilor bancare etc .;
  - să desfășoare acțiuni vizate pentru a asigura cel mai bun mediu pentru companii și pentru atragerea talentelor în regiunea Parisului.
- Modelul 3: Colaborarea cu companii dedicate de atragere a investitorilor

Modelul 3 de atragere a investitorilor include o externalizare a eforturilor API și a departamentelor de atragere a investitorilor din cadrul primăriilor și consiliilor locale. Acest model constă în strânsa colaborare dintre agențiile de promovare a investițiilor și companii private dedicate atragerii investițiilor străine. Eforturile API s-au dovedit în diferite regiuni de dezvoltare ca fiind într-o perfectă sinergie cu activitățile private ale companiilor, ducând la creșterea incrementală a rezultatelor. Următoarea secțiunea prezintă pe scurt performanțele companiilor private în atragerea ISD, cu exemple din Asia și Marea Britanie.

În perioada 2011-2015, United Overseas Bank Limited a atras peste 500 de investitori străini în regiunea Asiei de Sud-Est prin intermediul departamentului său dedicat de ISD.<sup>81</sup> Recunoscând necesitatea unei unități dedicate care să servească clienților cu ambiții de afaceri regionale, United Overseas Bank Limited a înființat nouă unități consultative pentru investiții străine directe în Asia.

Raportul *The Financial Times fDi* arată că Marea Britanie și-a menținut în anul 2018 prima poziție în calitate de destinație de investiții în Europa<sup>82</sup>, cu o cotă de piață de 22% din ISD (o valoare de 38 miliarde de lire sterline). Londra își păstrează prima poziție în clasamentul european al atragerii investițiilor străine, în pofida incertitudinilor declanșate de Brexit. Alături de Invest UK (agenția guvernamentală a Regatului Unit de atragere a investițiilor străine), compania Fitzgerald&Law a contribuit în mod semnificativ la crearea celor 1.600 de noi locuri de muncă pe săptămână în UK.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> A se vedea <http://investparisregion.eu/en>

<sup>81</sup> A se vedea a doua ediție a raportului *Doing Business in ASEAN, 2018*

<sup>82</sup> Raportul *FDI European Cities & Regions of the Future 2018/19*, Financial Times

<sup>83</sup> Comunicat de presă F&L, martie 2017

### 3.1.1. De ce API?

**Cercetările și experiența au arătat că modernizarea și transformarea economică provin din atragerea câtorva investitori-cheie într-o industrie strategică.** Acest tip de investiții are puterea de a transforma o industrie și de a schimba avantajul comparativ al unei economii. Cheia pentru atragerea acestui tip de investiții străine directe constă în formarea unei agenții proactive și eficiente de promovare a investițiilor (API), care nu doar promovează investițiile, ci și promovează în numele investitorilor modalități de îmbunătățire a competitivității la nivel local. Într-adevăr, analiza empirică a arătat că API-urile puternice sunt corelate cu fluxuri mai mari de investiții străine directe.

**Atunci când API vizează în mod activ sectoare specifice, fluxurile de ISD către aceste sectoare se dublează.** Aceste beneficii potențiale sunt semnificative și susțin ideea că, dacă economiile doresc să reușească în cadrul concurenței globale acerbe pentru investițiile străine directe, acestea trebuie să aibă un API proactiv care să ofere servicii specializate investitorilor, servicii axate pe sectoare prioritare. API trebuie să trateze investitorii drept clienți și să furnizeze servicii de înaltă calitate pe parcursul întregului ciclu de investiții de atragere, intrare și stabilire pe piață, menținere și extindere a investițiilor, conectarea ISD cu întreprinderile locale și exploatarea ofertei pozitive a furnizorilor MNC. UNCTAD raportează că promovarea investițiilor „... acoperă o multitudine de servicii, de la informația de pe piață până la realizarea studiilor de fezabilitate și a evaluărilor impactului asupra mediului”.<sup>84</sup>

**Totodată, centralizarea activităților de promovare și facilitare a investițiilor străine într-o singură agenție poate fi eficientă din punct de vedere al costurilor și poate contribui la prezentarea unei impresii coerente a atractivității unei locații pentru investitori.** Numărul tot mai mare de API a rezultat într-un volum semnificativ de informație relevantă privind diferitele abordări pentru atragerea investitorilor străini în țările cu diferite niveluri de dezvoltare. Țările și regiunile care au stabilit recent API sau care intenționează să facă acest lucru pot utiliza această experiență pentru a dezvolta propriile API în conformitate cu bunele practici internaționale.

### 3.1.2. Obiectivele API

**Cele mai bune practici internaționale în domeniul API-urilor<sup>85</sup> sugerează patru obiective principale ale acestora:**

- advocacy în cadrul guvernului să solicite aprobările necesare sau să îndemne la eliminarea obstacolelor administrative;
- crearea unei imagini favorabile pentru promovarea locației respective ca destinație de investiții;
- servicii de facilitare a investitorilor, pentru a ajuta la rezolvarea problemelor cu care se confruntă investitorii existenți sau potențiali;
- și direcționarea sau generarea de investiții prin căutarea activă a investitorilor pe baza planurilor naționale, regionale sau locale de dezvoltare.

---

<sup>84</sup> “Do the Benefits of Special Economic Zones Outweigh the Costs?”, Banca Mondială, <<http://rru.worldbank.org/Discussions/Topics/Topic40.aspx>>

<sup>85</sup> Raport OECD – *Policy Framework for Investment User’s Toolkit*, 2011

**Aceste obiective trebuie să reflecte misiunea API, structura internă și finanțarea.** Fără o misiune coerentă a agențiilor de promovare a investițiilor și o colaborare strânsă cu autoritățile, eforturile acestea vor conduce la un randament scăzut.

### 3.1.3. Activitățile API

**Conform unui studiu de bune practici pentru un climat pozitiv de afaceri și investiții<sup>86</sup>,** succesul API-urilor constă în capacitatea lor de îmbunătățire a climatului investițional prin atragerea de investiții străine directe. Acest subcapitol prezintă pe scurt activitățile principale pe care agențiile de promovare a investițiilor le pot derula pentru atingerea obiectivelor lor.

*Promovarea politicilor / Eliminarea barierelor investiționale:*

**Agențiile de promovare a investițiilor au rolul de a susține politicile economice care stimulează investițiile și respectă normele și standardele internaționale.** Rolul API în eliminarea barierelor investiționale se concentrează pe trei domenii:

- **Identificarea barierelor semnificative în calea investițiilor prin consultarea investitorilor străini și autohtoni.** Pentru a avea un efect palpabil asupra climatului investițional, reformele trebuie să fie relevante și să aibă un impact semnificativ. Un API ia punctul de vedere al investitorului în identificarea barierelor cele mai importante (dar fezabil de abordat) în calea investițiilor, prezentând apoi recomandări de politici și programe specifice administrațiilor locale și centrale.
- 
- **Sprrijinirea eforturilor de reducere a sarcinii de reglementare.** Faptul că profesioniștii API înțeleg necesitatea unui mediu de reglementare permisiv înseamnă că aceștia persistă în încercarea de a aduce îmbunătățiri în domenii precum înregistrarea și licențierea întreprinderilor și administrarea fiscală. API poate ajuta la atragerea de bune practici și idei inovatoare de la investitorii străini. În mod special în cazul Constanței, înregistrarea companiilor a fost una dintre zonele identificate drept deficitare de raportul din 2017 al Băncii Mondiale, Subnational Doing Business.<sup>87</sup>
- **Stabilirea unui dialog sistematic și a unui mediu eficient de cooperare între sectorul public și mediul privat.** Practica unui dialog sistematic cu sectorul privat este esențială în regiunile unde există un volum mare de investiții străine directe. Forumurile de discuții, audierile publice și alte metode sunt folosite pentru a promova înțelegerea problemelor investitorilor și pentru a explica strategiile sau programele de investiții. Un API contribuie la asigurarea unei „voci” a investitorului străin în administrația locală sau centrală.

### 3.1.4. Promovarea unei imagini pozitive

**API joacă un rol central în promovarea imaginii unei comunități drept destinație atractivă pentru investiții.** Sarcinile sale includ sprijin acordat dezvoltării brandului și furnizarea de mesaje-cheie către publicul țintă. Subiectele potențiale pentru mesaje includ:

- **Creșterea stabilității economice a locației pentru investiții.** Stabilitatea economică permite investitorilor să își realizeze activitățile într-un climat de siguranță, ce încurajează operațiuni pe termen lung.
- 

---

<sup>86</sup> Ghid de bune practice pentru un climat de afaceri și investiții pozitiv, OSCE, 2016

<sup>87</sup> *Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania*, Banca Mondială, 2017. Studiul este disponibil online în întregime, iar datele referitoare la municipiul Constanța pot fi accesate aici:

<http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/eu-bulgaria-hungary-romania/sub/constanta-romania>



- **Accesul pe piață.** Dacă o țară cu costuri mai mici depășește piețele strategice, precum cele din Europa de Vest, acesta este un avantaj competitiv și ar trebui menționat în mesajele promoționale.
- **Piața internă.** Dacă o țară are o populație mare și mai ales dacă există o creștere economică puternică, API ar trebui să transmită o imagine a unei piețe interne dinamice, în creștere.
- **Resurse naturale.** Dacă există resurse naturale, cum ar fi petrol, gaze naturale, terenuri agricole, minerale sau alte bunuri valoroase disponibile, API trebuie să permită investitorilor să știe că există genul aceste de oportunități disponibile.
- **Integrarea regională și internațională.** Imaginea unei economii beneficiază de angajamentul față de liberul schimb, de reducerea costurilor tranzacțiilor, de accesul deplin al pieței și de integrarea globală și regională.
- **Costuri competitive / randamentul investiției.** Investițiile străine se bazează în cele din urmă pe rentabilitatea comparativă a investițiilor, atenuată de risc. Dacă o locație are costuri competitive pentru capitalul uman, terenuri sau accesul la utilități, atunci acea locație are un avantaj competitiv indubitabil în ceea ce privește asigurarea unei rentabilități atractive a investiției.

### 3.1.5. Livrarea mesajelor-cheie prin intermediul unor instrumente promoționale

**Mesajele sunt transmise prin folosirea instrumentelor de promovare,** care sunt în mod efectiv rețelele de distribuție a mesajelor. Instrumentele furnizate în mod tipic de API-uri includ:

- **Prezentări.** Prezentările pot fi furnizate investitorilor potențiali fie de către membrii API, fie direct prin autoritățile locale. Prezentările sunt modulare, astfel încât acestea să poată fi modificate în conformitate cu audiența investitorilor: interesul lor special, sectorul, țara/regiunea de unde provin etc.
- **Materiale de marketing.** API produce și distribuie materiale actualizate, atractive, cum ar fi: broșuri, buletine de știri, circulare și prezentări pe internet, atât în limba engleză, cât și în alte limbi de circulație internațională. Anexa 1 include o listă de posibili investitori cu profil global, pentru sectoarele cele mai atractive pentru ZMC.
- **Website-ul API.** Agențiile de promovare a investițiilor mențin un website dinamic, cu legături către ale website-uri utile, fiind bine optimizat pentru motoarele de căutare. Site-ul trebuie să conțină informații despre avantajele investiției în țara în cauză, cum ar fi: oportunitățile de investiții, stimulentele de stat pentru investiții, fondurile europene disponibile și modalitățile de înregistrare a întreprinderilor.
- **Relații media.** Reprezentanții API au apariții constante în mass-media locală, națională și internațională. O API creează și distribuie comunicate de presă pentru noi investiții mari, companii care intră pe piață, evenimente economice și politice etc., în mod ideal în mai multe limbi de circulație internațională.
- **Prezență în cadrul comunității.** Un API poate alege să sponsorizeze astfel de evenimente, cum ar fi forumuri, sesiuni de întrebări și răspunsuri și mese rotunde cu investitori și oficiali guvernamentali, în scopul promovării și informării comunității investiționale străine cu privire la îmbunătățirea mediului de afaceri și la noua activitate de investiții.
- **Formatori de opinie.** Agențiile API contribuie adesea la articole în reviste din domeniul lor, participă activ la conferințe și sunt membri ai organizațiilor profesionale relevante, toate în scopul promovării atractivității locației și înțelegerii nevoilor investițiilor străine.

### 3.1.5. Generarea de investiții

**Agențiile de promovare a investițiilor contribuie la atragerea investițiilor străine directe prin activități de vânzări, marketing și promovare.** Acestea includ:

- **Asistență informațională.** Reprezentanții API se întâlnesc cu investitorii potențiali și discută despre avantajele competitive ale locației, oferind informații despre posibilitățile de investiții și partenerii de afaceri, informații de contact pentru autoritățile regionale și locale și informații cu privire la procedurile legate de investiții, înregistrare a companiei, legislație locală etc.
- **Generarea de contacte.** Un API este preocupat de a genera liste cu potențiali clienți - informații de contact pentru investitorii potențiali prin activități precum:
  - Legătura cu ambasadele străine și asociațiile de afaceri;
  - Comunicare constantă și cooperare cu agenții regionale și locale de promovare a investițiilor;
  - Legătura cu profesioniștii economici și cu misiunile diplomatice ale țării în străinătate;
  - Achiziționarea și analiza listelor de participanți la conferințe, forumuri și seminarii;
  - Urmărirea activă a știrilor privind activitatea economică în regiune.
- **Misiuni de investiții.** API organizează misiuni de investiții în străinătate, concentrându-se pe cele mai atractive sectoare, locații și investitori potențiali.
- **Comunicarea strategică cu investitorii din sectoarele economice principale.** API-urile își personalizează mesajele în funcție de domeniul de activitate al potențialilor investitori prin:
  - Redactarea conținutului (broșuri, prezentări și pagini web) pentru a viza sectoarele / industriile cele mai competitive ale locației;
  - Identificarea claselor de companii care sunt investitori potențiali;
  - Traducerea prezentărilor și susținerea mesajelor cheie în limbile țărilor care au potențialul de a investi în țară;
  - Participarea la prezentări și conferințe specifice ale industriilor în cauză.

### 3.1.6. Furnizarea de servicii directe pentru investitori

**În plus față de promovarea către companiile ce prezintă un potențial ridicat pentru locație, un API furnizează informații și asistență pentru investitorii care deja s-au hotărât să intre pe piață sau au o activitate economică în derulare.** Serviciile oferite includ:

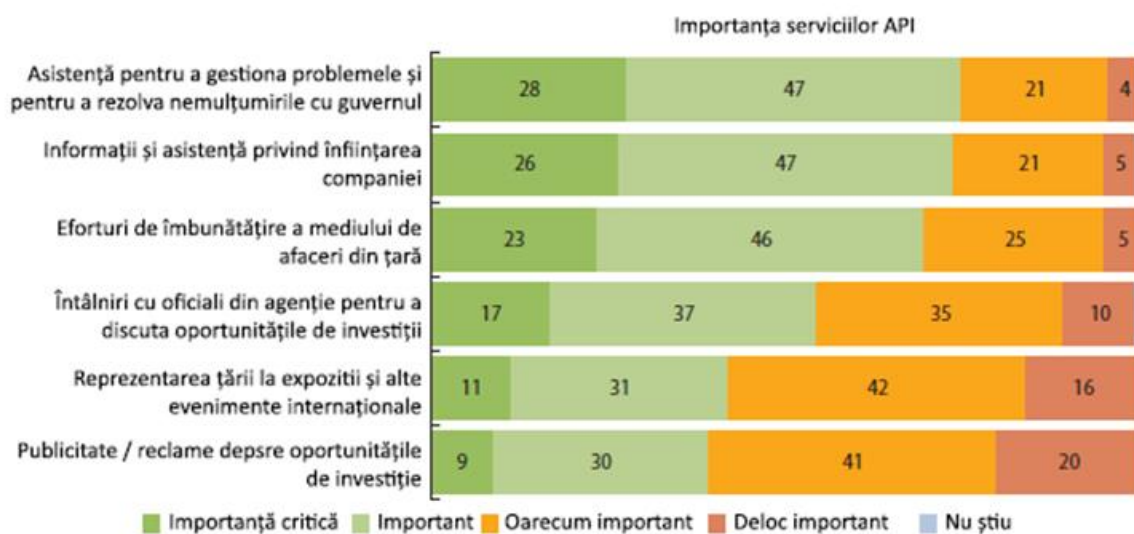
- **Asistență pentru înregistrarea întreprinderilor.** Echipa din cadrul API explică procesul de înregistrare a întreprinderilor, oferă formulare pentru a începe procesul și direcționează investitorii către punctele de contact corespunzătoare.
- **Informații despre amplasament.** Un API oferă informații (demografice, rețele de transport, costuri etc.) cu privire la amplasamentele cheie dintr-o locație, pentru a ajuta investitorii să ia cea mai bună decizie. Se recomandă colectarea, sintetizarea și prezentarea de date provenite de la diferite surse locale și naționale cu privire la piața muncii, numărul de studenți, absolvenți pe diferite domenii de specializare, rata șomajului, cunoașterea unor limbi străine, disponibilitatea, statutul juridic, prețul terenurilor, halelor, clădirilor de birouri, fonduri europene sau ajutoare de stat disponibile etc., precum și răspunsul prompt la orice întrebare venită din partea respectivului investitor.
- **Asistență pentru extinderea investițiilor.** API furnizează informații investitorilor curenți care caută surse de finanțare, parteneri de afaceri, furnizori de servicii, sau oportunități de extindere a investițiilor.
- **Legătura cu furnizorii de utilități și infrastructură.** În anumite circumstanțe, investitorii care au finalizat procesul de autorizare și licențiere ar trebui să aștepte luni pentru inițierea activității

economice, deoarece utilitățile nu sunt încă disponibile sau nu este construit un drum de acces.<sup>88</sup> În acest caz, API va contacta furnizorii în cauză și va menține fluxul de comunicare pentru a se asigura că procesul de stabilire a amplasamentului se face cu succes.

- **Monitorizarea investițiilor.** API monitorizează progresul investițiilor, asigurându-se că investițiile curente, potențialii investitori și potențialii clienți sunt urmăriți pe baza ariei de interes, a țării de origine, a calendarului, a mărimii investiției etc.
- **Baza de date privind oportunitățile de investiții.** API acționează de multe ori ca un punct central de legătură pentru compilarea unei baze de date online a oportunităților de investiții.
- **Raportarea.** Agențiile de promovare a investițiilor fac raportări periodice către autoritățile publice, publicului larg și mass-media cu privire la știrile despre investiții, statisticile aferente și starea mediului de afaceri.
- **Cereri de informații.** API răspunde cererilor de informații privind potențialul investițiilor în locație, creând un canal de comunicare (de ex., formular de contact, linie verde etc.) prin care să asigure generarea de contacte noi.

**Toate aceste activități sunt importante, pe întreg parcursul ciclului unei investiții.** Conform sondajului Băncii Mondiale Global Investment Competitiveness Survey 2017-2018, investitorii apreciază diferitele servicii oferite de API în proporții diferite: asistență pentru gestiunea problemelor în relația cu autoritățile publice (75%), informații privind înregistrarea companiei (73%), îmbunătățirea mediului de afaceri (69%), întâlniri pentru identificarea oportunităților de afaceri (54%), reprezentarea țării la evenimente externe de tipul expozițiilor și târgurilor (42%) și publicitate/reclame despre oportunitățile de investiții (39%).

Figură 35. Investitorii apreciază ajutorul API în rezolvarea problemelor (ponderea procentuală a respondenților)



Sursa: Global Investment Competitiveness Survey, World Bank, 2017-2018<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Accesul la electricitate este, de altfel, principala zonă problematică identificată în cazul Constanței de studiul din 2017 al Băncii Mondiale, *Subnational Doing Business*.

<sup>89</sup> Notă: Întrebările privind serviciile IPA au fost răspunsate de 632 de respondenți. Acești respondenți au răspuns oarecum important, important sau extrem de important cu privire la întrebarea: "Cât de importante sunt serviciile de înaltă calitate și sprijinul din partea API al țării în decizia de a investi în țările în curs de dezvoltare?".

## 3.2 Promovarea investițiilor

În cadrul funcțiilor API de promovare, atragere, facilitare și asistență ulterioară, există o serie de bune practici care oferă perspective valoroase pentru o posibilă API în Constanța. Lista prezumtivă de funcții, așa cum este prezentată în tabelul de mai jos, se bazează pe criteriile privind sursele de informație utilizate de investitori: oferă cele mai ușor de utilizat informații pentru procesul decizional; are cel mai mare impact asupra modului în care investitorii percep și decid opțiunile de locație.

**Tabelul 7. Bune practici în promovarea și facilitarea investițiilor**

Funcția	Domenii de interes
Promovare	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promovarea generală și furnizarea de informații, în special:<ul style="list-style-type: none"><li>○ website-uri</li><li>○ rețele sociale</li><li>○ marketing și materiale promoționale</li></ul></li><li>• Evenimente externe</li></ul>
Atragere	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rețele culturale și de ambasadori, formale și informale</li><li>•</li></ul>
Facilitare	<ul style="list-style-type: none"><li>• Managementul investitorilor - managementul relațiilor cu clienții</li><li>• Parteneriate cu sectorul privat – introducerea investitorilor către furnizorii parteneri</li><li>• Servicii de „tranziție lină” - spații de birouri, proprietăți și identificarea forței de muncă</li><li>•</li></ul>
Asistență și advocacy	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistență post-investiție – selecția amplasamentului, lansarea companiei, rezolvarea eventualelor probleme</li><li>•</li></ul>

### 3.2.1. Promovarea printr-un site web dedicat

Site-ul unei API este un instrument esențial pentru promovarea unei municipalități, generând investiții potențiale și o metodă de depășire a problemelor asociate distanței față de potențialii investitori de pe alte piețe. De asemenea, este adesea un punct inițial de contact al investitorului cu o comunitate. Prin urmare, un site web slab ar putea însemna că acesta va fi, de asemenea, ultimul contact al unui investitor cu o comunitate. Un site web optim ar trebui să informeze investitorii despre locație – caracteristicile sale specifice, beneficiile și oportunitățile. Acesta ar trebui să furnizeze un set de informații de bază care să indice avantajele unice ale municipalității ca locație pentru investiții și care să reflecte cerințele de localizare ale investitorului (să folosească investitorului în procesul de evaluare a listei în format lung și scurt).

Un site bun are un design atrăgător, oferă informații utile, construiește un brand și este coerent din punct de vedere tehnic și vizual. Mai presus de toate, un site bun API se concentrează în întregime pe utilizator și pe interesele și cerințele acestuia. El pot oferi, de asemenea, oportunități pentru investitori de a se implica activ în API prin intermediul unor instrumente specifice acestui model de site-uri web. Pe măsură ce accesul la internet evoluează, investitorii folosesc din ce în ce mai mult dispozitivele mobile (smartphone-uri și tablete) pentru a accesa materialele bazate pe web. Ca răspuns, unele API dezvoltă versiuni mobile bazate pe site-urile lor. Acest lucru oferă utilizatorilor o experiență web coerentă.

**Tabelul 8. Promovare generală și furnizarea de informații: site-uri web**

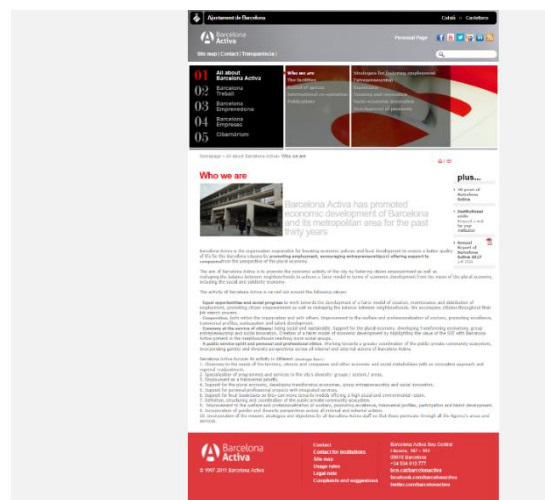
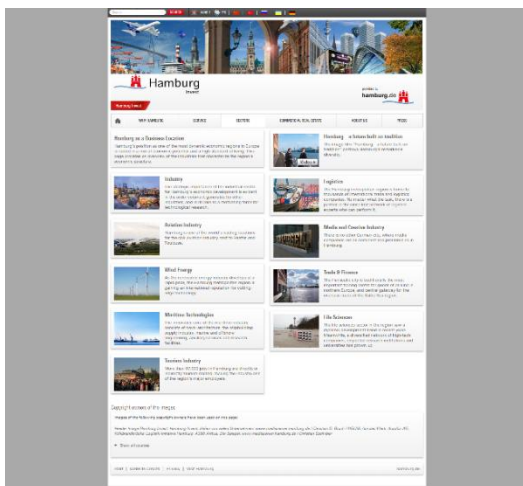
<p><b>Bune practici de implementare</b></p>	<p><b>Cerințe fundamentale</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orice API are nevoie de prezență web - aceasta este acum o cerință implicită</li><li>• Dezvoltarea website-ului în linie cu brandul API, ca un instrument de branding pentru materialele de marketing – este recomandată abordarea sub forma unei platforme de informare și vânzări</li><li>• Stabilirea legăturilor, a rețelelor și a parteneriatelor cu alți furnizori de date și informații utile</li></ul> <p><b>Considerații legate de conținut</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dezvoltarea unei platforme web care:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Are mesaje de poziționare care reflectă locația și brandul API</li><li>○ Aliniază informațiile la cerințele investitorilor în raport cu posibile alternative de locație - utilizează combinația de date în tabele, grafică, hărți, text și infografice</li><li>○ Demonstrează o profunzime de înțelegere a atractivității și competitivității locației și a sectoarelor cheie în raport cu posibilitățile alternative de localizare</li><li>○ Reflectă standardele clienților din sectorul privat și așteptările investitorilor</li></ul></li><li>• Oferă un conținut relevant, care cuprinde:<ul style="list-style-type: none"><li>○ O prezentare generală a motivului pentru care locația reprezintă o propunere bună pentru investitori</li><li>○ Informații detaliate despre locație (adică informații care ar permite investitorului să evalueze o locație) în comparație cu alternativele posibile de localizare (adică pe parcursul etapelor inițiale de listă lungă și scurtă a procesului de luare a deciziilor)</li><li>○ O listă și detalii privind prioritățile sectorului / subsectorului, în special în sectoarele în care locația are avantaje comparative</li><li>○ Informații despre cum se realizează un proiect de investiție în locație: modalitățile de înregistrare a societății, înregistrarea fiscală, identificarea amplasamentelor de investiții</li><li>○ Studii de caz ale investitorilor de succes / proiecte de investiții și mărturiile asociate</li><li>○ O introducere și o descriere sumară a legislației relevante pentru investitori și proiectele lor de investiții</li><li>○ Materiale de marketing, publicații și alte resurse disponibile</li><li>○ Un director de contacte - în cadrul API și pentru partenerii de rețea</li><li>○ Cine este API-ul, ce suport poate oferi și cum se pot contacta persoanele cele mai potrivite din API pentru a se accesa asistența</li></ul></li><li>• Conținutul de pe website:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Este disponibil în limbi de circulație internațională care reflectă principalele piețe sursă - engleza este limba de afaceri implicită</li><li>○ Este scris într-un registru ușor de citit</li><li>○ Utilizează surse identificabile și verificabile independent</li></ul></li></ul> <p><b>Considerații legate de design:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Designul website-ului respectă principiile de bune practici, incluzând, dar fără a se limita la:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Un model de unități modulare, toate distribuind aceleași rețele de bază, teme grafice, convenții editoriale și ierarhii de organizare</li></ul></li></ul>
---	--

- Un aspect consistent și previzibil - permite utilizatorilor să exploreze site-ul și să fie siguri că știu cum să găsească ceea ce caută
- Identitate grafică puternică a paginilor de pe site pentru a oferi indicii vizuale pentru continuitatea informațiilor - utilizarea anteturilor coerente și graficelor de meniu pe fiecare pagină va crea o interfață de utilizare consistentă
- O adresă web care reflectă locația și este compatibilă cu brandul municipalității
- Optimizarea căutării pe Web - înregistrarea site-ului web cu motoarele de căutare de vârf (de exemplu, Bing, Google, Yahoo etc.) pentru a asigura că site-ul este inclus în recuperările lor atunci când un utilizator efectuează și furnizează meta-tag-uri corespunzătoare pentru site-ul web

Sunt multiple exemple de bune practici în furnizarea informațiilor esențiale investitorilor prin website-uri ale API-urilor europene. Figurile de mai jos oferă exemple de bune practici ale website-urilor Hamburg Invest, Barcelona Activa și Invest in Turkey – agenții guvernamentale și locale de atragere a investițiilor.

- În prima figură se pot observa în partea stângă secțiuni privind sectoarele de dezvoltare ale orașului Hamburg, iar în partea dreaptă există informații privind API Barcelona Activa, care în partea dreaptă a paginii conține o serie de broșuri și rapoarte anuale.
- Figura a doua conține o captură de ecran a website-ului Invest in Turkey, care include o serie de date analitice ce pot fi selectate de către vizitatori pentru a avea o privire de ansamblu privind oportunitățile de investiție în Turcia. Website-ul conține și o hartă interactivă ce arată care sunt principalele activități ce prezintă oportunități de investiție în diferite regiuni ale țării.

**Figură 36. Exemple de informații privind sectoarele de investiții și prezentarea API-urilor**

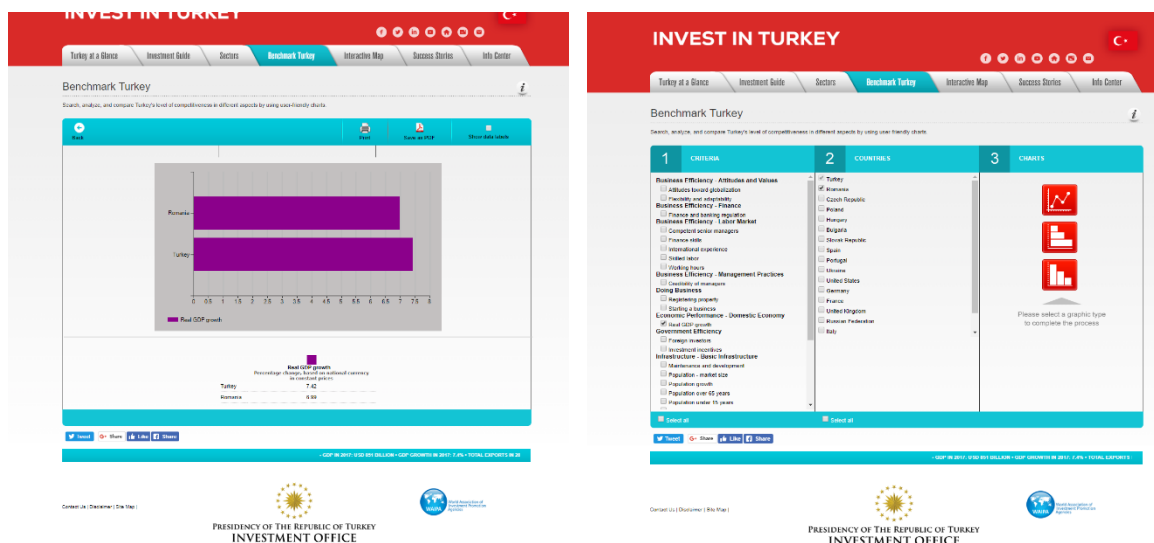


**Sursa: Website-uri oficial API Hamburg Invest și Barcelona Activa<sup>90</sup>**

<sup>90</sup> Site web Hamburg Invest: <https://en.hamburg-invest.com/sectors/>

Site web Barcelona Activa: <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en/all-about-barcelona-activa/who-we-are/index.jsp>

Figura 37. O serie interactivă de indicatori de referință ce pot fi utilizați de către vizitatorii website-ului Invest in Turkey



Sursa: Website oficial pentru API Invest in Turkey<sup>91</sup>

### 3.2.2. Promovarea prin rețele sociale

**Tendințele digitale globale au accentuat în ultimii ani importanța rețelelor de socializare pentru accesul la investiții.** Mediile digitale și rețelele de socializare au devenit în ultimii ani surse-cheie pentru investitorii instituționali, care folosesc canalele sociale pentru a se informa cu privire la deciziile de investiții. Conform unui studiu Greenwich Associates<sup>92</sup> făcut cu ajutorul a 250 de investitori instituționali și administratori de active în America de Nord, Europa și Asia, investitorii instituționali utilizează surse media digitale în scopuri profesionale (97%), iar 79% dintre aceștia utilizează mediile sociale la locul de muncă. Cu accentul pus pe conținutul profesional, LinkedIn este rețeaua socială preferată – 48% din totalul investitorilor instituționali folosesc platforma. Principalele trei motive pentru care investitorii se adresează rețelelor sociale sunt: citirea știrilor și a actualizărilor de pe piață, cercetarea anumitor industrii și căutarea de opinii sau comentarii cu privire la evenimentele de pe piață.

Concluzia studiului Greenwich Associates în colaborare cu LinkedIn este că investitorii caută în mod activ informații legate de oportunități de investiții prin intermediul rețelelor sociale. Atunci când identifică informațiile necesare, aceștia iau măsuri, fie prin schimbul de informații, fie prin luarea unei decizii de investiții, fie prin decizia de a lucra cu o anumită firmă. Agențiile de promovare a investițiilor și firmele independente care satisfac această cerere pot asigura și întări relațiile cu investitorii instituționali și pot utiliza această oportunitate pentru atingerea obiectivelor de lucru.

<sup>91</sup> Site web: <http://www.invest.gov.tr/en-US/Benchmarking/Pages/BenchmarkTurkey.aspx>

<sup>92</sup> Investing in the Digital Age: How Social Media Informs and Shapes the Investment Process

La fel ca în cazul site-urilor web, utilizarea rețelelor sociale necesită un ghid de bune practici care pot conduce la stârnirea interesului investitorilor și la contactul direct cu aceștia în vederea deschiderii pieței către noi oportunități.

**Tabelul 9. Bune practici pentru promovarea prin rețelele de socializare**

<b>Bune practici de implementare</b>	<p><b>Cerințe fundamentale</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agențiile de promovare a investițiilor trebuie să utilizeze cel puțin o rețea de socializare de circulație internațională, fiind recomandat accesul la două sau chiar trei astfel de rețele;</li><li>• Cea mai bună prezență se poate face prin LinkedIn – platforma dedicată mediului de afaceri, fără a exclude un canal de Youtube care să includă clipuri video scurte privind calitatea vieții sau punctele cheie de atragere a investitorilor; și/sau Facebook pentru a genera acces la audiențele generale;</li><li>• Informațiile de pe rețelele de socializare trebuie actualizate constant, astfel încât să păstreze relevanța pentru grupurile țintă;</li><li>• Dezvoltarea prezenței în rețelele sociale în linie cu brandul API, ca un instrument de branding pentru website – este recomandată abordarea sub forma unei platforme de informare și contactare a conexiunilor stabilite.</li></ul> <p><b>Considerații legate de grupurile-țintă</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fiecare canal de comunicare prin rețelele sociale trebuie să se adreseze unui grup țintă determinat înainte de a se începe activitatea propriu-zisă, astfel încât:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Să determine și să adapteze limbajul de comunicare pentru fiecare grup distinct;</li><li>○ Să folosească instrumentele de segmentare ale grupurilor-țintă în scopul de a folosi campanii plătite de promovare în rândul acestora.</li></ul></li><li>• Grupurile țintă pot include, dar fără a se limita la:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Investitorii locali: în scopul de a continua investițiile existente și de a le oferi un climat de încredere în viitoarea dezvoltare urbană;</li><li>○ Investitori naționali: pentru a putea atrage extinderea acestora la nivel național, cu noi facilități în locație;</li><li>○ Investitori internaționali: în scopul de a informa cu privire la beneficiile de investiție în locație și de a stabili un canal de comunicare directă;</li><li>○ Expați: astfel încât să creeze un canal de comunicare directă care poate aduce la măsuri de îmbunătățire a calității vieții în scopul în care aceștia pot deveni ambasadori de relocare;</li><li>○ Companii de networking: care organizează diferite evenimente la care pun în contact diferite regiuni de dezvoltare și investitori internaționali, astfel încât să devină o locație atractivă pentru evenimente viitoare;</li><li>○ Forța de muncă activă: astfel încât să confere un climat de încredere în oraș și de a preveni fenomenul de emigrare.</li></ul></li></ul> <p><b>Considerații legate de conținut</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dezvoltarea unei prezențe pe rețelele de socializare, care:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Are mesaje de poziționare care reflectă locația și brandul API</li><li>○ Aliniază informațiile la cerințele investitorilor în raport cu posibile alternative de locație - utilizează combinația de date în tabele, grafică, hărți, text și infografice în postări distincte;</li><li>○ Demonstrează o profunzime de înțelegere a atractivității și competitivității locației și a sectoarelor cheie în raport cu posibilitățile alternative de localizare</li></ul></li></ul>
--	---

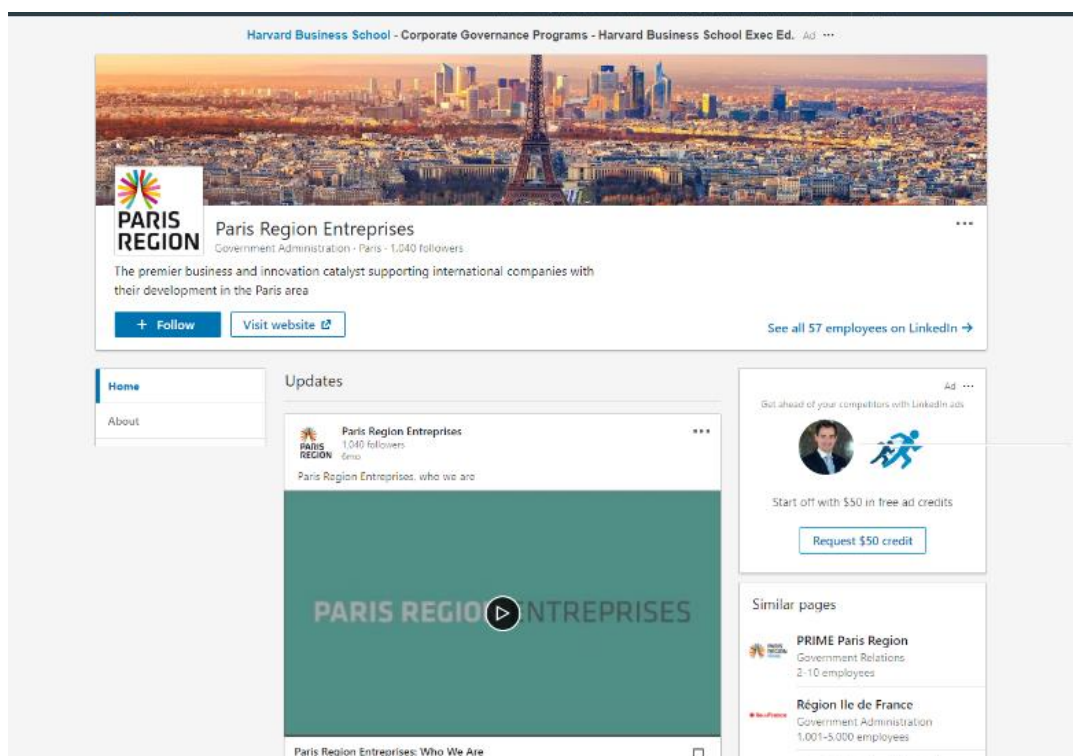


- Reflectă standardele clienților din sectorul privat și așteptările investitorilor.
- Oferă un conținut relevant, care cuprinde:
  - O prezentare generală a motivului pentru care locația reprezintă o propunere bună pentru investitori;
  - Informații care ar putea determina investitorii să acceseze platforma web a API astfel încât să identifice informații detaliate despre locație;
  - O listă și detalii privind prioritățile sectorului / subsectorului, în special în sectoarele în care locația are avantaje comparative
  - Informații despre accesul la finanțare, granturi, ajutoare de stat;
  - Informații despre cum se realizează un proiect de investiție în locație: modalitățile de înregistrare a societății, înregistrarea fiscală, identificarea amplasamentelor de investiții.
  - Studii de caz ale investitorilor de succes / proiecte de investiții și mărturiile asociate;
  - Materiale de marketing, publicații și alte resurse disponibile;
  - Campanii de promovare a paginii sau a postărilor către diferitele grupuri-țintă;
  - Cine este API-ul, ce suport poate oferi și cum se pot contacta persoanele cele mai potrivite din API pentru a se accesa asistența.
- Conținutul de pe rețelele de socializare:
  - Este disponibil în limbi de circulație internaționale care reflectă principalele piețe sursă - engleza este limba de afaceri implicită;
  - Este scris într-un registru ușor de citit;
  - Este actualizat constant cu noi informații.

#### Considerații legate de design:

- Toate informațiile postate pe rețelele sociale vor respecta design-ul stabilit în materialele promoționale și vor fi în aliniament cu designul website-ului.

Figură 38. . Exemplul paginii de LinkedIn utilizată de Paris Region Enterprises



Sursa: LinkedIn<sup>93</sup>

### 3.2.3. Promovarea prin materiale promoționale și de marketing

Numărul mare de API create în ultimul deceniu a generat un climat competitiv în zona atragerii de investiții străine directe. Datorită acestui fapt, unul dintre elementele care s-au dovedit a fi de succes îl reprezintă diferențierea față de celelalte zone printr-o campanie de branding unitară, care să genereze încredere investitorilor. Atractivitatea constă în identificarea elementelor unice de diferențiere față de celelalte zone de investiții și utilizarea acestora în toate materialele promoționale și de marketing.

Informațiile ce sunt prezentate potențialilor străini pot fi coroborate într-o serie de formate print și digitale. Acestea pot include, fără a se limita însă, la date macroeconomice, evoluția migrației și a forței de muncă, mediul academic și facilitățile de instruire a forței de muncă, elemente unice ale culturii locale, informații privind integrarea expaților în societate, locații de investiții și facilități fiscale.

La fel ca în cazul site-urilor web, utilizarea materialelor promoționale și de marketing necesită un ghid de bune practici care pot conduce la diferențierea față de alte agenții de promovare a investițiilor, prin oferirea unui set de informații complete și unitare.

<sup>93</sup> Informațiile sunt actualizate săptămânal, iar pagina de LinkedIn este utilizată ca o resursă continuă de identificare și contactare a potențialilor investitori.

Site web: <https://www.linkedin.com/company/invest-paris-region/>

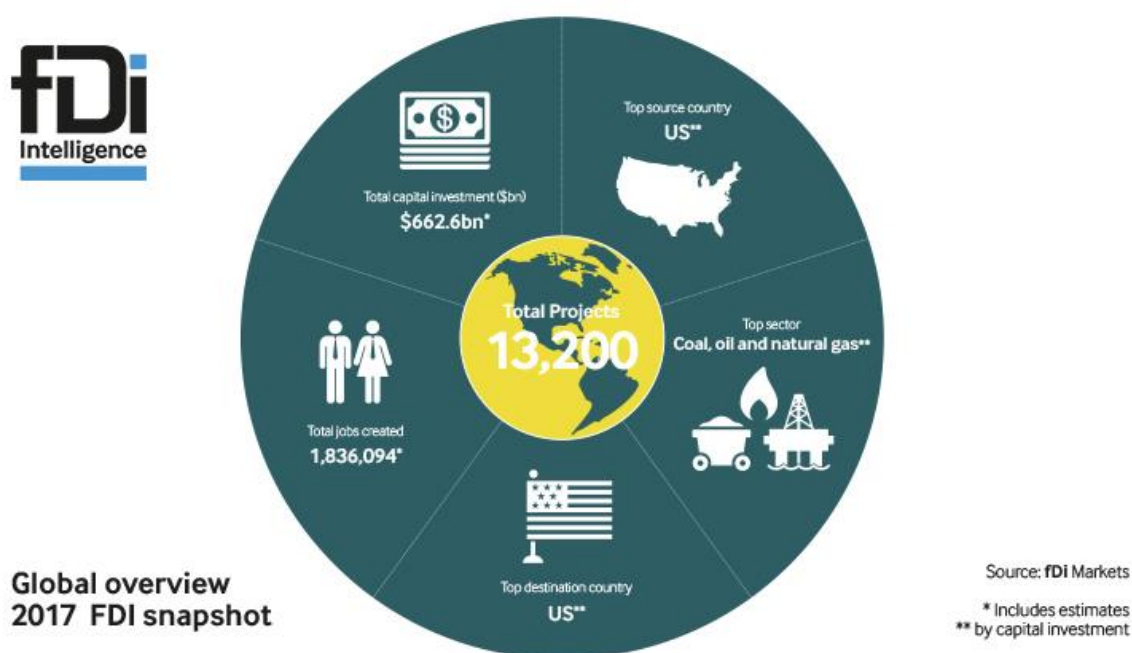
**Tabelul 10. Bune practici pentru promovarea prin materiale promoționale și de marketing**

Material	Conținutul principal
Website	Prezență online și date comparative despre locația de investiții, împreună cu resurse practice și link-uri de adresare a celor mai frecvente întrebări lansate de investitori.
Broșuri (generale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un document grafic de până în 10 pagini care oferă principalele argumente de investiție în respectiva locație.</li> <li>•</li> </ul>
Broșuri (sectoare primare)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un document specific pentru fiecare locație / sector de investiție care prezintă avantajele competitive. Design-ul acestora trebuie să fie consistent din punct de vedere grafic, pentru a putea fi reproduse cu ușurință în cazul unor oportunități viitoare.</li> <li>•</li> </ul>
Fact sheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document informativ sub formă grafică (infografic) de 1-2 pagini care evidențiază aspectele specifice ale ofertei de locație.</li> <li>• Este recomandat să se creeze câte un infografic pentru fiecare aspect specific și unul general al locației de investiții. Infograficele pot fi folosite în mod individual sau pot fi reproduse în broșuri, site-uri web sau în format video.</li> <li>•</li> </ul>
Prezentare prin diapozitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O prezentare standard în format Microsoft PowerPoint care prezintă oportunitățile și avantajele de investiție în locație.</li> <li>• Acestea sunt utile pentru prezentările susținute direct în fața potențialilor investitori, iar persoana ce urmează a prezenta materialul trebuie să cunoască fiecare slide.</li> <li>•</li> </ul>
Testimoniale investitori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documente în format print sau video (interviu) ce prezintă studii de caz cu investitorii ce derulează deja activități în locația de investiție.</li> <li>• Testimoniile și studiile de caz trebuie să conțină o serie de secțiuni, începând cu nevoia de investiție a companiei deja activă în locație, urmată de suportul oferit de API sau autorități, soluțiile primite, accesul la forța de muncă, beneficiile fiscale, integrarea pe piață, derularea operațiunilor curente și potențialul de dezvoltare a activităților.</li> <li>•</li> </ul>
Politici de investiție	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un document de până în 10 pagini care conține principalele elemente legislative pe care un investitor trebuie să le ia în calcul. Acestea conțin informații din Codul Fiscal, Codul Muncii, hotărâri de guvern sau alte decizii luate la nivelul administrației locale.</li> <li>•</li> </ul>
Ghidul investitorului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un document amplu creat astfel încât secțiuni specifice ale acestuia pot fi reproduse în mod independent.</li> <li>• Documentul (cu o dimensiune de 20-50 pagini) va răspunde întrebărilor de tipul "de ce?" și "cum?" pot intra pe piața locală potențiali investitori străini.</li> <li>• Reproducerea ghidului investitorului în format video (grafic sau filmare) este recomandată pentru a fi utilizată în cadrul site-ului web al API-ului, prin rețele sociale, în cadrul prezentărilor sau a târgurilor internaționale.</li> <li>•</li> </ul>
Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un newsletter reprodus periodic și distribuit potențialilor investitori cu care membrii echipei API intră în contact.</li> <li>• Oferă informații sumare cu privire la știrile actuale legate de investiții, progrese și anunțuri pentru locație.</li> <li>• Conținutul trebuie să fie variat, concentrându-se în fiecare ediție pe o anumită temă (spre exemplu reforme ale politicilor de investiție) sau să evidențieze un anumit sector de investiție.</li> <li>•</li> </ul>

Material	Conținutul principal
Bază de date a locațiilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>O bază de date ce conține toate zonele cu potențial atractiv de investiție în locație. Fiecare zonă trebuie să fie expusă sub formă de fișă, ce conține o hartă, accesul la utilități, infrastructură conectată, alte activități din zonă, etc.</li> <li></li> </ul>
Raport anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un document amplu emis de către API în fiecare an, arătând rezultatele reușite în cadrul mandatului său și demonstrând succesul investitorilor străini atrași în locație.</li> <li></li> </ul>

Figurile următoare oferă exemple de bune practici utilizarea materialelor promoționale de către Asociația Internațională a Agențiilor de Promovare a Investițiilor (WAIPA).

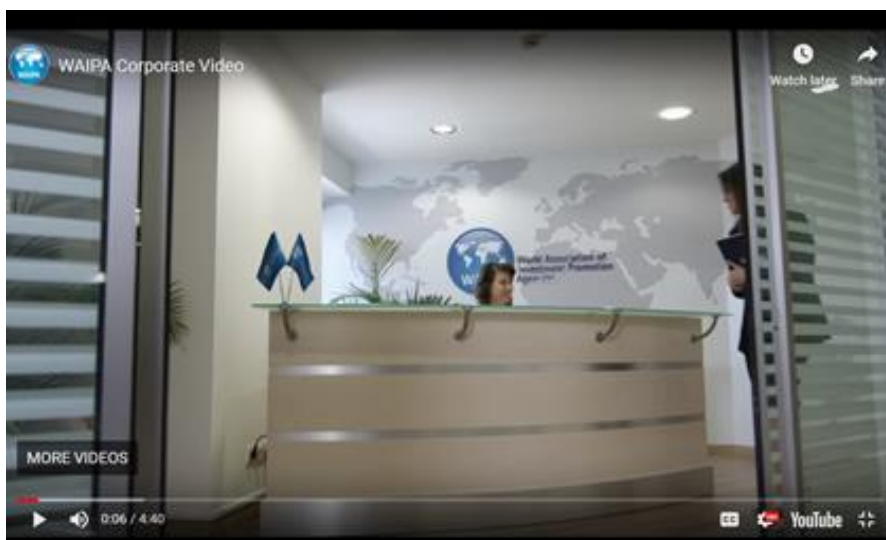
Figura 39. . Infografic ce explică evoluția investițiilor străine directe globale în anul 2017



Sursa: website-ul oficial WAIPA<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Figura conduce către raportul studiului WAIPA privind promovarea investițiilor (lansat în ianuarie 2019)  
Site web: [http://www.waipa.org/wp-content/uploads/2019/01/Overview-of-Investment-Promotion\\_WAIPA\\_20193.pdf](http://www.waipa.org/wp-content/uploads/2019/01/Overview-of-Investment-Promotion_WAIPA_20193.pdf)

Figură 40. Video general de prezentare WAIPA



Sursa: website-ul oficial WAIPA și canale de rețelele sociale WAIPA<sup>95</sup>

### 3.3 Facilitarea și extinderea investițiilor

#### 3.3.1. Alegerea locației

API-urile încearcă adesea să promoveze locațiile pe care le reprezintă într-un mod care poate „câștiga” (informează, influențează și facilitează) investitorii și proiectele lor de investiții. Gestionarea cererilor se află în centrul promovării investițiilor. Cu toate acestea, în multe cazuri, API-urile se străduiesc să răspundă în mod adecvat investitorilor în timp ce trec prin procesul decizional de localizare a investițiilor. Cele două evaluări cele mai recente ale celor mai bune practici de promovare a investițiilor globale constată că, în majoritatea cazurilor (71% în 2009 și 80% în 2012) API-urile naționale nu răspund cererilor de informații ale investitorilor, ceea ce limitează șansele de a câștiga proiecte de investiții.<sup>96</sup> Pentru a-și îmbunătăți șansele de a atrage investiții, API-urile trebuie să aibă o înțelegere clară a procesului pe care investitorii îl utilizează pentru a evalua locațiile. La rândul lor, investitorii oferă baza API pentru a anticipa ceea ce este cel mai probabil să aibă un impact pozitiv în promovarea locațiilor.

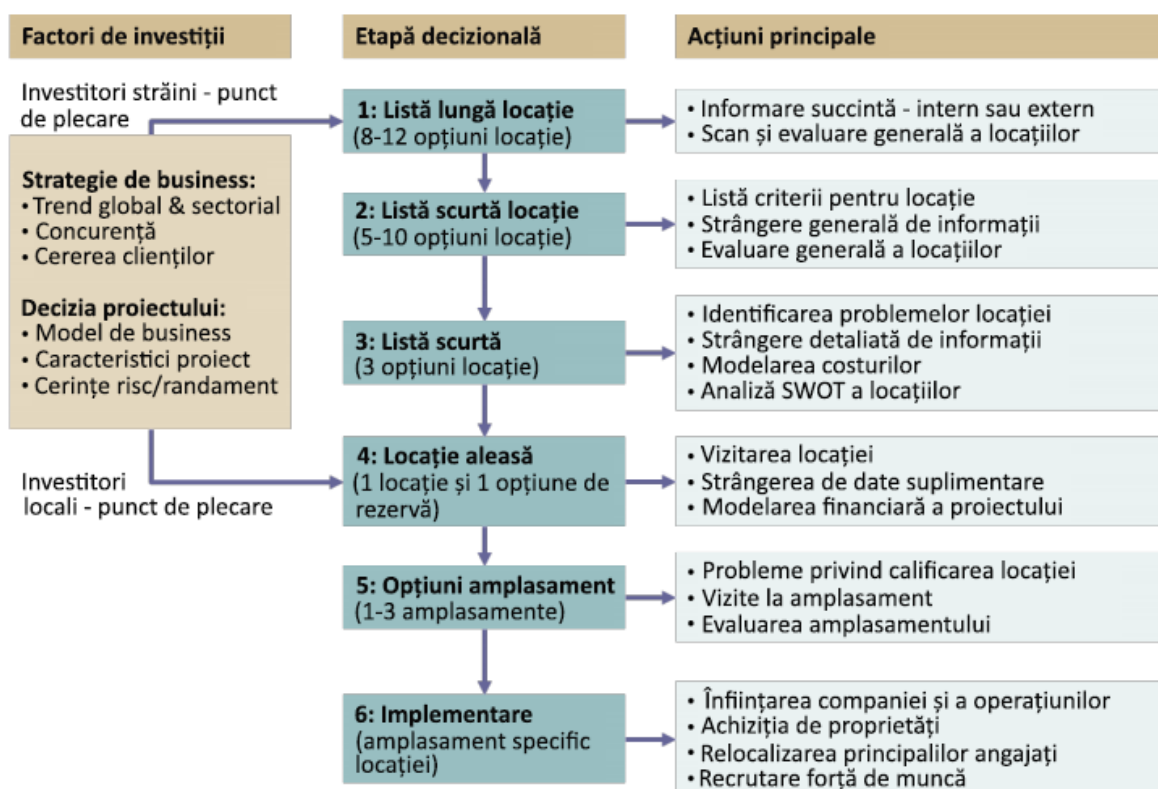
Figura de mai jos ilustrează procesul de filtrare orientativ, prin care o listă lungă de locații de investiții potențiale se reduce la decizia unui amplasament final.<sup>97</sup> Fiecare etapă a procesului decizional acționează ca un filtru - numai locațiile care se califică sunt supuse examinării și evaluării în etapa următoare. Procesul evidențiază faptul că, de obicei, o combinație de strategii de afaceri și cerințe specifice proiectului determină decizia privind locația investiției. Locația aleasă trebuie, prin urmare, să îndeplinească aceste două cerințe principale. La fel, majoritatea investitorilor rareori fac o evaluare exhaustivă a tuturor opțiunilor posibile de localizare pentru o investiție.

<sup>95</sup> Site web: <https://youtu.be/AepJkZAmMO8>

<sup>96</sup> World Bank Group Advisory Services, Global Investment, Promotion Best Practices 2012, May 2012

<sup>97</sup> ILSA Consulting și Adam Smith International

Figură 41. Procesul decizional pentru investitori în ceea ce privește alegerea locației



**Etapele 2 - 4 ale procesului implică identificarea de către investitor a unei locații preferate pentru proiectul de investiție.** Aceste etape acționează ca un filtru. Acestea determină care din lista lungă inițială de opțiuni este probabil cea mai potrivită pentru a sprijini proiectul de investiții. Acestea implică evaluarea fiecărei opțiuni în funcție de anumite seturi de criterii. Atunci când un investitor a ajuns la Etapa 5, accentul se va pune pe alegerea celui mai potrivit amplasament din locația preferată pentru proiectul de investiții. Aceasta va implica adesea vizite la locație și o evaluare la fața locului a amplasamentelor alternative pentru a identifica potențiale opțiuni. În această etapă, investitorii vor identifica și evalua alternativele de proprietate. Etapa 6, etapa finală, implică implementarea proiectului de investiții în locația aleasă. În general, procesul de luare a deciziilor va dura între 18-24 luni. În anumite circumstanțe, investitorii pot să urmărească rapid decizia, în funcție de cerințele lor specifice.

Se recomandă totodată desemnarea de către API ZMC a unui manager de proiect care să fie responsabil de-a lungul întregului proces (de la pregătirea la implementarea proiectului) de către respectivul investitor).<sup>98</sup> Acest manager ar fi punctul principal de contact al investitorului interesat, ar acționa ca o gazdă (de la prima vizită în Constanța) și ar avea și responsabilitatea de a pregăti un program de vizitare a diferitelor locații existente în baza de date a API și însoțirea investitorului pe durata acestor vizite, acordând asistență pentru organizarea de întâlniri cu reprezentanții autorităților locale sau guvernamentale, universități, firme din domeniul imobiliar, consultanți, companii de recrutare etc.

**În același timp, economiile de piață funcționale depind de accesul la informații.** Pentru investitori, aceasta înseamnă că este ușor de obținut informații semnificative cu privire la toate măsurile care ar putea afecta semnificativ investițiile acestora.<sup>99</sup> Procesul decizional de localizare din figura de mai sus implică

<sup>98</sup> Livrabilul 2.2, *Propunere privind unitatea de implementare*, Banca Mondială, 2018

<sup>99</sup> OECD, *Cadrul politic pentru setul de instrumente pentru investitori*, Capitolul 5, pagina 4, 2012

faptul că investitorii au nevoie de o gamă largă de informații și de sprijin. În special, ele necesită informații pentru a evalua:

- Facilitatorii de investiții comerciale - riscul, rentabilitatea și profitabilitatea investiției propuse și capacitatea acestora de a îndeplini cerințele strategice și de investiții.
- Opțiuni de amplasament și alternative de proprietate - adecvarea alternativelor de locație pentru a găzdui proiectul de investiție propus.
- Cerințe de conformitate - natura și amploarea cerințelor pe care investiția propusă trebuie să le respecte într-o locație preferată (amplasamentul final), în special în ceea ce privește complexitatea, timpul și costul.

Investitorii folosesc o varietate de surse pentru a-și îndeplini cerințele de informare în scopul de a accesa noi locații de investiții. Printre canalele de informare ale investitorilor regăsim:

- Surse de informare proprii din departamentele interne, via internet sau telefonic;
- Vizite personale / întâlniri;
- Participări la evenimente (târguri, conferințe, seminarii etc.);
- Asociații profesionale sau camere de comerț;
- Publicații media / presă;
- Clasamente specializate;
- Consultanți independenți (imobiliari, financiari, legali);
- Guverne (ministere, departamente, agenții);
- Agenții de promovare a investițiilor – prin website-uri sau contacte directe;
- Studii de caz și testimoniale ale altor investitori;
- Rețele de socializare.

Strategia investitorului și cerințele proprietarului / partenerilor / acționarilor oferă cadrul comercial pentru deciziile de investiții. În acest cadru, principalele considerații pentru evaluarea meritelor relative ale unei propuneri de investiții includ:

- Costurile operaționale ale proiectului - aspectele operaționale cele mai afectate de costuri se referă la forța de muncă, comunicațiile și transporturile, infrastructura de operare (utilități), terenurile și proprietățile și impozitarea;
- Rentabilitatea netă ajustată la risc - cu cât este mai mare riscul (incertitudinea) cu atât mai mare trebuie să fie profitul pentru a justifica investiția;
- Rentabilitatea cerinței de investiție - randamentul minim acceptabil pentru investiție;
- Costul capitalului - rata de împrumut pentru finanțarea investiției (din surse interne sau din piață).

Tabelul următor prezintă setul comun de criterii de localizare pe care investitorii îl folosesc pentru a evalua locațiile pentru proiectele de investiții, în ordinea importanței.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> ILSA Consulting și Adam Smith International

**Tabelul 11. Criterii utilizate de investitori pentru evaluarea unei locații**

<b>Argumentare</b>	<b>Rezultatul urmărit</b>
<b>Fundamentele locației</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Stabilitate - politică și economică</li> <li>&gt; Planuri de dezvoltare economică / investiții</li> </ul>
<b>Piață</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dimensiunea, natura și capacitatea de cumpărare a cererii - pe piața locației și piețele învecinate</li> </ul>
<b>Comunicații și transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Disponibilitatea, calitatea și costul infrastructurilor de comunicații și de transport - sprijină accesibilitatea pe piață (TIC, rutier, feroviar, port, aerian etc.)</li> </ul>
<b>Forță de muncă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Disponibilitatea, calitatea, flexibilitatea și costul forței de muncă</li> <li>&gt; Disponibilitatea și calitatea facilităților de educație și formare profesională - include disponibilitatea instituțiilor de a furniza pachete personalizate de educație și formare</li> <li>&gt; Productivitatea, cifra de afaceri și relațiile industriale - pot fi considerente de ordinul doi</li> </ul>
<b>Infrastructură de operare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Disponibilitatea, calitatea și costul utilităților (electricitate, gaze, apă, gestionarea deșeurilor etc.)</li> </ul>
<b>Proprietăți</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Locul, gama, disponibilitatea și calitatea terenurilor și / sau a proprietății</li> <li>&gt; Costul proprietății și condițiile contractuale</li> <li>&gt; Natura, disponibilitatea și calitatea proiectelor proprietății (de exemplu, zone economice speciale)</li> </ul>
<b>Acces la furnizori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lanțul valoric al furnizorilor</li> <li>&gt; Disponibilitatea și calitatea furnizorilor importanți de resurse</li> <li>&gt; Costul livrărilor de resurse</li> <li>&gt; Aranjamentele privind conexiunea la furnizori</li> </ul>
<b>Taxare și stimulente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nivelul impozitului pe profit al corporațiilor</li> <li>&gt; Tratat fiscal</li> <li>&gt; Disponibilitatea și natura granturilor specifice, împrumuturi cu dobândă redusă, scutiri fiscale sau alte compensări</li> <li>&gt; Nivelul impozitării personale - pentru personalul expatriat și pentru recrutarea personalului</li> </ul>
<b>Conformitate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Complexitatea, timpul și costul îndeplinirii cerințelor de conformitate în timpul ciclului de viață al proiectului de investiții - aprobări, licențe etc.</li> <li>&gt; Sprijin cu respectarea cerințelor de conformitate</li> </ul>
<b>Mediul și calitatea vieții</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Disponibilitatea și calitatea facilităților fizice și sociale - pentru a sprijini personalul expatriat și pentru recrutarea personalului</li> <li>&gt; Costul vieții, inclusiv școlarizarea - în special pentru personalul expatriat și pentru recrutarea personalului</li> </ul>



### 3.3.2. Implementarea investiției

Odată ce investitorii confirmă o locație specifică pentru investiția lor, necesitatea de a evalua cerințele de conformitate devine tot mai importantă. Principala preocupare este ușurința generală de a face afaceri. În subsidiar, până la atingerea etapei de listă scurtă, investitorii vor analiza informații de conformitate privind:

- Restricții privind titlul de proprietate deținut de o entitate străină;
- Obținerea de vize pentru angajați și condițiile de ședere;
- Formele de înregistrare a companiilor;
- Ajutorul de stat și atragerea de alte fonduri guvernamentale;
- Licențe pentru a opera într-un sector specific;
- Condițiile de recrutare a forței de muncă;
- Accesul la credite;
- Nivelul de taxare;
- Rezidența angajaților;
- Normele de protecție a mediului;
- Conformitatea siguranței în muncă;
- Competiția și transferul tehnologic;
- Protecția drepturilor de proprietate intelectuală;
- Formele contractuale;
- Modalitățile de import și export.
- 

**Odată decisă locația proiectului, API ZMC va putea acorda servicii de pregătire a investiției.** Activitățile necesare vor varia în funcție de tipul și mărimea fiecărei investiții, precum și în funcție de interesele și capacitatea investitorului (unele companii preferă să controleze întreg procesul și să lucreze cu furnizori preferați, adesea selectați la nivel global, de ex., agenții imobiliare, altele au nevoie de servicii directe din partea API). Exemplele de activități necesare în această fază includ: colectarea de oferte de la proprietarii de active imobiliare care îndeplinesc cerințele investitorului, asistență în obținerea unor decizii administrative – de ex., avize, autorizații, acorduri etc., punerea la dispoziție a unor spații temporare de întâlniri sau de lucru pentru reprezentanții investitorului, asistență în obținerea de finanțări externe pentru implementarea proiectului – de ex., fonduri europene sau ajutor de stat etc.

### 3.3.3. Servicii de tip after-care

În timpul execuției proiectului de investiții și după finalizarea acestuia, API ar trebui să deservească în continuare nevoile respectivului investitor.<sup>101</sup> Acest tip de servicii se mai numesc și after-care și includ:

- Asistență în recrutarea de personal (de ex., prin organizarea unor târguri de job-uri, intermedierea cu reprezentanții școlilor profesionale, liceelor și universităților pentru a implementa clase din domeniul învățământului dual, noi programe de studii, burse, internships etc.);
- Implicarea investitorilor în programele de responsabilitate comunitară derulate de administrațiile locale (de ex., sponsorizarea unor evenimente cultural-sportive, acordarea de burse și premii pentru elevi, „adoptarea” unor spații publice sau verzi etc.);

---

<sup>101</sup> A se vedea Livrabilul 2.2, „Propunere privind unitatea de implementare”, din cadrul aceluiași acord de asistență tehnică între Primăria Constanța și Banca Mondială (noimembrie 2018).

- Alte tipuri de asistență solicitată de investitor după finalizarea investiției, inclusiv pentru extinderea investiției inițiale (de ex., sprijin pentru extinderea către alte piețe locale, consultanță juridică/fiscală de specialitate etc.).

Resursele implicate de înființarea acestei noi entități în cadrul ADI ZMC sunt relativ nesemnificative în raport cu potențialele beneficii.<sup>102</sup> Astfel, biroul poate debuta cu 2 angajați permanent, cu competențe adecvate (de ex., cunoașterea a minim 2 limbi străine de circulație internațională, dintre care una trebuie să fie obligatoriu engleza, experiență în colectarea și prelucrarea de date statistice, în colaborarea cu diferite instituții de la nivel local și central etc.), care să fie remunerați la un nivel corespunzător pregătirii lor (este esențială stabilitatea cât mai ridicată a personalului de-a lungul întregului proces investițional). La aceasta s-ar adăuga costuri de deplasare la târguri și expoziții, cele aferente vizitelor în teren, achiziției unor seturi de date, costuri de protocol și costuri de promovare (de ex. editarea și multiplicarea de broșuri, cataloage, pliante). Estimativ, acestea s-ar putea ridica la circa 100.000 euro/an, în primii 2-3 de funcționare, urmând să fie ajustate în funcție de succesul Biroului.

Aceste costuri ar putea fi suportate de UAT-urile asociate în ADI ZMC prin mărirea cotizației, după același principiu ca în prezent (proportionalitatea cu numărul de locuitori). Practic, circa 70% dintre costurile suplimentare ar fi suportate din cotizația municipiului Constanța, în timp ce restul membrilor ar contribui cu sume modice (în general, între 1.000 și 5.000 euro/an), în condițiile în care multe active imobiliare atractive pentru investitori sunt situate de fapt pe raza lor administrativă.

### 3.4 Soluții legislative și operaționale

După cum arată raportul Băncii Mondiale Global Competitiveness Report 2017-2018, API nu este o condiție necesară și suficientă pentru atragerea investitorilor străini, pentru că mediul investițional trebuie să fie în sine favorabil.<sup>103</sup> Cea mai performantă API nu-și poate atinge obiectivele într-un context local în care companiile sunt greu de înregistrat, avizele durează foarte mult, infrastructura este precară, iar calitatea vieții lasă de dorit.

O primă măsură operațională pentru îmbunătățirea mediului privat în Constanța este creșterea transparenței și a accesului la informații de interes public. De interes pentru investitori și antreprenori sunt informațiile cu privire la regimul juridic, tehnic și economic al imobilelor, după cum arată și raportul Băncii Mondiale din 2017, *Subnational Doing Business*.<sup>104</sup> Facilitarea accesului investitorilor și antreprenorilor la astfel de informații, într-un termen cât mai scurt și într-un mod cât mai prietenos, crește interesul investițional, respectiv permite crearea unei imagini mult mai clare și exacte a situației existente, permițând astfel ca resursele să se concentreze asupra modelului de afaceri, impactului și beneficiilor pe care le poate aduce comunității locale. Totodată, accesul la astfel de informații creează premisele un dialog onest între autoritatea publică, mediul de afaceri și societatea civilă, schimbările propuse putând fi analizate și asimilate cu o mai mare ușurință.

Pentru a putea pune la dispoziție informații cu privire la regimul juridic, tehnic și economic al imobilelor aflate pe teritoriul administrativ al municipiului Constanța, trebuie ca acestea să fie mai întâi înregistrate în Cartea Funciară și să li se atribuie număr cadastral. Prin această operațiune se vor cunoaște detaliile cu privire la regimul proprietății, suprafața și dimensiunile imobilului. Acest lucru se realizează prin măsurători cadastrale și se solicită OCPI-ului înscrierea imobilului în Cartea Funciară. În prezent, la nivel național, prin ANCPI, se desfășoară Programul Național de Cadastru și Carte Funciară 2015 - 2023, prin

<sup>102</sup> Ibid.

<sup>103</sup> *Global Investment Competitiveness Report*, Banca Mondială, 2017-2018, p. 36.

<sup>104</sup> *Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania*, Banca Mondială, 2017, p. 70.

care sunt alocate fonduri atât de la nivel guvernamental cât și european pentru realizarea măsurătorilor și procedurilor de intabulare. Municipiul Constanța ar trebui să facă o prioritate imediată din atragerea unor astfel de finanțări pentru crearea evidențelor privind imobilele din localitate.

Având suportul cadastral, instituția va putea așeza pe acești date cu privire la reglementările urbanistice și fiscale aplicabile. În acest fel, se va crea baza de date necesară pentru obținerea informațiilor cu privire la regimul juridic, tehnic și economic al imobilelor. Materializarea acestor informații se va putea face în GIS, într-o formă prietenoasă cu beneficiarii/utilizatorii, cu acces rapid și direct prin mediul online.

**Aceasta este a doua măsură necesară pentru creșterea atractivității mediului de afaceri local: implementarea GIS.** Introducerea datelor colectate din cadastru și reglementările urbanistice și fiscale în GIS se realizează de către specialiști care au competențe în acest sens. Această activitate se poate realiza fie intern, prin crearea unor posturi și ocuparea acestora cu astfel de specialiști, fie prin externalizarea a serviciului către un operator economic specializat. Având în vedere că în prezent nu există o astfel de bază de date în GIS, crearea ei necesită o resursă umană semnificativă și specializată pentru a îndeplini activitatea de colectare și prelucrare a datelor, precum și dotări informatice performante. Din păcate, Primăria Constanța nu dispune de acestea în acest moment și nici nu ar putea să le atragă într-un orizont de timp și la costuri rezonabile, motiv pentru care se recomandă ca pentru realizarea bazei de date GIS să se externalizeze serviciul către un operator economic specializat. În paralel, instituția trebuie să creeze posturi sau să specializeze o parte din personalul existent și să doteze cu echipamente și programe informatice performante Direcția de Urbanism pentru întreținerea și actualizarea ulterioară a bazei de date GIS.

**Existența unei baze de date GIS și publicarea acesteia în mediul online comportă mai multe avantaje.** În primul rând, furnizează către investitori și antreprenori informații valoroase în activitatea pe care aceștia o desfășoară. În al doilea rând, descarcă semnificativ activitatea instituției, întrucât emiterea certificatului de urbanism (CU) se va putea face online, într-un termen mult mai scurt. În al treilea rând, oferă o evidență clară și exactă asupra fondului funciar și construit, precum și detalii cu privire la starea fizică a imobilelor, oferind o imagine completă asupra spațiului public și privat disponibil investitorilor. În al patrulea rând, reduce drastic timpurile de obținere a informațiilor, ceea ce se traduce în eficiență, transparență și profesionalism.<sup>105</sup>

Publicarea bazei de date GIS trebuie să se facă pe pagina de internet a primăriei sau una conexasă și să poată fi consultată pe orice tip de dispozitiv (desktop, tabletă, telefon mobil). Interfața trebuie să fie prietenoasă. Exemple demn de urmat, dar care pot fi îmbunătățite în continuare sunt pagina folosită de Primăria Municipiului București (<http://urbanism.pmb.ro/index.aspx>) și pagina de geoportal a regiunii Brussels (<http://www.geo.irisnet.be/en/>).

**Baza de date GIS trebuie fie completă și să specifice detaliile fiecărui caz în parte.** Ea trebuie să conțină documentațiile de urbanism aprobate și în vigoare, cele aflate în consultare (pentru a asigura transparența și a încuraja dezbaterile) și o arhivă cu cele aprobate dar care au fost modificate sau ale căror termene de valabilitate au expirat. Conținutul documentațiilor trebuie să fie complet, respectiv părțile scrise și desenate, conținutul avizelor și acordurilor, raportul consultării publice, observațiile și răspunsurile la observații în etapa consultării publice și HCL-ul de aprobare.

**A treia măsură pe care Primăria Constanța ar trebui să o aibă în vedere privește Registrul spațiilor verzi, care ar cuprinde informații utile posibilelor investitori în căutarea unui loc optim pentru desfășurarea**

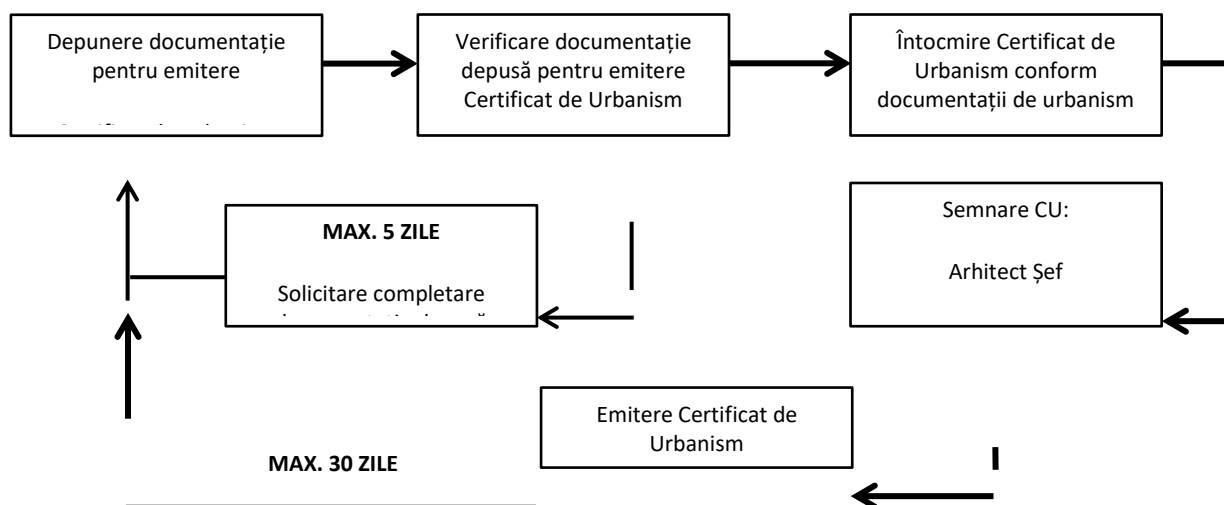
---

<sup>105</sup> Ibid.

**activității lor.** Deși legea<sup>106</sup> prevede că autoritățile publice locale au obligația de a realiza Registrul Verde, o bază de date care să cuprindă suprafețele de spații verzi și vegetația existentă în localitate, Constanța nu a întocmit un astfel de document. O astfel de bază de date ajută la crearea unei imagini clare asupra suprafeței și calității spațiului verde din localitate și fundamentează alocarea bugetelor pentru întreținerea și modernizarea spațiilor verzi. În acest fel, cunoscând numărul de exemplare de vegetație înaltă, starea de sănătate a acestora, precum și spațiile verzi plantate, se va ști clar unde trebuie intervenit și ce buget trebuie alocat. Un exemplu informal se poate regăsi pe pagina de internet a Primăriei Municipiului București,<sup>107</sup> deși la nivelul lunii decembrie 2018 acesta nu este încă un document oficial, nefiind aprobat prin hotărâre de consiliu. Un astfel de instrument, mult mai complex, poate fi vizualizat și în cazul orașului Bruxelles.<sup>108</sup>

**A patra măsură recomandată Primăriei Constanța este emiterea certificatelor de urbanism (CU) online.** Aceasta este și recomandarea studiului Subnational Doing Business al Băncii Mondiale (2017).<sup>109</sup> Conform legii, CU se emite pentru: obținerea autorizației de construire / desființare, operațiuni notariale, adjudecarea prin licitație a proiectării lucrărilor publice, cereri în justiție, sau alte scopuri. Prin CU se face cunoscut regimul juridic, tehnic și economic al imobilului. Personalul din cadrul Direcției de Urbanism întocmește CU și ulterior acesta este verificat și semnat de către Arhitectul-Şef, Secretar și Primar. Astfel, activitatea efectivului de funcționari din cadrul Direcției de Urbanism este încărcată cu întocmirea CU, iar Arhitectul-Şef pierde mult timp cu verificarea și semnarea acestora, în loc să îndeplinească funcțiile sale esențiale, respectiv să se preocupe de elaborarea și implementarea strategiilor de dezvoltare a localității.

**Figura 42. Schemă circuit administrativ pentru emitere CU conform Legii nr. 50/1991 privind autorizarea executării lucrărilor de construcție, cu modificările și completările ulterioare**



<sup>106</sup> Legea nr. 24/2007 privind administrarea spațiilor verzi în intravilanul localităților, cu modificările și completările ulterioare.

<sup>107</sup> A se vedea <http://regver.pmb.ro/Index.aspx?id=4&site=1#id=4&site=1>

<sup>108</sup> A se vedea <http://www.geo.irisnet.be/en/maps/protected-natural-areas/71/>

<sup>109</sup> Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania, Banca Mondială, 2017, p. 44.

Implementarea emiterii CU online ar descărca în mod semnificativ activitatea Direcției de Urbanism din cadrul Primăriei Constanța. Acest lucru se poate realiza prin conturi de utilizator și semnătură electronică. Un exemplu în acest sens, adaptat cerințelor legale, poate fi cel pe care îl utilizează OCPI pentru emiterea Extrasului de Carte Funciară online. Contra unei taxe de 20 de lei și în baza unui cont creat în prealabil, Extrasul de Carte Funciară poate fi obținut în 10 minute de la efectuarea plății cu cardul online, putând fi descărcat din cont (<https://epay.ancpi.ro/epay/Welcome.action>). Odată eliminată activitatea clasică de întocmire a CU, personalul din cadrul Direcției de Urbanism se poate preocupa cu mai mare atenție și celeritate de Documentațiile Tehnice pentru obținerea Autorizației de Construire (DTAC) și alte solicitări mai complexe. Este necesară totodată extinderea valabilității extrasului de carte funciară, urmând exemplele altor state (de la 30 de zile la șase luni sau un an).<sup>110</sup>

**Pentru investitori, timpul de emiterie al unui CU se poate scurta de la cel puțin 30 de zile la doar câteva minute.** Petentul va putea accesa platforma online unde va putea solicita un CU doar introducând datele de identificare ale imobilului (adresă poștală și număr cadastral) și scopul pentru care se emite, respectiv construire sau desființare, având la dispoziție opțiuni prestabilite, iar în câteva minute, în baza unor algoritmi, va putea vizualiza și tipări CU. În situația în care solicitarea petentului nu se poate încadra în opțiunile prestabilite, acesta va fi îndrumat către sediul primăriei unde i se va emite CU după o analizare mai amănunțită.

**A cincea măsură recomandată pentru sprijinirea investițiilor la nivel local este înființarea Biroului Unic.** În procesul de elaborare a DTAC, beneficiarul trebuie să obțină o serie de avize prevăzute prin CU. Astfel, pentru a spori confortul beneficiarului și pentru a crea un nou venit la bugetul local, se recomandă înființarea Biroului Unic în cadrul Direcției de Urbanism a Primăriei Constanța. Biroul Unic va avea sarcina de a obține în numele beneficiarului, contra unei taxe, avizele prevăzute în CU. Avizele se vor obține într-un termen mult mai scurt, deoarece există proceduri clare care să asigure documentațiile complete (eliminând astfel comunicările cu petenții, care consumă resurse umane, de timp și bani) și pentru că raporturile sunt la nivel instituțional. Implementarea Biroului Unic<sup>111</sup> va contribui astfel la creșterea calității serviciilor primăriei, va îmbunătăți imaginea publică a acesteia și va asigura venituri suplimentare ce vor putea fi folosite la modernizarea instituției.

**O măsură conexă Biroului Unic este înființarea Centrului de Relații cu Publicul.** Este imperios necesar pentru sporirea atractivității Constanței ca destinație de investiții ca interfața instituției cu publicul să fie una prietenoasă, accesibilă și participativă. Aceasta trebuie să asigure un acces facil la orice tip de informație publică persoanelor interesate și să le livreze într-un mod clar, complet și rapid. Centrul de Relații cu Publicul trebuie să vină în sprijinul petenților, să colecteze și să centralizeze toate solicitările, să le direcționeze compartimentelor specializate din cadrul instituției spre soluționare și ulterior să coreleze informațiile obținute, furnizând răspunsurile necesare. O astfel de structură va avea rol de coordonare în activitatea compartimentelor din cadrul instituției, asigurând un flux continuu și firesc al documentelor, termene scurte de soluționare și o calitate superioară a informațiilor furnizate persoanelor interesate.

**Centrul de Relații cu Publicul trebuie să ocupe un spațiu adecvat desfășurării activității sale.** La un nivel minim, trebuie să existe săli de așteptare pentru persoane, birouri de consultanță, registratură, spații dotate cu echipamente tehnologice pentru folosință publică (acces la internet, imprimante, fotocopioare etc.), să fie accesibil și amplasat în proximitatea primăriei și să ofere în mod gratuit și nemijlocit formulare tipizate prevăzute de lege. Totodată, acesta trebuie să existe și în mediul online, asigurând aceleași servicii, la aceeași calitate, inclusiv prin facilități moderne de tipul schimburilor de mesaje prin aplicații precum Whatsapp sau a modulelor de chat instant.

---

<sup>110</sup> Ibid., p. 45.

<sup>111</sup> Având bază legală conform art. 45 alin. (1<sup>1</sup>) din Legea nr. 50/1991.

**Avantajele înființării unei astfel de structuri sunt multiple:** eliminarea interacțiunii funcționarilor publici din instituție cu petenții, acest lucru conducând la eficientizarea activității funcționarului, care nu va mai fi nevoit să piardă timp sau să întrerupă activitatea curentă cu acordarea asistenței la solicitare; asigurarea unei coordonări la nivel instituțional în activitatea de soluționare a petițiilor, reușind astfel livrarea de informații de calitate și complete; scurtarea termenelor de soluționare a petițiilor, asupra lor existând o evidență clară și putând fi urmărit constant stadiul soluționării; facilitarea accesului cetățenilor la serviciile instituției, solicitările acestora fiind direcționate către compartimente în mod mai eficient.

**A șaptea soluție recomandată la nivel operațional este restructurarea paginii de internet a instituției.**

Actualmente, pagina de internet a Primăriei Constanța este relativ greu de urmărit în vederea obținerii unor informații specifice. Este necesar ca interfața acesteia să fie schimbată, respectiv să fie mult mai prietenoasă și mai intuitivă. La un nivel minim, este necesară realizarea unui meniu prin care să fie accesate hărți interactive sau statice, după caz, ale localității, pe domenii specifice:

- Planșa de Reglementări a Planului Urbanistic General în format .dxf și .pdf;
- Planurile Urbanistice Zonale și de Detaliu în format .dxf;
- Planul cuprinzând identificarea spațiilor verzi și arbori, extras din Registrul Spațiilor Verzi în format .dxf;
- Harta fiscală;
- Harta privind calitatea mediului (aer, zgomot etc.);
- Harta Turistică integrând și aplicații pentru cazare precum airbnb sau booking.com;
- Harta monumentelor istorice cu informații despre fiecare monument în parte;
- Harta zonelor cu risc natural (seismic, inundații etc.);
- Harta cu proiectele majore ale municipalității cu descrierea acestora și documente anexe prin care sunt detaliate proiectele;

De asemenea, aceste hărți trebuie să prezinte și submeniuri prin care să fie accesate informațiile complementare.

**A opta măsură recomandată se referă la elaborarea și aprobarea documentațiilor de urbanism obligatorii, fără de care nu poate fi asigurat cadrul de dezvoltare a localității.** Conform art. 47, alin. (3) din Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu modificările și completările ulterioare, elaborarea și aprobarea PUZ este obligatorie, inter alia, în cazul:

- Zonei centrale a localității;
- Zone construire protejate și de protecție a monumentelor;
- Zone de agrement și turism;
- Zonele parcurilor industriale, tehnologice și de servicii;
- Infrastructura de transport;
- Zonele supuse restructurării și regenerării urbane;

Astfel, pentru a crea cadrul stabil și predictibil de dezvoltare este necesar ca autoritatea să procedeze la elaborarea și aprobarea documentațiilor sus-menționate. Odată aprobate, investitorii și antreprenorii vor avea un ordin de referință față de care își vor crea sau revizui modelul de afacere. Totodată, aceste documentații permit intervenția promptă și controlată a autorității în vederea implementării strategiilor și întâmpină dezvoltarea necontrolată, asigurând protejarea mediului și patrimoniului construit.

În fine, se recomandă și implementarea instituției comisariatului de anchetă publică pentru înlesnirea noilor investiții la nivel local în Constanța. Ancheta publică este o procedură prin care se urmărește

consultarea publicului cu privire la proiectele care se dezvoltă în localitate. În Franța,<sup>112</sup> Belgia, sau Elveția, ancheta publică este condusă de un comisar sau de o comisie formată din mai mulți comisari cu număr impar. Aceștia sunt numiți de către președintele Tribunalului Administrativ. În Franța ancheta publică este reglementată și vizează proiectele din perspectiva impactului asupra mediului. În Belgia și Elveția, ancheta publică se apleacă asupra oricăror tipuri de intervenții și reprezintă o procedură în etapele de emisie ale autorizației de construire.

Rolul anchetei publice pentru municipiul Constanța va fi de a asigura o consultare publică adecvată pentru toate tipurile de intervenții ce se realizează în localitate, atât pentru cele publice cât și pentru cele private. Comisariatul de anchetă publică va fi responsabil cu toate procedurile de consultare a populației și se va asigura că se răspunde la orice observație venită din partea celor interesați. Acesta va lucra împreună cu Arhitectul-Șef în îndeplinirea funcției instrumentului de porté à connaissance. Complementar acestei funcții, comisarul de anchetă publică va asigura cadrul dialogului între societatea civilă, investitori și autoritatea publică. Astfel, acesta va folosi limbajul și grafica necesară pentru a transmite intențiile într-un mod cât mai clar și a nu permite nici de o parte și nici de alta influențarea deciziilor.

În paralel cu măsurile de mai sus, care vizează îmbunătățiri în procesul de obținere a autorizației de construire, se recomandă și o serie de măsuri pentru ameliorarea procesului de autorizare a executării lucrărilor de branșament la rețeaua de electricitate. Conform legislației în vigoare<sup>113</sup>, branșarea/racordarea la rețelele tehnico-edilitare se poate realiza doar în baza și cu respectarea autorizației de construire, emisă de autoritatea publică competentă. În practica autorităților publice, acestea au separat autorizarea executării lucrărilor de branșare/ racordare de cele pentru construire. Astfel, beneficiarul se adresează întâi primăriei în vederea autorizării lucrărilor de construire pentru edificarea imobilului și ulterior, după finalizarea acestuia, solicită autorizarea lucrărilor de branșare/racordare la rețelele tehnico-edilitare. Separând cele două proceduri, s-a ajuns la situația în care branșarea/racordarea la rețelele tehnico-edilitare se poate emite doar după ce construcția a fost finalizată și recepționată, aceasta făcând practic obiectul branșamentului/racordului.

Deși legea nu prevede expres disjungerea celor două proceduri, autoritățile, împreună cu operatorii de utilități, agreează separarea acestora din considerente de evidență asupra infrastructurii tehnico-edilitare. În fapt, se poate emite o singură autorizație prin care să se poată executa atât lucrarea de construire cât și branșarea/racordarea la utilități. Art. 31 alin. (2) din Normele Metodologice de aplicare a Legii nr. 50/1991, aprobate prin Ordinul nr. 839/2009, cu modificările și completările ulterioare, prevede că scopul emiterii Certificatului de urbanism poate fi constituit din mai multe elemente, respectiv lucrări de construire și branșare/racordare. În anul 2017<sup>114</sup>, primăria municipiului Cluj-Napoca a încheiat un protocol de colaborare cu Compania de Apă Someș, Delgay Grid S.A. și filiala de Distribuție a Energiei Electrice, în vederea emiterii unei singure autorizații de construire în baza căreia să se poată edifica construcția cât și branșarea/racordarea acesteia la utilități.

Astfel, cadrul legal există pentru a putea realiza atât lucrările de construire cât și de branșare/racordare în baza unei singure autorizații de construire. Pentru a facilita într-un timp cât mai scurt accesul la rețelele tehnico-edilitare și a remedia această problemă se impune pe de o parte implementarea măsurilor prevăzute la procedura de autorizare, așa cum au fost descrise mai sus, prin care se vor reduce semnificativ termenele de soluționare în emiteria autorizațiilor de construire, cu accent pe măsura

---

<sup>112</sup> Art. R123-1 din Codul mediului din Franța.

<sup>113</sup> Art. 3 din Legea nr. 50/1991 și art. 14 alin. (1) din Regulamentul *privind racordarea utilizatorilor la rețelele electrice de interes public*, aprobat prin Ordinul ANRE nr. 59/2013, cu modificările și completările ulterioare.

<sup>114</sup> <http://gazetadecluj.ro/procedurile-pentru-obtinerea-avizelor-si-autorizatiilor-de-construire-vor-fi-simplificate/>.

înființării Biroului Unic,<sup>115</sup> iar pe de altă parte realizarea unui protocol de colaborare între primărie și operatorii de utilități.

Multe dintre măsurile propuse nu implică o resursă financiară considerabilă și se pot implementa într-un timp scurt, având rezultate benefice pe termen mediu și lung. Printre acestea, se pot menționa: creșterea calității serviciilor instituției; îmbunătățirea imaginii publice a instituției în rândul comunității de investitori și față de cetățeni; creșterea atractivității pentru mediul de afaceri prin reducerea birocrăției și crearea unui cadru de dezvoltare stabil, predictibil și transparent; eficientizarea activității compartimentelor din cadrul instituției prin coordonare și perfectare; scăderea costurilor de funcționare prin îndeplinirea unor activități prin TIC; și creșterea bugetului local prin atragerea investitorilor și venituri extrabugetare.

### 3.5 Parteneriatele strategice în dezvoltarea investițiilor

Atragerea investitorilor străini depinde și de încheierea unor parteneriate strategice cu alte părți interesate active în mediul privat și în societatea civilă. O primă dimensiune este relația cu cetățenii din comunitate, care ar trebui să devină adevărați agenți de promovare a avantajelor zonei, peste tot în lume. Așa cum arată Îndrumarul pentru Primari, „pentru a face din cetățeni agenți de promovare, administrațiile locale trebuie să cultive mândria locală, iar mândria locală este încurajată când administrația performează și răspunde nevoilor oamenilor”.<sup>116</sup> În continuare, raportul de față prezintă 5 tipuri de parteneriate care pot ajuta autoritățile locale pentru a atrage investitori și pentru a crește șansele ca în viitor Constanța să fie pe harta companiilor care vor să investească în România.

#### 3.5.1. Parteneriate cu agențiile imobiliare

Companiile de consultanță imobiliară sunt implicate în tranzacțiile imobiliare corporative și sunt primii parteneri care intră în contact direct cu investitorii străini ce vor să investească în România. Companiile au expertiză pentru a promova anumite orașe, zone de dezvoltare din România către clienții din portofoliile lor dar și către companiile care pun România pe harta lor pentru extinderea investițiilor. Expertiza lor este în special pe dezvoltările de clădiri de birouri, parcuri industriale și parcuri de retail. Bineînțeles, puține administrații locale au oameni pregătiți pentru a face acest gen de promovare (oamenii buni la vânzări își găsesc de obicei ușor slujbe mult mai bine plătite în sectorul privat), dar sunt mai multe firme de consultanță care se ocupă de acest lucru. E important ca astfel de consultanță să fie contractată atunci când expertiza relevantă lipsește la nivel local.

Aceste companii sunt importante pentru că au rețele de business la nivel european și regional și sunt implicate direct în marile proiecte industriale, retail și office din România. Abordarea lor trebuie să fie una directă, profesionistă și transparentă, în spiritul promovării potențialului de dezvoltare pe care îl oferă Constanța. Așa cum autoritatea locală are nevoie de promovarea acestor agenții, agențiile au nevoie la rândul lor de sprijinul autorităților locale pentru a ușura procesul de selecție a unei potențiale locații pentru un proiect de dezvoltare. Autoritățile locale pot pune la dispoziția acestor actori date publice și alte informații utile în procesul de valorificare a unei locații.

---

<sup>115</sup> *Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania*, Banca Mondială, 2017, p. 57.

<sup>116</sup> *Îndrumar pentru Primari*, M&M, 2017, p. 33.



**Tabelul 12. Topul celor mai mari companii de consultanță imobiliară din România, după cifra de afaceri (2016)**

Compania	Cifra de afaceri 2016 (mil lei)	Cifra de afaceri 2015 (mil lei)
1. CBRE Real Estate Consultancy	42,6	29,6
2. Knight Frank Romania	32,0	18,9
3. Coldwell	25,3	25,6
4. Jones Lang LaSalle Services	25,2	30,2
5. Colliers International	18,8	24,9
6. C&W Echinox	12,2	13,1
7. Activ Property Services	6,3	5,0
8. Crosspoint Finance	4,0	1,1
9. BNP Paribas Real Estate	3,3	3,1
10. Regatta Estate	3,0	4,3

Sursa: Ziarul Financiar

### 5.5.2. Parteneriate cu Camerele de Comerț și Ambasadele

Camerele de comerț străine sunt importante pentru că de multe ori sunt contactate de companiile din țara natală pentru a cere informații despre România și despre oportunitățile de dezvoltare a afacerii la nivel local. De exemplu, Camera de Comerț Româno-Germană, una din cele mai active din România, are un dialog continuu cu firme din Germania interesate să investească în alte țări, deschizându-și inclusiv un birou local la Cluj-Napoca pentru a sprijini companiile germane să acceseze piața locală. Dacă o administrație are un dialog viu și continuu cu o Cameră de Comerț, dacă participă la evenimentele organizate de Cameră, dacă cere consultanță pentru abordarea investitorilor de pe piața respectivă, va fi cu un pas mai aproape de posibilele investiții.

**Tabelul 13. Clasamentul partenerilor comerciali ai României, în funcție de capitalul social al firmelor**

Poziție 2016	Tara	Valoarea capitalului social (mld. eur) – sold 2016	Pondere in total (%) in 2016
1.	Olanda	8,7	20,8
2.	Austria	4,9	11,8
3.	Germania	4,6	11,1
4.	Cipru	3,7	8,9
5.	Franța	2,4	5,7
6.	Italia	2,3	5,5
7.	Grecia	1,8	4,3
8.	Spania	1,7	4,1
9.	Luxemburg	1,6	3,8
10.	Cehia	1,3	3,2

Sursa: Ziarul Financiar

### 3.5.3. Parteneriate cu companiile private și dezvoltatorii imobiliari

**La fel de importante sunt parteneriatele cu sectorul privat local.** Așa cum raportul de față a arătat în partea introductivă, investitorii străini și locali au o relație simbiotică, cei din urmă putând beneficia masiv prin relații comerciale cu noi companii care intră pe piață (de ex., ca furnizori de bunuri și servicii). Camera de Comerț și Industrie a României, prin filialele de nivel local, poate fi un partener important în dialogul cu mediul de afaceri din ZMC.

În ceea ce privește dezvoltatorii imobiliari, aceștia sunt legătura cheie între piața locală și investitorii care intenționează să își extindă afacerea în ZMC. **Piața de logistică și industrial, care a ajuns la un stoc de peste trei milioane de metri pătrați la nivel național, s-a remarcat în ultimii ani ca fiind unul dintre cele**

mai efervescente sectoare ale industriei imobiliare. Cei mai mari jucători din acest sector sunt preponderent străini și controlează depozite în special în București și în marile orașe secundare din țară.

**Tabelul 14. Dezvoltatori imobiliari prezenți în România, în funcție de suprafața proiectelor**

Dezvoltatori	Suprafața proiectelor (m2)	Proiecte
CTP	628.500	CTPark Bucharest, CTPark Bucharest, CTPark Turda, CTPark Pitești, CTPark Sibiu, CTParkDeva I, CTPark Deva II, CTPark Cluj I și II, CTPark Timișoara I și II, CTPark Arad, CTPark Salonta, CTPark Ineu.
P3	385.200	P3 Bucharest
Zacaria	217.000	Sibiu Industrial Park, Border Industrial, Park Arad, Vantage Industrial Park Alb Iulia, Western Industrial Park Oradea, Southern Industrial Park Craiova
WDP	183.000	WDP București, Pitești, Vâlcea, Ploiești, Brașov, Sibiu, Brăila, Roman, Timișoara
Alinso	150.000	Ploiești West Park
Logicor	150.000	București, Timișoara, Ploiești
Globalworth	138.500	Timișoara Airport Park

Sursa: JLL Romania (Date valabile la 1 Octombrie 2018)

Piața de birouri se află, de asemenea, într-un plin proces de dezvoltare, fiind unul dintre cele mai active segmente imobiliare la nivel local. În perioada 2016 – 2017, nivelul livrărilor de spații moderne de birouri din principalele orașe regionale este estimat să depășească 210.000 de m<sup>2</sup>, iar până la finalul anului viitor, stocul total va ajunge la 800.000 de m<sup>2</sup>.<sup>117</sup> Companiile din sectoarele tehnologie și telecomunicații au continuat să genereze cele mai multe cereri (75% din suprafața tranzacționată), urmate de companiile din domeniile financiar (10%) și manufactură/ industrial (8%).<sup>118</sup> La nivelul anului 2018, stocul de spații pentru birouri în Constanța este extrem de limitat, ceea ce reduce și numărul investitorilor străini care ar putea fi interesați să-și dezvolte prezența pe piața locală. Mai ales investitorii care aduc valoare adăugată mare economiei locale, de ex., din sectoarele IT&C & inovare doresc în general locații prestigioase și condiții de muncă foarte bune pentru angajații lor. Un parteneriat cu acest tip de dezvoltatori ar putea ajuta autoritățile locale din ZMC să înțeleagă mai bine nevoile pieței din punct de vedere al spațiilor de birouri.

<sup>117</sup> Sursa: DTZ Echinex.

<sup>118</sup> Economica.net

Tabelul 15. Lista dezvoltatorilor de spații de birouri

Dezvoltatori	Valoare portofoliu 2017 (mil. eur)	Principalele active	Suprafața închirială totală (m <sup>2</sup> )	Venituri anuale din chirii (2017)	Aționari
NEPI Rockcastle	2.033	Mega Mall, Promenada, Shopping City Timișoara	903.000	147	Fortress Income Fund, Resilient Reit Limited, fonduri de pensii – Public investment Corporation și alții
Globalworth	1.200	Globalworth Campus, Green Court, BOB, BOC, City Offices	548.000	70	Growthpoint Properties, Ioannis Papalekas, York Capital și alții
Afi Europe	685	AFI Cotroceni, AFI Palace Ploiești, AFI Park	194.000	52**	Investitori privați și instituționali
Immofinanz*	621	Iride Business Park, Victoria Park, Metrooffice	343.000	50	Investitori private și instituționali
CA Immo	302	Opera Center, Europe House, Riverplace	106.000	20	Immofinanz, investitori din retail, investitori instituționali

\*Date valabile la 31 decembrie 2017 \*\*Calcul ZF pe baza rezultatelor transmise de companie pentru fiecare dintre cele trei proprietăți

Sursa: ZF

### 3.5.4. Parteneriate cu alte autorități locale

După cum arată și raportul Subnational Doing Business al Băncii Mondiale, performanța administrațiilor locale variază din punct de vedere al condițiilor pe care le asigură mediului privat. Spre exemplu: „o autorizație de construire se obține în 156 de zile în Oradea—de două ori mai repede decât în Constanța sau Timișoara. Dar Oradea are cel mai scump proces: la 7,6% din valoarea depozitului, costul este de 4 ori mai mare decât la Cluj, Craiova sau Iași”; „în Timișoara—unde judecătorii utilizează sistemul electronic de management al dosarelor pentru a reduce gradul de încărcare administrativă—soluționarea litigiilor comerciale și punerea în executare a sentințelor durează cu opt luni mai puțin decât în Brașov”; „cel mai ușor de obținut racordarea la rețeaua de electricitate este în Iași unde sunt necesare opt formalități și 173 de zile și cel mai dificil este în Timișoara, unde se adaugă o formalitate și două luni.<sup>119</sup> Există oportunități majore de a încheie parteneriate cu alte localități din țară și de a împărtăși experiențe și bune practici cu privire la creșterea atractivității mediului privat local.

**În același timp, parteneriatele cu alte autorități locale pot constitui platforme de promovare a unor proiecte de interes comun.** O bună parte dintre investițiile necesare pentru a crește competitivitatea la nivel local depind de acțiunile guvernului național – de ex., autostrăzile, căile ferate de mare viteză, legătura dintre București și Constanța pe Dunăre, decolmatarea cursului Dunării, extinderea aeroportului

<sup>119</sup> Subnational Doing Business in Bulgaria, Hungary, and Romania, Banca Mondială, 2017, p. 14-16.

Constanța etc. Dincolo de ADI ZMC, autoritățile locale pot identifica alte primării din țară care își doresc aceste proiecte. Împreună pot purta discuții mult mai eficiente la nivel guvernamental național sau chiar european. Un exemplu în acest sens, cu un început pozitiv, este axa Brașov-București-Constanța, lansată formal în septembrie 2018. Astfel de parteneriate s-ar putea extinde prin abordarea autorităților din zona Tulcea-Galați-Brăila, dar și de la sud de Dunăre.

### 3.5.5. Parteneriate cu mediul academic

Nu în ultimul rând, autoritățile locale din ZMC ar trebui să ia în considerare parteneriate cu mediul academic local (și nu numai). Universitățile nu doar formează următoarele generații de funcționari publici și experți în investiții, dar pot asigura și un cadru de abordare și consolidare a relațiilor cu investitorii străini prin conferințe și alte evenimente care să aducă la Constanța companii potențial interesate. Evident, mediul academic trebuie să fie și un partener în servicii de suport acordate investitorilor prin prisma accesului la forța de muncă specializată. De exemplu, o companie de servicii ar putea avea nevoie să știe câți absolvenți de limbi străine sunt formați de Universitatea Ovidius în fiecare an, ce limbi vorbesc aceștia și ce nivel de salarizare ar dori. Universitățile pot organiza, în parteneriat cu autoritățile locale și investitorii privați, târguri de joburi și programe speciale de training în vederea intrării pe piața muncii a tinerilor absolvenți.

## 3.6 Creșterea calității vieții

**Investițiile în calitatea vieții sunt vitale pentru atragerea și păstrarea investitorilor străini, cu valoare adăugată mare.** De multe ori, deciziile de a investi sau nu într-o piață nouă depind de factorul uman, inerent subiectiv. Atunci când un investitor vizitează pentru prima dată o posibilă locație trebuie să se simtă confortabil și sigur. În același timp, investițiile au nevoie de forță de muncă, iar calitatea vieții este primordială pentru atragerea capitalului uman performant la nivel local. Studiul Orașe Competitive al Băncii Mondiale arată următoarele: „Calitatea vieții este un concept care nu trebuie confundat cu standardul de viață. Deși acest al doilea termen este mai măsurabil pe baza unor indicatori socio-economici (cum ar fi nivelul salariului, accesul la utilități publice, accesul la servicii medicale etc.), calitatea vieții are și o dimensiune subiectivă—mai exact, percepția individuală asupra factorilor care influențează starea de bine: calitatea mediului, oportunități pentru petrecerea timpului liber etc.”<sup>120</sup>

**În același timp, productivitatea oamenilor este strâns legată de starea de spirit și sănătate a acestora.** În vederea asigurării unei vieți sănătoase și a unui echilibru psihic, oamenii trebuie să petreacă timpul liber relaxându-se, socializând și făcând sport. În principal, calitatea vieții într-un oraș este dictată de gradul de confort pe care-l resimte un locuitor în timpul muncii, în timpul liber, acasă, în oraș, în natură etc. Așadar, calitatea vieții într-un oraș se va referi la nivelul de echipare și dotare existent și la capacitatea de a răspunde nevoilor oamenilor în activitățile acestora de zi cu zi, indiferent dacă acestea sunt legate de muncă sau timp liber.

Celebrul arhitect danez Jan Gehl, autorul cărții Orașe pentru oameni, face câteva observații importante cu privire la creșterea calității vieții în mediile urbane. Pe scurt, calitatea vieții depinde de posibilitatea oamenilor de a se bucura de compania altor oameni: nu numai implicarea în activități planificate, ci și „contemplarea a ceea ce se întâmplă în jur,” întâlniri fortuite, simpla dorință de a vedea oameni și de a fi văzut, petrecerea timpului liber în comun etc. Un oraș viu are locuri vii, iar locurile vii sunt locurile unde oamenii își petrec timpul și se pot întâlni liber (de ex., zonele pietonale). Din punct de vedere al designului urban, ar trebui favorizate punctele de interes de la nivelul ochilor, succesiunea naturală a străzilor, străzi și spații suficient de înguste pentru a facilita întâlnirile între oameni. Siguranța publică, o altă dimensiune

---

<sup>120</sup> *Orașe Competitive*, Banca Mondială, 2012, p. 19.

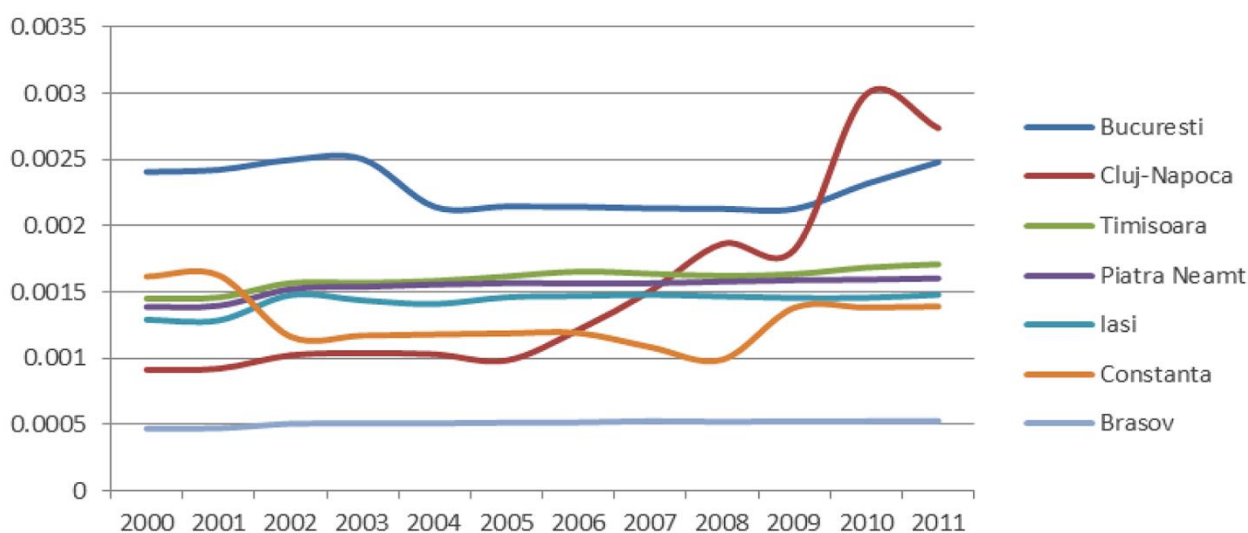
a calității vieții, este mai mare în locurile cu o densitate umană mai mare (și cu mai puține mașini). În general, orașele trebuie construite pentru oameni, nu pentru autoturisme.<sup>121</sup>

În vederea creșterii calității vieții în Constanța, autoritatea locală ar trebui să ia o serie de măsuri atât la nivel de reglementare, cât și la nivel operațional. În acest sens, se impun resistemalizări a unor teritorii din oraș, precum și acțiuni de regenerare, restructurare și revitalizare a unor zone specifice. Investițiile trebuie să fie sustenabile, în sensul în care acestea nu trebuie să încarce administrația cu cheltuieli de întreținere.

**Înainte de a formula un set de recomandări punctuale, se impun câteva observații generale.** Constanța se bucură de un bogat patrimoniu cultural construit, în special în zona peninsulară, istorică, marcat de construcții cu arhitectură precum Art-Nouveau (clădire emblematică fiind Cazinoul din Constanța), maur (Moscheea), interbelic etc. și chiar situri arheologice. Din păcate, marea majoritate a clădirilor monumente istorice (aproximativ 200<sup>122</sup>) se află în stare avansată de degradare, reprezentând chiar și un pericol public. Printre acestea, câteva au fost restaurate și refuncționalizate.

Spațiul verde în municipiul Constanța este, în suprafață, mult sub minimul impus de Uniunea Europeană, respectiv 15mp/cap de locuitor față de 26mp/cap de locuitor.

**Figura 43. Evoluția spațiilor verzi (în Ha) / cap de locuitor**



Sursa: INS

<sup>121</sup> A se vedea Jan Gehl, *Orașe pentru Oameni*, Island Press, Washington, D.C., 2010.

<sup>122</sup> Conform *Listei Monumentelor Istorice*.

Cu toate acestea, este important de luat în considerare că suprafața spațiului verde într-o localitate nu este atât de relevantă pe cât este calitatea, funcționalitatea acestuia și accesibilitatea la acesta. Un mediu antropizat are nevoie de spații verzi care să fie funcționale și de bună calitate. Spațiul verde în localități comportă mai multe roluri, precum cel de protecție, de destinație pentru relaxare și petrecere a timpului liber și de îmbunătățire a calității mediului (poluarea).

În ceea ce privește aspectul mobilității, transportul în Constanța se face în principal cu mijloace motorizate private, urmate apoi de cel public și foarte puțin pe bicicletă. Infrastructura de transport public nu este una satisfăcătoare și suficientă<sup>123</sup>, iar piste pentru biciclete, cu excepția celei de pe faleza stațiunii Mamaia și bd. Tomis, lipsesc. Traseele pietonale urmează, de regulă, arterele de circulație auto, fiind câteva zone amenajate și modernizate în scopul promenadei, precum faleza din stațiunea turistică Mamaia, din zona Cazinoului, zona peninsulară, în special Piața Ovidiu și zona portului turistic Tomis.

**Funcțiunea predominantă a orașului este locuire, aceasta fiind individuală și colectivă.** Locuirea colectivă este în condominii realizate în perioada comunistă, pe proiecte tip sovietice, adaptate, specifice perioadei și care se regăsesc în toată țara. Preponderent cartiere precum Tomis Nord, Tomis II, Abator, CET și Inel 2 – Brătianu. În rest, locuirea este individuală în imobile cu regim de înălțimi cuprinse între P și P+1, dispuse izolat pe lot. În principal fondul construit, cu câteva excepții (zona centrală, variantă Aurel Vlaicu, bd. Alexandru Lăpușneanu și Faleză Nord) este învechit, construcții realizate între anii 1900 – 1990.

Din punct de vedere al spațiilor destinate petrecerii timpului liber și sportului, Constanța nu dispune de o infrastructură adecvată. Există 3 stadioane (Portul, Badea Cârțan și Farul) și o bază sportivă privată (Arenele Idu în Mamaia). Ca destinații de agrement există Acvariul, Delfinariul, Palatul Copiilor și Sala Sporturilor. În ceea ce privește spațiul destinat activităților de recreere, există un singur parc, Parcul Tăbăcăriei, având și o microrezervație (în Tomis Nord) și câteva grădini publice de mici dimensiuni (Parcul Gării, Parcul Primăriei și Parcul Casei de Cultură). În Constanța se regăsesc o serie de muzee în zona peninsulei, și câteva obiective turistice precum geamia, moscheea etc. Din păcate orașul nu are nicio sală polivalentă. În continuare, prezentul raport formulează o serie de propuneri și recomandări pentru creșterea calității vieții.

### 3.6.1. Calitatea spațiului verde

În ceea ce privește spațiul verde, acesta trebuie gândit în așa manieră încât să poată fi folosit 24/24, 7/7, să fie conectat, accesibil și de calitate. Spațiul verde necesită întreținere, iar acest lucru poate crește cheltuielile banului public. Pentru a evita o astfel de situație, acesta trebuie să integreze activități socio-economice, precum alimentație publică, agrement, recreere. Aceste activități se pot facilita de către operatori economici care vor avea în sarcină întreținerea spațiilor verzi.

Se recomandă realizarea pe arterele principale de circulații, pe partea pietonală către carosabil, de benzi verzi, continue, cu lățimi cuprinse între 1,50 – 2,00 m, cu plantații de vegetație înaltă de aliniament, coronament cu diametru cuprins între 5,00 – 8,00 m, cu specii care să reziste climatului, poluării și să nu creeze probleme de sănătate publică (alergii). Fâșiile verzi se pot planta cu gazon altoit cu iarbă pentru a putea crește la umbră. De asemenea, acestea se pot dota cu sisteme de irigare prin aspersoare, programate. Cota acestora va fi mai jos decât cea a trotuarului pentru a nu permite pământului să iasă, iar delimitarea între zona verde și pietonal se va face prin platbande care vor închide finisajul trotuarului. În zonele în care vegetația înaltă nu este însoțită de fâșii verzi, insulele formate ar putea avea dimensiunea

---

<sup>123</sup> Conform *Planului de Mobilitate Urbană*, p. 41.

de minim 1,50 x 1,50m, acoperite cu grătare metalice pentru protecție care se vor amplasa la aceeași cotă cu cea a trotuarului.

**Se recomandă aprobarea unui regulament privind gardul de la stradă.** Prin acesta trebuie să se urmărească obținerea unei imagini unitare. Gardurile către stradă nu pot fi mai înalte de 1,80m, cu un soclu opac având o înălțime de maxim 0,60m, iar partea superioară să fie realizată din gard viu. Gardul viu poate fi pus la dispoziție de către primărie printr-un program dedicate (a se vedea mai jos). Regulamentul va reprezenta un instrument de reglementare care va sta la baza emiterii autorizațiilor de construire.

În vederea reducerii costurilor pentru plantarea vegetațiilor de aliniament și pentru a încuraja cetățenii să realizeze împrejmuirea către stradă cu gard viu, acordând gratuit plantele, ar putea fi oportună realizarea unei pepiniere, administrată de primărie prin direcția de peisagistică. Pepiniera va avea în principal rolul de a asigura necesarul de vegetație pentru plantarea domeniului public, în subsidiar poate presta și activități de comerț, însă fără a afecta efectivul necesar plantării de interes public.

**Figura 44. Exemplu de spațiu verde din piața Lorca, Salobreña, Spain**



Surse: <http://www.landezine.com/index.php/2011/08/landscape-architecture-square/>;  
[https://www.edilportale.com/prodotti/bellitalia/griglia-per-alberi-in-ghisa/griglia\\_160275.html](https://www.edilportale.com/prodotti/bellitalia/griglia-per-alberi-in-ghisa/griglia_160275.html)

Ar fi totodată binevenită realizarea unui nou parc public, pe amplasamentul situat la Nord de cartierul Faleză SUD, la Est de cartierul Km 4, la Vest de căile ferate și la Sud de Stadionul Portul. Acesta se va putea conecta de Parcul Tăbăcărie prin trasee verzi, respectiv str. Soveja – str. Dezrobirii – str. Cumpenei – Sud Oil Terminal – șos. Mangaliei – Parcul nou propus – Bd. 1 Mai – bd. Ferdinand – Primăria – bd. Tomis – Bd. Mamaia – Microrezervația Delfinariu.

**Traseele verzi se pot dezvolta de-a lungul arterelor de circulație, pe partea pietonală.** Trotuarele și spațiile verzi se pot reconfigura și moderniza. Zona pietonală se poate dala cu piatră naturală, placi din granit, iar spațiile verzi se pot amenaja la nivelul dalelor de piatră, separate cu platbande de inox. Trecherile în intersecții pe acest traseu se pot realiza prin zebre late la nivel, pietonii având prioritate. De-a lungul rețelei de spații verzi și în zonele de parc se pot desfășura activități de alimentație publică, cafenele și restaurante, amplasate, după caz, la parterul imobilelor de la stradă sau în insule special amenajate. Operatorii economici care își vor desfășura activitatea în aceste zone vor avea în sarcină să asigure

întreținerea întregului traseu și a parcurilor, prin crearea unui fond dedicat. Întreținerea spațiilor verzi se va putea astfel realiza de către operatori economici specializați.

În vederea realizării unei toaletări corecte a arborilor de pe domeniul public, se recomandă aprobarea unui regulament a modului în care această operațiune se face. De exemplu, se poate folosi ca model regulamentul elaborat pentru Guvernul României de Societatea Ornitologică Română.<sup>124</sup> De asemenea, regulamentul va putea sta și la baza emiterii avizelor pentru defrișare, prevăzându-se măsurile compensatorii.

### 3.6.2. Mobilitate urbană și parking

În vederea creșterii mobilității urbane este important în primul rând a se implementa Planul de Mobilitate Urbană. Acest instrument operațional și strategic vizează rezolvarea problemelor de mobilitate din localitate.

În privința parcărilor, în primă fază, în vederea acumulării fondurilor necesare pentru realizarea de locuri de parcare supra și subterane, se recomandă marcarea, acolo unde este posibil, locurilor de parcare. Pentru acestea se va percepe un tarif orar în zilele lucrătoare în intervalul 7:00 – 18:00, iar în zilele libere și sărbătorile legale regimul va fi gratuit. Parcărilor de reședință, în zonele locuințelor colective, se vor putea marca, în limita spațiului disponibil, și vor fi tarificate la lună în baza unui abonament. Acestea se vor acorda celor care fac dovada domiciliului/reședinței, iar în intervalul orar 8:00 – 17:00, în zilele lucrătoare, se poate permite ocuparea acestora de către alte autoturisme, în această situație se aplicându-se același regim precum locurilor de parcare care nu sunt de reședință.

Taxarea se poate realiza prin implementarea unui sistem de e-ticketing, în paralel cu înființarea unui corp de control care să patruleze și să verifice dacă cei care ocupă locurile de parcare au achitat valoarea aferentă timpului de staționare. Sancționarea se va putea face prin imobilizarea autovehiculului și aplicarea amenzii contravenționale. Măsurile se pot implementa prin aprobarea unui regulament privind parcările publice. De asemenea, în cadrul aceluiași regulament, se va detalia și necesarul minim de locuri de parcare pentru noile construcții.

### 3.6.3. Regulament de semnalistică

**Mijloacele de publicitate pot afecta în mod drastic imaginea arhitectural urbanistică a unui oraș.** În acest sens, această activitate trebuie reglementată. Astfel, este necesar a se aplica prevederile Legii nr. 185/2013 privind amplasarea și autorizarea mijloacelor de publicitate, cu modificările și completările ulterioare. Printr-un regulament de semnalistică, se vor putea prevedea zonele care pot suporta publicitatea și modul în care aceasta se face. Se urmărește ca acestea să nu mai fie agresive, să nu obtureze perspective, să nu fie amplasate pe spații verzi, pe fațadele clădirilor de locuit, pe monumente istorice etc. Regulamentul va putea sta la baza emiterii autorizațiilor de construire pentru amplasare de semnalistică. De asemenea, prin acesta se vor reglementa și firmele luminoase și alte asemenea, amplasate pe vitrine sau la parterul imobilelor cu spații comerciale.

#### Regulament vitrine

Pentru a îmbunătăți imaginea arhitectural urbanistică se impune ca vitrinele spațiilor comerciale să fie amenajate într-un mod unitar, lipsit de agresivitate. Astfel, prin regulamentul privind vitrinele, se va putea urmări ca orice operator economic care își desfășoară activitatea la parterul unui imobil să-și amenajeze

---

<sup>124</sup> Sursa: <http://regulament-toaletare-arbori.blogspot.com/2014/04/lupu-i.html>



atât vitrina cât și accesul într-un registru prestabilit, astfel încât să se obțină o imagine unitară de-a lungul imobilelor de pe o stradă. Reglementările se vor referi la dimensiuni, materiale, culori și finisaje; se va putea permite o paletă mai largă din care solicitantul să poată opta, dar prin care să se păstreze imaginea unitară a fiecărei zone.

### 3.6.4. Program de revitalizare a cartierelor construite în perioada comunistă

Având în vedere că imaginea construcțiilor realizate în perioada comunistă nu este una estetică, acestea amintind totodată de o perioadă mai puțin plăcută din istoria țării, se impune ca imobilele construite în acea perioadă să intre într-un program de revitalizare. În vederea implementării se impune stabilirea unui concept. Acesta se poate obține în baza unui concurs de soluții. Conceptul va urmări schimbarea arhitecturii imobilelor construite în perioada comunistă astfel încât acestea să îmbunătățească imaginea arhitectural urbanistică a orașului. De asemenea, conceptul trebuie să vizeze și spațiile publice adiacente imobilului.

### 3.6.5. Program restaurare și reabilitare a patrimoniului cultural construit

Întrucât Constanța beneficiază de un patrimoniu cultural construit bogat, dar acesta se află într-o stare avansată de degradare, este recomandat ca autoritatea să impună măsuri de salvare a acestor valori. Se propune în primă fază identificarea proprietarilor de imobile monumente istorice și notificarea acestora cu privire la obligațiile ce le revin conform prevederilor legale. În situația în care proprietarii nu dispun de resursa financiară să restaureze construcția, primăria poate finanța, sub formă de credit, realizarea lucrărilor. Proprietarul va plăti pe o anumită perioadă, în mod eșalonat, sub formă de rate, costurile lucrărilor. Primăria devine creditor, iar în situația în care debitorul, adică proprietarul, este în incapacitate de plăți datorita, primăria poate executa și obține imobilul. În acest sens, se recomandă restaurarea și reintroducerea în circuitul turistic a Cazinoului din Constanța și a celui din Mamaia.<sup>125</sup>

### Regenerarea fondului construit nefinalizat și abandonat

Conform prevederilor legale<sup>126</sup>, construcțiile care nu mai pot fi finalizate conform autorizației de construire pot face obiectul exproprierii pentru cauză de utilitate publică. În acest sens, primăria poate prelua construcțiile nefinalizate și abandonate și le poate desființa sau finaliza în vederea valorificării.

### 3.6.6. Calitatea spațiului public

**Calitatea spațiului public are un impact semnificativ asupra stării de bine a oamenilor.** Trotuare cu denivelări, murdare sau care băltesc creează disconfort în rândul cetățenilor. Totodată, spațiile destinate pietonilor, bicicliștilor și circulației auto trebuie să fie foarte clar delimitate în special din motive de siguranță. Varianta clasică o reprezintă diferența de nivel, dar un rol important îl are finisajul. Astfel, trotuarele, respectiv spațiile destinate pietonilor trebuie realizate cu finisaje diferite de îmbrăcămintea asfaltică a carosabilului, cu materiale rezistente și estetice, precum piatra naturală sau dalele de beton. De asemenea, nu trebuie neglijate persoanele cu deficiențe de vedere. Pentru acestea trebuie marcate, prin diferite metode, trasee speciale care să urmeze căile pietonale.

---

<sup>125</sup> Se recomandă evaluarea modelului aplicat cu succes la Oradea. A se vedea Îndrumarul pentru Primari, M&M, 2017, p. 53.

<sup>126</sup> Art . 38 din Legea nr. 50/1991

Figura 45. Exemplu de spațiu public de calitate



Sursa: <http://www.landezine.com/index.php/2016/06/vanke-cloud-city-phase-2-by-lab-dh/>

**Un oraș trăiește prin locuitori și turiști, iar aceștia îl parcurg în funcție de punctele de interes.** Principala arteră comercială istorică a orașului (Str. Ștefan cel Mare) a decăzut ca spațiu de promenadă, fiind necesare intervenții complexe pentru revitalizarea sa (reabilitări de fațade, amenajare de spații comerciale, reabilitarea zonei pietonale, a mobilierului urban, reforma signalisticii, organizarea de evenimente etc.). În mod similar, astfel de intervenții sunt necesare și pentru spațiile publice din zona Piața Gării – Piața Victoriei, poarta de acces în oraș pentru cei care se deplasează cu trenul. Spațiile publice sunt deficitare și în zona Mamaia, unde Bd. Mamaia este văzut doar ca o șosea de tranzit, nu și de promenadă.<sup>127</sup>

**În același timp, piețele publice și traseele destinate promenadei sunt cele care atrag cele mai mari fluxuri de oameni.** Aici se regăsesc activități de alimentație publică și cafenele. Însă nu trebuie neglijat faptul că în aceste spații de cele mai multe ori oamenii se adună pentru a-și manifesta creativitatea sau recreere. De aceea, aceste spații trebuie să poată să găzduiască și activități culturale și creative. În acest sens, se recomandă evaluarea oportunității înființării unei unități în cadrul primăriei care să administreze arta stradală, respectiv să avizeze și autorizeze activități artistice în spațiile publice. În concret, orice persoană care vrea să exprime o artă în spațiul public o va putea face cu avizul acestei unități. De asemenea, trebuie permisă remunerația din partea trecătorilor și spectatorilor pentru activitatea prestată. Unitatea va crea și susține programe artistice în domeniul public, încurajând totodată artiștii să participe la realizarea evenimentelor spontane din spațiul public (happening).

---

<sup>127</sup> Livrabilul 2.3, *Profilul competitivității*, Banca Mondială, 2018, p. 60.

În context, mobilierul urban ar trebui modernizat și adaptat în vederea obținerii unei noi imagini urbanistice. Se impune folosirea de mobilier masiv, din materiale durabile (beton, metal, lemn), dotarea cu coșuri pentru gunoi și pungă pentru păstrarea curățeniei în urma animalelor de companie.

Figura 46. Exemplu de mobilier urban din beton și lemn



Sursa: <http://www.landezine.com/index.php/2016/06/vanke-cloud-city-phase-2-by-lab-dh/>

În fine, este recomandată totodată realizarea unei săli polivalente moderne, care să poată găzdui evenimente de muzică de mare amploare în zona adiacentă. De asemenea, ar fi necesar un stadion modern, de 25-30.000 de locuri, gândit de o manieră integrată cu Parcul Tăbăcărie, pentru a crea un nucleu sportiv.<sup>128</sup> O astfel de infrastructură ar sprijini și sectorul turistic, asigurând condiții pentru utilizarea capacității de cazare și în extra-sezon.

---

<sup>128</sup> Ibid.

## 4. CONCLUZII

Raportul de față a prezentat un diagnostic al favorabilității mediului privat din Constanța și soluții concrete pentru atragerea de investitori, condiție fundamentală a dezvoltării locale. Toate datele indică potențialul de creștere deosebit al Zonei Metropolitane Constanța prin prisma resurselor disponibile, în special în ceea ce privește industria petrochimică, activitățile portuare și turismul. Este necesară totodată extinderea profilului economic pentru a cuprinde sectoare și activități cu valoare adăugată mai mare, cum ar fi cele din domeniul IT&C, unde ar putea contribui resursa umană locală, Constanța fiind unul dintre cele mai puternice centre universitare la nivel național.

**Soluția principală recomandată la nivel administrativ este înființarea Agenției de Promovare a Investițiilor (API) ZMC.** API ar derula, cu un necesar mic de resurse, activități aferente întregului ciclu investițional: de la promovarea ZMC drept destinație de investiții prin conferințe, târguri și alte canale proprii (website, materiale de promovare, campanii de atragere a investitorilor etc.) până la facilitarea și extinderea investițiilor (alegerea unei locații, furnizarea unor servicii de specialitate la nivel fiscal, juridic, de recrutare a resursei umane, de intermediere a legăturilor cu posibili furnizori de la nivel local etc.). API ZMC ar putea construi pe baza experienței extinse a peste 10.000 de API-uri la nivel global, adoptând cele mai bune practici testate în timp.

Dincolo de soluția administrativă a unei API, Constanța poate adopta un set de măsuri legislative și operaționale pentru creșterea atractivității mediului de afaceri local. Acestea includ accelerarea procedurilor necesare înregistrării unei afaceri noi sau racordării la rețeaua de electricitate (de ex., prin înființarea unui Birou Unic și prin parteneriate cu furnizori strategici), cât și o serie de politici publice care au în vedere creșterea calității vieții pentru ZMC (de la spații verzi la zone pietonale și semnalistică). Prin intermediul API și nu numai, autoritățile locale pot explora parteneriate cu o gamă largă de actori co-interesați de atragerea investitorilor străini în ZMC (de la agenții imobiliare la camere de comerț și mediul universitar).

## ANEXA: EXEMPLE DE PROFILURI DE INVESTITORI

### Petroleum activities and refineries



### Royal Dutch Shell



Shell is an international energy company that aims to meet the world's growing need for more and cleaner energy solutions in ways that are economically, environmentally and socially responsible.

Shell is a global energy company. Around 84,000 employees across more than 70 countries work together to power progress through more and cleaner energy solutions.

#### Company details

##### Website

[www.shell.com](http://www.shell.com)

##### Headquarters

Hague, The Netherlands

##### Year founded

1907

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Downstream, Bio-Fuels, Integrated Gas, New Energies, Chemicals, Energy, and Upstream

##### Contact person

Ben van Beurden

Chief Executive Officer at Royal Dutch Shell

The Hague Area, Netherlands

Email: [ben.vanbeurden@shell.com](mailto:ben.vanbeurden@shell.com)

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/benvanbeurden/](http://www.linkedin.com/in/benvanbeurden/)



BP plc (formerly The British Petroleum Company plc, British Petroleum and BP Amoco plc) is a British multinational oil and gas company headquartered in London, England. It is one of the world's seven oil and gas "supermajors", whose performance in 2012 made it the world's sixth-largest oil and gas company, the sixth-largest energy company by market capitalization and the company with the world's 12th-largest revenue (turnover).

It is a vertically integrated company operating in all areas of the oil and gas industry, including exploration and production, refining, distribution and marketing, petrochemicals, power generation and trading. It also has renewable energy interests in biofuels and wind power.

### Company details

#### Website

[www.bp.com](http://www.bp.com)

#### Headquarters

London, England

#### Year founded

1909

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Upstream – Oil & Gas Exploration & Production, Subsurface, Wells Subsea, Mechanical, Electrical, Process, Civil, Drilling,, Completion & Intervention Engineers, Geoscientists, Professionals in Finance, Business Development, and Procurement, Communications etc.

#### Contact person

Robert Dudley

Group Chief Executive Officer, Director at Royal Dutch Shell

London, United Kingdom

Email: [robert.dudley@bp.com](mailto:robert.dudley@bp.com)

Linkedin: [www.linkedin.com/in/bob-dudley-083a4210/](http://www.linkedin.com/in/bob-dudley-083a4210/)



# Constanța

Examples of investor profiles



## ExxonMobil

### ExxonMobil

ExxonMobil is the world's largest publicly traded international oil and gas company, providing energy that helps underpin growing economies and improve living standards around the world.

ExxonMobil uses innovation and technology to deliver energy to a growing world. We explore for, produce and sell crude oil, natural gas and petroleum products.

We operate facilities or market products in most of the world's countries and explore for oil and natural gas on six continents.

### Company details

#### Website

[www.exxonmobil.com](http://www.exxonmobil.com)

#### Headquarters

Irving, Texas, US

#### Year founded

1999

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Oil, gas, petroleum, refining, and chemicals

#### Contact person

Darren Woods

Chairman, Chief Executive Officer at Exxon Mobil

Texas, US

Email address: [darren.w.woods@exxonmobil.com](mailto:darren.w.woods@exxonmobil.com)

Linkedin: [www.linkedin.com/company/exxonmobil/](http://www.linkedin.com/company/exxonmobil/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Chevron



Chevron Corporation is an American multinational energy corporation. One of the successor companies of Standard Oil, it is headquartered in San Ramon, California, and active in more than 180 countries.

Chevron is engaged in every aspect of the oil, natural gas, and geothermal energy industries, including hydrocarbon exploration and production; refining, marketing and transport; chemicals manufacturing and sales; and power generation.

Chevron is one of the world's largest oil companies; as of 2017, it ranked nineteenth in the Fortune 500 list of the top US closely held and public corporations and sixteenth on the Fortune Global 500 list of the top 500 corporations worldwide. It was also one of the Seven Sisters that dominated the global petroleum industry from the mid-1940s to the 1970s.

### Company details

#### Website

[www.chevron.com](http://www.chevron.com)

#### Headquarters

San Ramon, CA

#### Year founded

1879

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Crude Oil & Natural Gas Production, Liquefied Natural Gas, Refining, Motor & Jet Fuel, Lubricants, Additives and Petrochemicals Marketing, Energy & Supply Trading, Energy Technologies, Energy Efficiency Solutions, Pipelines, and Shipping

#### Contact person

Michael Wirth

Chairman of the Board, Chief Executive Officer at Chevron

San Ramon, California

Email address: [MiWi@chevron.com](mailto:MiWi@chevron.com)

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/mike-wirth-chevron/](http://www.linkedin.com/in/mike-wirth-chevron/)



# Constanța

Examples of investor profiles



## Phillips 66



The Phillips 66 Company is an American multinational energy company headquartered in Westchase, Houston, Texas. It debuted as an independent energy company when ConocoPhillips executed a spin-off of its downstream and midstream assets.

Taking its name from the 1927 "Phillips 66" trademark of ConocoPhillips predecessor Phillips Petroleum Company, Phillips 66 began trading on the New York Stock Exchange on May 1, 2012, under the ticker PSX. The company is engaged in producing natural gas liquids (NGL) and petrochemicals.

The company has approximately 14,000 employees worldwide and is active in more than 65 countries.

Phillips 66 is ranked No. 28 on the Fortune 500 list and No. 67 on the Fortune Global 500 list as of 2018.

### Company details

#### Website

[www.phillips66.com](http://www.phillips66.com)

#### Headquarters

Houston, Texas

#### Year founded

1917

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Crude Oil & Natural Gas Production, Liquefied Natural Gas, Refining, Motor & Jet Fuel, Lubricants, Additives and Petrochemicals Marketing, Energy & Supply Trading, Energy Technologies, Energy Efficiency Solutions, Pipelines, and Shipping

#### Contact person

Greg Garland

Chairman, Chief Executive Officer at Philips 66

San Ramon, California

Email address: [Greg.Garland@p66.com](mailto:Greg.Garland@p66.com)

LinkedIn: [www.linkedin.com/company/phillips66co/](http://www.linkedin.com/company/phillips66co/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Petrobras



Petróleo Brasileiro S.A. — Petrobras, more commonly known as simply Petrobras (Portuguese pronunciation: [ˌpetroˈbras]), is a semi-public Brazilian multinational corporation in the petroleum industry headquartered in Rio de Janeiro, Brazil. The company's name translates to Brazilian Petroleum Corporation — Petrobras.

In 2005, Petrobras announced a joint venture with Nippon Alcohol Hanbai to sell Brazilian ethanol to Japan, called Brazil-Japan Ethanol. On 21 April 2006, the company started production on the P-50 oil platform in the Albacora East field at Campos Basin, which made Brazil self-sufficient in oil production. By November 2015, the company had accumulated \$128 billion in debt, 84% of it denominated in foreign currencies.

The company was ranked #58 in the most recent Fortune Global 500 list.

### Company details

#### Website

[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)

#### Headquarters

Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

#### Year founded

1953

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Exploration and production, refining, marketing, transportation, petrochemicals, oil product distribution, natural gas, electricity, chemical-gas and biofuel segments.

#### Contact person

Jose Eduardo de Barros Dutra

Chief Officer, Corporate & Services at Petrobras

Rio de Janeiro, Brasil

Email address: [JoseDutra@petrobras.com.br](mailto:JoseDutra@petrobras.com.br)

LinkedIn: [www.linkedin.com/company/petrobras/](http://www.linkedin.com/company/petrobras/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Andeavor



Andeavor (previously known as Tesoro Corporation) was a Fortune 100[4] and a Fortune Global 500 company headquartered in San Antonio, Texas, with 2017 annual revenues of \$35 billion, and over 14,000 employees worldwide. Based on 2017 revenue, the company ranked No. 90 in the 2018 Fortune 500 list of the largest United States corporations by total revenue.

Andeavor was an independent refiner and marketer of petroleum products, operating ten refineries in the Western United States with a combined rated crude oil capacity of approximately 1,200,000 barrels (190,000 m<sup>3</sup>) per day. Andeavor's retail-marketing system included approx. 3,000 branded retail gas stations, of which more than 595 are company-operated under its own Tesoro brand name, as well as Shell, ExxonMobil, ARCO, and USA Gasoline brands.

Andeavor was acquired by Marathon Petroleum on October 1, 2018.

### Company details

#### Website

[www.andeavor.com](http://www.andeavor.com)

#### Headquarters

San Antonio, Texas

#### Year founded

1953

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Exploration and production, refining, marketing, transportation, petrochemicals, oil product distribution, natural gas, electricity, chemical-gas and biofuel segments.

#### Contact person

Tim Harris

Chief Information Officer Officer

San Antonio, Texas

Email address: [JoseDutra@petrobras.com.br](mailto:JoseDutra@petrobras.com.br)

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/tjharri1/](http://www.linkedin.com/in/tjharri1/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Energy transport



## Energy Transfer Partners



Energy Transfer Partners (now officially Energy Transfer LP) is a U.S. Fortune 500 natural gas and propane pipeline transport company headquartered in Dallas, Texas. It was founded in 1995 by Ray Davis and Kelcy Warren, who remains Chairman and CEO. It is the parent company of Dakota Access, LLC, the company responsible for developing the controversial Dakota Access

Pipeline. Energy Transfer is a master limited partnership; it owns the general partner and 100% of the IDR of Regency Energy Partners LP and about 26.3 million RGP limited partner units. Energy Transfer also owns a non-controlling interest in a corporation that owns Southern Union Company and Sunoco, Inc. The Energy Transfer family of companies owns approximately 71,000 miles of natural gas, natural gas liquids, refined products, and crude pipelines.

### Company details

#### Website

[www.energytransfer.com](http://www.energytransfer.com)

#### Headquarters

Dallas, Texas, US

#### Year founded

1995

#### Company type

Public Company

#### Company size

5,000+ employees

#### Specialties

Pipeline transport

#### Contact person

Kelcy Warren

Chief Executive Officer, Chairman of the Board

Dallas, Texas, US

Email address: [kelcy.warren@energytransfer.com](mailto:kelcy.warren@energytransfer.com)

LinkedIn: [www.linkedin.com/company/energy-transfer/about/](http://www.linkedin.com/company/energy-transfer/about/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Enterprise Products



Enterprise Products is one of North America's leading providers of midstream energy services. Exciting new growth areas, developing markets, and innovative ways to help move energy are some of the reasons why today's energy professionals are discovering rewarding opportunities with Enterprise Products.

It acquired GulfTerra in September 2004. The company ranked No. 105 in the 2018 Fortune 500 list of the largest United States corporations by total revenue.

### Company details

#### Website

[www.EnterpriseProducts.com](http://www.EnterpriseProducts.com)

#### Headquarters

Houston, Texas, US

#### Year founded

1968

#### Company type

Public Company

#### Company size

5,000+ employees

#### Specialties

Midstream energy networks, transportation, gathering, storage, processing, fractionation and terminaling, to producers and consumers of natural gas, natural gas liquids, crude oil, refined products, and liquefied petroleum gases and petrochemicals.

#### Contact person

A.J. Teague

Director, Chief Executive Officer

Dallas, Texas, US

Email address: [jteague@eprod.com](mailto:jteague@eprod.com)

LinkedIn: [www.enterpriseproducts.com/about-us/management](http://www.enterpriseproducts.com/about-us/management)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Plains All American



Plains All American Pipeline, L.P. (NYSE: PAA) is a publicly traded master limited partnership that provides midstream energy infrastructure and logistics services for crude oil, natural gas liquids (“NGL”), natural gas and refined products.

PAA owns an extensive network of pipeline transportation, terminalling, storage and gathering assets in key crude oil and NGL producing basins and transportation corridors and at major market hubs in the United States and Canada. On average, PAA handles almost 6 million barrels per day of crude oil and NGL on its transportation assets. PAA is headquartered in Houston, Texas.

### Company details

#### Website

[www.plainsallamerican.com/](http://www.plainsallamerican.com/)

#### Headquarters

Houston, Texas, US

#### Year founded

1989

#### Company type

Public Company

#### Company size

1,001-5,000 employees

#### Specialties

Transporting crude oil / pipeline operations and crude oil storage

#### Contact person

Greg Armstrong

Chairman, Chief Executive Officer

Dallas, Texas, US

Email address: [glarmstrong@paalp.com](mailto:glarmstrong@paalp.com)

LinkedIn: [www.linkedin.com/company/plains-all-american/](http://www.linkedin.com/company/plains-all-american/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Logistics



## J.B. Hunt Transport, Inc.



J.B. Hunt Transport, Inc. is a Fortune 500 company that specializes in freight shipping for large and small businesses. A top-ranked third party logistics (3PL) provider and one of the largest transportation logistics companies in North America, we provide safe and reliable transportation services for a diverse group of customers throughout the continental United States, Canada and Mexico. Utilizing an integrated, multimodal approach, J.B. Hunt offers capacity-oriented solutions centered on delivering customer value and industry-leading service.

### Company details

#### Website

[www.jbhunt.com](http://www.jbhunt.com)

#### Headquarters

Lowell, AR

#### Year founded

1961

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Transportation, Brokerage, Intermodal, Dedicated Contract Services, Single Source, Final Mile Services, Truckload, Less Than Truckload, Freight Management, Transportation Management Systems, Temperature Controlled, and Refrigerated

#### Contact person

Mark Ferguson

Director of Business Development at JB Hunt

Joplin, Missouri Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/mark-ferguson-92202613/](https://www.linkedin.com/in/mark-ferguson-92202613/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Swift Transportation



Swift Transportation is the largest full-truckload motor carrier in North America. Based in Phoenix, Arizona, the Swift terminal network includes over forty full service facilities in the United States and Mexico. Swift provides a full line of service solutions including intermodal, refrigerated and logistics management. Safety is the primary focus in all the policies, procedures and programs that govern our business and Swift is celebrating 50 years of delivering a better life by improving lives for our employees and communities.

### Company details

#### Website

[www.swifttrans.com](http://www.swifttrans.com)

#### Headquarters

Phoenix, Arizona

#### Year founded

1966

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Full Truckload, Linehaul, Intermodal, Dedicated, Temperature Controlled, Flatbed, Logistics Brokerage and Full Managed Trans., Expedited / Teams, Cross Border Mexico and Canada, Swift Express, Trade Show, Owner Operators, Heavy Haul, and Refrigerated

#### Contact person

Jim Fitzsimmons

Senior Vice President at Swift Transportation

Phoenix, Arizona Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/jim-fitzsimmons-3740a17/](https://www.linkedin.com/in/jim-fitzsimmons-3740a17/)





## C.R. England



**C.R.England**

C.R. England is one of the largest temperature-controlled carriers in the nation dedicated to providing a comprehensive range of transportation solutions to meet the requirements of a rapidly evolving customer base. As a family-owned, customer and employee focused corporation since 1920, we are driven to maintain our leadership role through time-tested services, technology and processes. Our entrepreneurial culture and values enable us to expand reliable services while keeping our commitments to public safety, social responsibility and financial stability.

C.R. England serves its customers through the following business units:

- National – Long-haul truckload service
- Mexico – International inbound and outbound services
- Regional – Short haul truckload service positioned in the West, Midwest, and Texas and surrounding areas
- Dedicated – Dedicated contract carriage and transportation management
- Intermodal – Expedited priority rail service using TempStack refrigerated containers

### Company details

#### Website

[www.crengland.com](http://www.crengland.com)

#### Headquarters

Salt Lake City, Utah

#### Year founded

1920

#### Company type

Privately Held

#### Company size

5,001-10,000 employees

#### Specialties

Refrigerated Long Haul & Regional Freight, Refrigerated Intermodal Container Freight, Dedicated Contract Carriage, and Freight Brokerage (See England Logistics)

#### Contact person

Gardner Green

Vice President, Business Development at C.R. England

Dallas/Fort Worth Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/gardner-green-8b644520/](https://www.linkedin.com/in/gardner-green-8b644520/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Knight Transportation



Knight Transportation, Inc. is a truckload carrier offering dry van, refrigerated, intermodal and brokerage services to customers through a network of service centers and branches located throughout the United States serving North America.

As “Your Hometown National Carrier,” Knight strives to offer customers and drivers personal service and attention through each service center, while offering integrated freight transportation nationwide and beyond through the scale of one of North America’s largest trucking companies. The principal types of freight we transport include consumer staples, retail, paper products, packaging/plastics, manufacturing, and import/export commodities.

### Company details

#### Website

[www.knighttrans.com](http://www.knighttrans.com)

#### Headquarters

Phoenix, Az

#### Year founded

1990

#### Company type

Public Company

#### Company size

1,001-5,000 employees

#### Specialties

Dry Van, Intermodal, Brokerage, Rail, Port Services, Drayage, Dedicated Fleets, and Refrigerated

#### Contact person

Robin Hilton

Vice President of Business Development at Knight Transportation Inc

Phoenix, Arizona Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/robin-hilton-68578330/](https://www.linkedin.com/in/robin-hilton-68578330/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Averitt Express



Established in 1971, Averitt Express is a leading provider of freight transportation and supply chain management with international reach to more than 100 countries.

Averitt specializes in delivering customized solutions for service offerings that include climate controlled, cross border/domestic offshore, dedicated, expedited, intermodal, international ocean/air, local customization, less-than-truckload, PortSide®, retail distribution services, transportation management, truckload (dry van, flatbed, brokerage) and warehousing services.

Averitt's technology offerings include a full suite of web-based shipping tools, electronic data interchange (EDI), and transportation and operations management systems. For more information, call 1-800-AVERITT (283-7488) or visit [AverittExpress.com](http://AverittExpress.com).

### Company details

#### Website

[www.averittexpress.com](http://www.averittexpress.com)

#### Year founded

1971

#### Company type

Privately Held

#### Company size

5,001-10,000 employees

#### Specialties

Supply Chain Management, Warehousing, Distribution, TL, LTL, Dedicated, Flatbed, Intermodal, Expedited, International, Ocean and Air, Transportation Logistics, Transportation Management System (TMS), Mexico and Canada Cross-Border, Climate Controlled, Import and Export, and Logistics

#### Contact person

Mark French

Director of Corporate Business Development at Averitt  
Greenville, South Carolina Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/mark-french-a6bb114/](http://www.linkedin.com/in/mark-french-a6bb114/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## YRC Freight



HOW SHIPPING IS DONE.

YRC Freight, a leading transporter of industrial, commercial and retail goods, specializes in less-than-truckload (LTL) shipping solutions for businesses. Based in Overland Park, Kan., YRC Freight provides comprehensive North American coverage and offers a broad portfolio of LTL services to bring flexibility and reliability to customers' supply chains.

YRC Freight reflects the Yellow Transportation (founded in 1924 in Oklahoma City, Oklahoma) purchase of and subsequent merger with Roadway (founded in 1930 in Akron, Ohio).

YRC Freight is the largest subsidiary of YRC Worldwide Inc. with corporate headquarters in Overland Park, Kan.

Other YRC Worldwide subsidiaries include YRC Reimer, Reddaway, Holland and New Penn.

### Company details

#### Website

[www.yrcfreight.com](http://www.yrcfreight.com)

#### Headquarters

Overland Park, KS

#### Year founded

1924

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Less than truck load, transportation services, international shipping, logistics, supply chain, just in time, Canada shipping, Mexico shipping, expedited transportation, guaranteed delivery services, exclusive use, and pick up and delivery services

#### Contact person

##### Jenny Morris

Organizational Development Business Partner at YRC Freight

Overland Park, Kansas

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/jenny-morris-01a40960/](https://www.linkedin.com/in/jenny-morris-01a40960/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Werner Enterprises



Werner Enterprises, Inc. was founded in 1956 and is a premier transportation and logistics company with coverage throughout the United States, Canada, Mexico, Asia, Europe and South America. Werner maintains its global headquarters in Omaha, Nebraska, and maintains offices throughout North America and China.

Werner is among the five largest truckload carriers in the United States with a diversified portfolio of transportation services that includes dedicated, medium-to-long-haul, regional and local van capacity, expedited, temperature-controlled and flatbed services.

The Werner Logistics portfolio includes freight management, truck brokerage, intermodal, load/mode and network optimization and freight forwarding. Werner, through its subsidiary companies, is a licensed U.S. NVOCC, U.S. Customs Broker, licensed Freight Forwarder in China, licensed China NVOCC, TSA-approved Indirect Air Carrier and IATA Accredited Cargo Agent.

### Company details

#### Website

[www.werner.com](http://www.werner.com)

#### Headquarters

Omaha, NE

#### Year founded

1956

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Transportation and Logistics

#### Contact person

Blake Howe

Business Development at Werner Enterprises

Jacksonville, Florida Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/blake-howe-a2b905158/](https://www.linkedin.com/in/blake-howe-a2b905158/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Southeastern Freight Lines



A privately-owned regional less-than-truckload transportation services provider specializing in next-day service in the Southeast and Southwest. We serve customers through 88 service centers across 13 states and Puerto Rico. Southeastern has a network of service partners to ensure transportation services in the remaining 37 states, Canada, the U.S. Virgin Islands and Mexico. Southeastern Freight Lines provides more than 99.35% on-time service in next-day lanes.

Founded in 1950, we provide quality transportation services of outstanding value in order to perpetuate our company and provide long-term security for our people.

A dedication to service quality and a continuous quality improvement process that began in 1985 has been recognized by more than 300 quality awards received from customers and associations.

### Company details

#### Website

[www.sefl.com](http://www.sefl.com)

#### Headquarters

Lexington, SC

#### Year founded

1950

#### Company type

Privately Held

#### Company size

5,001-10,000 employees

#### Specialties

LTL, trucking, transportation, regional, carrier, freight, and shipping

#### Contact person

Bob Bullock

Vice President, International at Southeastern Freight Lines

Charlotte, North Carolina Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/bob-bullock-b9a01110/](https://www.linkedin.com/in/bob-bullock-b9a01110/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## ABF Freight



ABF Freight, an ArcBest<sup>SM</sup> carrier, specializes in national and regional transportation, offering custom LTL (less-than-truckload) shipping services across the United States, Canada, Mexico and Puerto Rico. Choose from options that include:

- Time critical delivery
- Trade show shipping
- Retail shipping
- Product launch services
- Residential and final mile options
- Flatbed delivery and mobile containers

With an innovative transportation network and easy access to additional logistics services, we'll find a way to help you overcome any transportation challenge. For more information or to get a freight shipping quote, visit <https://arcb.com/abf-freight>.

### Company details

#### Website

[arcb.com/abf-freight](https://arcb.com/abf-freight)

#### Headquarters

Fort Smith, Arkansas

#### Year founded

1923

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

LTL transportation, Time-critical delivery, Residential and final mile services, Retail shipping, Service to Canada, Mexico and Puerto Rico, Trade show shipping, Product launch services, Flatbed delivery, and Mobile containers

#### Contact person

Lito Baysa

Director of Business Development - ABF GLOBAL

Greater Los Angeles Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/lito-baysa-b53baa20/](https://www.linkedin.com/in/lito-baysa-b53baa20/)



## Estes Express Lines



Headquartered in Richmond, Virginia, Estes Express Lines is a leading, full-service freight transportation provider offering a complete range of shipping solutions including LTL, time critical, volume & truckload, global and custom solutions.

Founded in 1931 by W.W. Estes and still family-owned, the company began as a one-man-one-truck operation serving customers in rural southside Virginia. Today, Estes is the largest privately held carrier in the nation. One of the most respected total-solutions providers in the industry, the company delivers direct service throughout all of the U.S., Canada and Puerto Rico through more than 230 terminals, as well as door-to-door service to and from Mexico and a global freight-forwarding service footprint.

### Company details

#### Website

[www.estes-express.com](http://www.estes-express.com)

#### Headquarters

Richmond, VA

#### Year founded

1931

#### Company type

Privately Held

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Freight Transportation

#### Contact person

Alison McCullum

Business Development Manager at Estes Express Lines

Richmond, Virginia

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/alison-mccullum-375794102/](https://www.linkedin.com/in/alison-mccullum-375794102/)



# Constanța

Examples of investor profiles



## Port-related activities



## Hutchison Ports



We are Hutchison Ports. A network of over 30,000 employees, operating ports and terminals in over 26 countries in Asia, the Middle East, Africa, Europe, the Americas and Australasia. Our parent company is CK Hutchison Holdings Limited (CK Hutchison).

We develop and manage all aspects of port operation and trade-related logistics, sharing proven operational practices throughout our network for the good of global commerce.

### Company details

#### Website

[www.hutchisonports.com](http://www.hutchisonports.com)

#### Company type

Privately Held

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Container Port Operations, Logistics & Transportation, and Terminal Development

#### Contact person

Maria Matuszek

Business Development Manager at Hutchison Logistics

Ipswich, United Kingdom

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/maria-matuszek-72a36545/](https://www.linkedin.com/in/maria-matuszek-72a36545/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## CMA CGM



CMA CGM, founded by Jacques R. Saadé, is a leading worldwide shipping group.

Its 445 vessels call more than 420 ports in the world on all 5 continents. In 2016, they carried 15.6 million TEU (twenty-foot equivalent units).

Now headed by Rodolphe Saadé, CMA CGM enjoys a continuous growth and keeps innovating to offer its customers new maritime, terrestrial, and logistical solutions.

With a presence in 160 countries and through its 755 agencies network, the Group employs 29,000 people worldwide, including 2,400 in its headquarters in Marseilles.

We develop and manage all aspects of port operation and trade-related logistics, sharing proven operational practices throughout our network for the good of global commerce.

### Company details

#### Website

[www.cma-cgm.com](http://www.cma-cgm.com)

#### Headquarters

Marseille

#### Year founded

1978

#### Company type

Privately Held

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Container Shipping, Transport, and Logistics

#### Contact person

Joel Bachour

Business Development Manager

Marseille 11, Provence-Alpes-Côte d'Azur, France

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/joelbachour/](http://www.linkedin.com/in/joelbachour/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### PSA International Pte Ltd



As one of the leading global port groups, PSA International participates in around 40 terminals in 16 countries across Asia, Europe and the Americas with flagship operations in Singapore and Antwerp. PSA strives to continue growing its port network alongside its shipping line customers and become the preferred partner to port stakeholders across the world.

Employing the finest talents in the industry, PSA delivers reliable and best-in-class service to its customers and develops win-win relationships with its partners. As the port operator of choice in the world's gateway hubs, PSA is "The World's Port of Call."

#### Company details

##### Website

[www.globalpsa.com](http://www.globalpsa.com)

##### Headquarters

Singapore, Singapore

##### Company type

Privately Held

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Container Port Operator

##### Contact person

Seow Leong Ong

Vice President, Group Business Development, PSA International  
Singapore

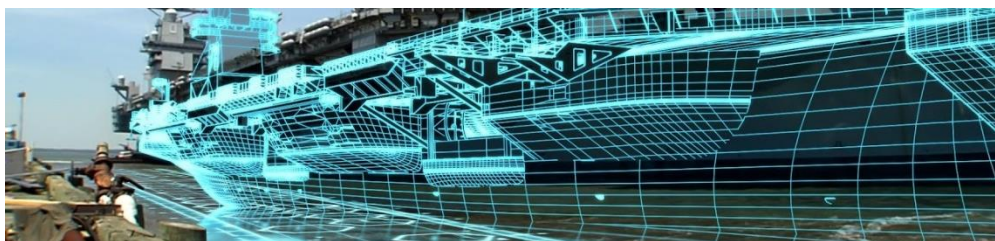
LinkedIn: [www.linkedin.com/in/seow-leong-ong-184b574/](https://www.linkedin.com/in/seow-leong-ong-184b574/)

## Constanța

Examples of investor profiles



## Heavy Industries



## Mitsubishi Heavy Industries



Mitsubishi Heavy Industries (MHI) Group is one of the world's leading industrial firms. For more than 130 years, we have channeled big thinking into solutions that move the world forward – advancing the lives of everyone who shares our planet. We deliver innovative and integrated solutions across a wide range of industries, covering land, sea, sky and even space.

MHI Group employs 80,000 people across 400 locations, operating in three business domains: "Power Systems," "Industry & Infrastructure," "Aircraft, Defense & Space." We have a consolidated revenue of around 40 billion U.S. Dollars.

We aim to contribute to environmental sustainability while achieving global growth, using our leading-edge technologies. By bringing people and ideas together as one, we continue to pave the way to a future of shared success.

### Company details

#### Website

[www.mhi.com](http://www.mhi.com)

#### Headquarters

Minato-ku, Tokyo

#### Year founded

1884

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Power systems, Industry, Environment, Infrastructure, Aircraft, Defense, Space, Energy, Aviation, Transportation, Machinery, and Equipment

#### Contact person

Elie Rizk

Director of Business Development at Mitsubishi Heavy Industries

United Arab Emirates

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/elie-rizk-891b8319/](https://www.linkedin.com/in/elie-rizk-891b8319/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## FINCANTIERI S.p.A.



Fincantieri is one of the world's largest shipbuilding groups and number one by diversification and innovation. It is

leader in cruise ship design and construction and a reference player in all high-tech shipbuilding industry's sectors, from naval to offshore vessels, from high-complexity special vessels and ferries to mega-yachts, ship repairs and conversions, systems and components production and after-sales services.

Headquartered in Trieste (Italy), the Group has built more than 7,000 vessels in over 230 years of maritime history. With almost 20,000 employees, of whom more than 7,800 in Italy, 20 shipyards in 4 continents, today Fincantieri is the leading Western shipbuilder. It has among its clients the major cruise operators, the Italian and the U.S. Navy, in addition to several foreign navies, and it is partner of some of the main European defense companies within supranational programmes.

### Company details

#### Website

[www.fincantieri.com](http://www.fincantieri.com)

#### Headquarters

Trieste, TS

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Ship design, Ship repair and conversion, Shipbuilding, Marine systems production, System integrator, Naval architecture, R&D and innovation, Renewable energies, and Project management

#### Contact person

Marco Scopigno

Business Development and M&A at FINCANTIERI S.p.A.

Trieste Area, Italy

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/marco-scopigno-92b78831/](https://www.linkedin.com/in/marco-scopigno-92b78831/)

## Constanța

Examples of  
investor profiles



### China Shipbuilding Industry Co., Ltd.



China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC), established on 1st July 1999, consisting of some of the enterprises and institutes of former China State Shipbuilding Corporation (old CSSC), is a very large state-owned enterprise, an entity with state authorization for investment and capital management, directly under the supervision of Chinese central government.

CSIC is one of China's largest shipbuilding and ship repairing groups. Currently, the group has 7 shipyards with an annual newbuilding capacity of 5 million dwt. Its longstanding experience and comprehensive range of skills has resulted in the group being able to build all kinds of high quality merchant and naval ships.

#### Company details

##### Website

[www.csicl.com.cn](http://www.csicl.com.cn)

##### Headquarters

Beijing, China

##### Year founded

2008

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Shipbuilding and repair modification, ship equipment, marine economic industry, energy transportation equipment, and ship power

##### Contact person

Egoitz San Miguel

Business Development - Research and Development, CSNP, CSIC -New Power  
Spain

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/egoitz-san-miguel-carrancio-4538a424/](https://www.linkedin.com/in/egoitz-san-miguel-carrancio-4538a424/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Kawasaki Heavy Industries, Ltd.



Together with about 100 group companies in Japan and overseas, Kawasaki Heavy Industries oversees the formation of a "technology corporate group."

Our technological capabilities, polished over a history that exceeds a century, send diverse products forth into wide-ranging fields that go beyond land, sea, and air, extending from the ocean depths to space. Our aerospace division is active in products ranging from aircraft to satellites. The products that our rolling stock division delivers to the world include Shinkansen and New York subway cars, while our ship and offshore structure division's products range from gas carriers and large tankers to submarines, and our energy solutions division covers the spectrum from development and manufacture of energy equipment to management systems.

We are also active in wide-ranging businesses driven by diverse and high-level engineering technologies, including environmental and recycling plants, industrial plants, precision machinery, industrial robots, and infrastructure equipment. Finally, we operate our leisure and power products business that features the motorcycles known as the Kawasaki brand.

Through the development of unique and broad businesses unmatched elsewhere, we will continue to create new values that solve the issues facing our customers and society.

### Company details

#### Website

<https://global.kawasaki.com>

#### Headquarters

Chuo-ku, Kobe,, Hyogo

#### Year founded

1896

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Heavy Industries

#### Contact person

Mark Okamoto

Senior Manager, Marketing & Business Development at Kawasaki Heavy Industries, Ltd.

Japan

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/mark-okamoto-a973184/](http://www.linkedin.com/in/mark-okamoto-a973184/)

## Constanța

Examples of investor profiles



## Samsung Heavy Industries



Samsung Heavy Industries, the world leader in shipbuilding and offshore development, pioneers new technologies and industry-leading services across various industry sectors including high-value shipbuilding, power & control systems and wind energy business.

Samsung Heavy Industries is leading the trend in the shipbuilding and offshore facilities industry with the most innovative products, the most efficient construction methods and world's highest automation rate.

□ *Innovative Products:*

SHI holds an unbeatable leadership position in the innovative vessels market, proven by successful development of world's first FLNG, Ice-class Drillship, LNG-SRV and Arctic Shuttle Tanker.

□ *Efficient Construction methods:*

Samsung Heavy Industries has introduced the most innovative and efficient construction methods, which use mega and giga blocks, floating cranes and floating docks, for the first time in the world.

□ *Highest Automation Rate in the World:*

SHI has achieved the world's highest automation rate of 68% by utilizing robots for various manufacturing processes. For instance, we use a spider robot for welding, a robot to attach triplex within the cargo of LNG carrier, a robot to clean the interior of pipes and a blasting robot.

### Company details

#### Website

[www.shi.samsung.co.kr/eng](http://www.shi.samsung.co.kr/eng)

#### Headquarters

Seoul

#### Year founded

1975

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Shipbuilding and offshore facilities, power & control systems, and wind energy business

#### Contact person

Jong H. (윤종현) Youn

Samsung Heavy Industries Vice President

Korea

LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/jong-h-%EC%9C%A4%EC%A2%85%ED%98%84-youn-291370105/>



# Constanța

Examples of investor profiles



## Hyundai Heavy Industries Co., Ltd



Hyundai Heavy Industries (HHI), founded by the late Chung Ju-yung on March 23, 1972 wrote the first chapter of its shipbuilding history in June, 1974 by completing construction of the world's largest shipyard and two 260,000-DWT VLCCs all at the same time.

A decade after its first delivery, the Hyundai Shipyard topped 10 million deadweight tons in aggregate ship production and has maintained the leading position in the world shipbuilding market ever since.

Hyundai Shipyard's drive has mirrored the growth of modern Korean heavy industry, and our success has allowed us to expand into other heavy industry areas, ultimately leading to the formation of Hyundai Heavy Industries, an integrated heavy industry company.

### Company details

#### Website

[www.hhi.co.kr](http://www.hhi.co.kr)

#### Headquarters

Ulsan

#### Year founded

1972

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Shipbuilding, Offshore & Engineering, Industrial Plant & Engineering, Engine & Machinery, Electro Electric Systems, Green Energy, and Construction Equipment

#### Contact person

M. H. Kim

Business Development Manager at Hyundai Heavy Industries Co., Ltd.

Korea

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/m-h-kim-32915320/](https://www.linkedin.com/in/m-h-kim-32915320/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Energy



## Saudi Aramco



Saudi Aramco is the state-owned oil company of the Kingdom of Saudi Arabia and a fully integrated, global petroleum and chemicals enterprise. Over the past 80 years we have become a world leader in hydrocarbons exploration, production, refining, distribution and marketing. Saudi Aramco's oil and gas production infrastructure leads the industry in scale of production, operational reliability, and technical advances. Our plants and the people who run them make us the world's largest crude oil exporter, producing roughly one in every eight barrels of the world's oil supply. We manage proven conventional crude oil and condensate reserves of 261.1 billion barrels. Our average daily crude production is 10.2 million barrels per day (bpd), and we have stewardship of natural gas reserves of 297.6 trillion standard cubic feet (scf). Headquartered in Dhahran, Saudi Arabia, we employ more than 65,000 workers worldwide. Our subsidiaries and affiliates are located across the globe in Saudi Arabia, China, Egypt, Japan, India, the Netherlands, the Republic of Korea, Singapore, the United Kingdom and the United States.

### Company details

#### Website

[www.saudiaramco.com](http://www.saudiaramco.com)

#### Headquarters

Dhahran

#### Company type

Privately Held

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Oil Exploration, Drilling and Workover, Renewable Energy, Petroleum Engineering, Pipelines and Distribution, Refining, Project Management

#### Contact person

Richard Reeves

Aramco New Business Development

Saudi Arabia

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/richard-reeves-7a83b2/](https://www.linkedin.com/in/richard-reeves-7a83b2/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### TechnipFMC



TechnipFMC is a global leader in subsea, onshore/offshore and surface projects. With our proprietary technologies and production systems, integrated expertise, and comprehensive solutions, we are transforming our clients' project economics.

We are uniquely positioned to deliver greater efficiency across project lifecycles from concept to project delivery and beyond. Through innovative technologies and improved efficiencies, our offering unlocks new possibilities for our clients in developing their oil and gas resources.

Each of our employees is driven by a steady commitment to clients and a culture of purposeful innovation. They challenge the conventions of the energy industry and rethink how the best results are achieved.

#### Company details

##### Website

<http://technipfmc.com>

##### Year Founded

2017

##### Headquarters

London

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Subsea, onshore/offshore and surface projects

##### Contact person

Paul Cannatella

VP Business Development at Wood Group

Houston, Texas

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/paul-cannatella-497a1137/](http://www.linkedin.com/in/paul-cannatella-497a1137/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Petrofac

Petrofac is a leading service provider to the oil and gas production and processing industry. We have a 37-year track record and have grown significantly to become a constituent of the FTSE 250 Index.

#### Petrofac

We're a people-based business. We started life in 1981 with just 25 people on board and today we have 31 offices and around 12,750 staff worldwide, representing more than 80 nationalities.

We support our clients to unlock the potential of their assets; onshore and offshore, greenfield and brownfield.

We have a problem-solving culture, clear values and strong leadership. With each one of our projects come complex technical and operational challenges – and our Company is full of driven people who are committed to finding solutions and deliver for our clients.

#### Company details

##### Website

[www.petrofac.com](http://www.petrofac.com)

##### Headquarters

London

##### Year founded

1981

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Oil & Gas, Design engineering, Procurement, Construction, Commissioning, Asset management, Asset maintenance, Operations, Training, Competency development, Production enhancement, Decommissioning, Well engineering, Consultancy, SURF, and Onshore and offshore engineering

##### Contact person

Gerry Miller

Business Development Manager - Petrofac

Norwich, United Kingdom

Linkedin: [www.linkedin.com/in/gerry-miller-0b58012a/](https://www.linkedin.com/in/gerry-miller-0b58012a/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### McDermott International Inc.



McDermott is a premier, fully integrated provider of technology, engineering and construction solutions

to the energy industry. For more than a century, customers have trusted McDermott to design and build end-to-end infrastructure and technology solutions—from the wellhead to the storage tank—to transport and transform oil and gas into the products the world needs today.

Our proprietary technologies, integrated expertise and comprehensive solutions deliver certainty, innovation and added value to energy projects around the world. Customers rely on McDermott to deliver certainty to the most complex projects, from concept to commissioning. We call this the “One McDermott Way.”

Operating in over 54 countries, McDermott’s locally focused and globally-integrated resources include approximately 40,000 employees and engineers, a diversified fleet of specialty marine construction vessels and fabrication facilities around the world.

#### Company details

##### Website

[www.mcdermott.com/](http://www.mcdermott.com/)

##### Headquarters

Houston, Texas

##### Year founded

1923

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Engineering, Procurement, Construction, Installation, Commissioning, Fixed Platforms, Floating Production Systems, Onshore Modules, Offshore Pipelines, and Subsea Infrastructure

##### Contact person

Omar Sahor

Director, Sales & Business Development at CB&I

Houston, Texas Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/omar-sahor-9b7292b/](https://www.linkedin.com/in/omar-sahor-9b7292b/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Saipem



Saipem is a large and international turnkey contractor in the oil & gas industry. The Company enjoys a superior competitive position for the provision of EPC/EPCI services to the oil industry both onshore and offshore with a particular focus on the toughest and most technologically challenging projects and activities in remote areas.

Saipem is a global contractor, with strong local presence in strategic and emerging areas such as West Africa, North Africa, Central Asia, Middle East, and South East Asia and it employs over 34,000 people, comprising 120 nationalities.

### Company details

#### Website

[www.saipem.com](http://www.saipem.com)

#### Headquarters

San Donato Milanese, (Milan)

#### Year founded

1957

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Engineering & Construction, Drilling, Onshore construction, and Offshore installation

#### Contact person

Jérôme Ribuot

Offshore Renewables Business Development Director chez Saipem

Paris Area, France

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/j%C3%A9r%C3%B4me-ribuot-634a2032/](https://www.linkedin.com/in/j%C3%A9r%C3%B4me-ribuot-634a2032/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Qatar Petroleum



Qatar Petroleum (QP) is a state-owned public corporation established by Emiri Decree No. 10 in 1974. It is responsible for all phases of the oil and gas industry in the State of Qatar.

The principal activities of QP, its subsidiaries and joint ventures are the exploration, production, local and international sale of crude oil, natural gas and gas liquids, refined products, synthetic fuels, petrochemicals, fuel additives, fertilizers, liquefied natural gas (LNG), steel and aluminium.

The operations and activities of QP and its affiliates are conducted at various onshore locations, including Doha, Dukhan and the Mesaieed and Ras Laffan Industrial Cities, as well as offshore areas, including Halul Island, offshore production stations, drilling platforms and the North Field.

QP's strategy of conducting hydrocarbon exploration and development are through Exploration and Production Sharing Agreements (EPSA) and Development and Production Sharing Agreements (DPSA) concluded with major international oil and gas companies.

Thriving on a spirit of enterprise, each of our joint ventures is underpinned by transparency, innovation and high standards of quality and service. At Qatar Petroleum, we are committed to one thing above all: Excellence.

### Company details

#### Website

[www.qp.com.qa](http://www.qp.com.qa)

#### Headquarters

Doha

#### Year founded

1974

#### Company type

Government Agency

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Natural Gas, Crude Oil, Liquefied Natural Gas (LNG), Gas-to-Liquids (GTL) Products, Petrochemicals, Natural Gas Liquids (NGL), Refined Products, Steel and Aluminium, and Fertilizers

#### Contact person

Nicole Christie

Business Development Director at Qatar Petroleum

Qatar

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/nicole-christie-030b68b8/](https://www.linkedin.com/in/nicole-christie-030b68b8/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Constructions / Real estate development



#### Al Ain General Contracting (ALGECO)



Established in 1968 by Mohammed Salem Al Dhahiri and Amal Issa Hourani, Al Ain General Contracting Company (ALGECO) started off with a modest staff of 20 people to serve the construction needs of commercial and residential facilities in the United Arab Emirates (U.A.E.). The history of ALGECO can be traced back to the discovery of oil and the exciting prospects of the establishment of U.A.E.

Over the decades, ALGECO has provided industry wide construction management and general contracting services to a wide variety of clients. ALGECO's growth is a reflection of the growth of the country. Today the company has grown to an organization of over 5500 employees with design and construction expertise covering the U.A.E. and Lebanon.

#### Company details

##### Website

[www.algeco.net](http://www.algeco.net)

##### Headquarters

Al Ain

##### Year founded

1968

##### Company type

Privately Held

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Commercial building & warehouses, Water treatment facilities, Manufacturing plant expansion, Residential Facilities, Government Projects, and Industrial Establishments

##### Contact person

##### Mounif Arbid

Construction Manager at Al Ain General Contracting (ALGECO)

United Arab Emirates

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/mounif-arbid-3a9a2b84/](https://www.linkedin.com/in/mounif-arbid-3a9a2b84/)



## Constanța

Examples of investor profiles



### AL FARAA CONSTRUCTION AND INDUSTRIAL GROUP



Al Fara'a Group is a leading UAE based integrated multi-disciplinary Construction and Industrial Group. Over the last three and half decades, Al Fara'a Group has built a solid reputation in the construction industry with an admirable track record of sustained growth and in delivering quality projects on time in both private and government sectors. Al Fara'a Group has commenced operations in Saudi Arabia and Qatar and is consolidating its presence in these countries. The Group has a large team of top-notch technical experts, specialized project managers, skilled multinational workforce and state-of-the-art-technology and construction systems with an array of the latest sophisticated plant, machinery and tools to ensure timely and successful completion of all projects at the highest quality.

Al Fara'a Group has 11 business segments which are vertically and horizontally integrated. In addition to its core competence in construction, the Group has honed its strengths and competitive advantage by setting up Group companies in allied sectors like Ready Mix Concrete, Properties and Development, Precast Structures, Steel Structures, Electromechanical services, Aluminium and Glazing structures, Interiors, Landscaping, Irrigation and Painting as well as Oil and Gas.

#### Company details

##### Website

[www.alfaraagroup.com/](http://www.alfaraagroup.com/)

##### Headquarters

Abu Dhabi, Abu Dhabi

##### Year founded

1980

##### Company type

Privately Held

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Construction, Properties, Concrete Ready Mix, Electro - Mechanical Services, Aluminium and Glass, Steel Structures, Interiors and Joinery, Precast, and Trading and Import

##### Contact person

TALAL ADEL SALEH

Alfaraa Group Vice President Business Development

United Arab Emirates

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/talal-adel-saleh-209182a5/](https://www.linkedin.com/in/talal-adel-saleh-209182a5/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Arabtec Construction LLC



Arabtec Construction LLC is a UAE based company established in 1975.

As the largest subsidiary of Arabtec Holding (a public company listed on DFM - the Dubai Financial Market), Arabtec Construction LLC (Arabtec) has completed numerous projects including but not limited to; High Rise Developments, Hotels and Hotel Interiors, Residential Complexes, Office Blocks, Commercial and Industrial Projects, Major Airport Developments, Stadiums, Infrastructure and Drainage works, Offshore Oil and Gas Installations, Residential Complexes, including the largest communities in Dubai such as The Emirates Hills, The Arabian Ranches and The Silicon Oasis.

#### Company details

##### Website

<http://www.arabtecuae.com>

##### Headquarters

Dubai

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Construction of High Rise Building, Hotels, Shopping complex, and and sewerage works

##### Contact person

Yousef Al Harmoudi

Business Development Director at Arabtec Construction LLC

United Arab Emirates

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/yousef-al-harmoudi-a7100253/](http://www.linkedin.com/in/yousef-al-harmoudi-a7100253/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Seidco General Contracting Company



Seidco General Contracting Company is a master builder within the UAE. Seidco was established in 1975 and is currently a "special grade" contracting company.

The company has grown organically based upon its core values: Commitment to Quality, Excellence in Safe Operation, Responsibility to Environmental Action with Enduring High Value Project Delivery. Seidco has the distinct privilege of executing more than 75 prestigious projects in the fields of civil buildings, mixed-use developments, airports, military projects, hospitals, manufacturing facilities, hotels, and community developments.

Several of these projects are in excess of 500 Million AED and are increasing alongside the exciting pace of the UAE development. Current operations enjoy the commitment of over 6,000 employees across multiple business units, all successfully integrating with the needs of the projects.

Seidco is an ISO 9001, 14001, and 18001 certified company, and is currently under process to achieve Estidama Pearl Ratings on its running projects. With a booming economy that contributes to the construction sector in the region, Seidco is set to reflect the vision of the United Arab Emirates.

#### Company details

##### Website

[www.seidco.net](http://www.seidco.net)

##### Headquarters

Abu Dhabi

##### Year founded

1975

##### Company type

Privately Held

##### Company size

5,001-10,000 employees

##### Specialties

Commercial and Residential Buildings, Mixed Use Community Developments, Hotels, Government Facilities, Hospitals, Airports, Manufacturing and Critical Infrastructure, and Education Facilities

##### Contact person

Hayman A. Shafy

General manager

United Arab Emirates

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/hayman-a-shafy-87809744/](https://www.linkedin.com/in/hayman-a-shafy-87809744/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Globalworth



Globalworth was established in 2013 and over the years we became the largest office investor in Central and Eastern Europe (CEE), having the leading position in our two main markets, Romania and Poland. We acquire, develop and manage commercial real estate assets, primarily in the office sector, with the objective of being the landlord of choice for the growing variety of multinational corporations in the region. Our team of over 100 professionals aims to create value for our shareholders, our tenants and the local communities by acting consistently in an ethical, socially responsible manner. Creating an environment in which people want to work and be associated with is a key objective for us, and the way to achieve it is by building a modern, greener, environmentally-friendly portfolio.

In Romania, we have built a unique portfolio and established ourselves as the leading real estate investor through acquisitions and developments, including landmark office buildings in Bucharest such as Globalworth Tower, Globalworth Plaza, Bucharest Tower Center and, most recently, Globalworth Campus. Please visit us on [www.globalworth.com](http://www.globalworth.com) for more details about the company and portfolio.

Moreover, in 2017, we have expanded into Poland, where our portfolio comprises of landmark properties such as Hala Koszyki in Warsaw, West Gate in Wroclaw, Tryton Business House in Gdańsk, A4 Business Park in Katowice and Green Horizon Office Center in Łódź.

### Company details

#### Website

[www.globalworth.com](http://www.globalworth.com)

#### Headquarters

Bucharest

#### Year founded

2013

#### Company type

Privately Held

#### Company size

51-200 employees

#### Specialties

Real estate, office buildings, and real estate investments

#### Contact person

Andrew Cox

Head of Investor Relations & Corporate Development

London, United Kingdom

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/andcox/](https://www.linkedin.com/in/andcox/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### NEPI Investment Management S.A.



New Europe Property Investments plc is a commercial property investor and developer listed on the Main Board of the Johannesburg Stock Exchange Limited (JSE) and the regulated market of the Bucharest Stock Exchange (BVB)

NEPI was founded to acquire, develop and manage regionally dominant retail assets in emerging European Union markets with high-growth potential. The Group built up an exceptional property portfolio and development pipeline in Romania, Slovakia, Serbia, Czech Republic and Croatia and is progressing with a retail expansion programme in other Central and Eastern Europe markets. The Group also invests in A-grade offices in prime locations with significant multinational tenant demand.

The investment strategy is biased towards long-term leases in Euro with strong corporate covenants. On 31 December 2016, the portfolio had an outstanding weighted average lease duration of 5 years, while 67% of the contracted rentable area was occupied by large tenants and major franchisees. The Group is internally managed and combines property and asset management with investment and development skills in an integrated approach. The Group is investment-grade rated by Moody's (Baa3, stable outlook) and Standard & Poor's (BBB-, positive outlook). NEPI usually distributes at least 90% of its net rental profits on a semi-annual basis.

#### Company details

##### Website

[www.nepinvest.com/](http://www.nepinvest.com/)

##### Headquarters

Bucharest, Bucharest

##### Company type

Privately Held

##### Company size

51-200 employees

##### Specialties

Investment, retail, and office

##### Contact person

Helena Samsonova

Property Manager at NEPI Investment Management S.A.

Slovak Republic

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/helena-samsonova-5a4938117/](http://www.linkedin.com/in/helena-samsonova-5a4938117/)

## Constanța

Examples of  
investor profiles



## IMMOFINANZ

### IMMOFINANZ

IMMOFINANZ is a commercial real estate company whose activities are focused on the retail and office segments of eight core markets in Europe: Austria, Germany, Czech Republic, Slovakia, Hungary, Romania, Poland and Moscow.

The core business includes the management and development of properties. The company has a real estate portfolio of approx. EUR 6.2 billion that covers more than 390 properties. IMMOFINANZ is listed on the stock exchanges in Vienna (leading ATX index) and Warsaw. Further information under: [www.immofinanz.com](http://www.immofinanz.com)

### Company details

#### Website

<http://www.immofinanz.com>

#### Headquarters

Wien

#### Year Founded

1990

#### Company type

Privately Held

#### Company size

51-200 employees

#### Specialties

Real Estate

#### Contact person

Sorin Visoianu

Country Manager Operations - Romania

Romania

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/sorin-visoianu-b4ba1a12/](http://www.linkedin.com/in/sorin-visoianu-b4ba1a12/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## AFI Europe Romania



AFI Europe operates in Romania since 2005. The company has developed and is managing AFI Cotroceni, the largest and most dominant shopping mall in Romania and among the leading shopping malls in the CEE region. The 82,000 sqm GLA mall offers its visitors a large entertainment area with multiple leisure options and a variety of over 300 shops of local and international brands, visited by 50,000 customers per day. In October 2013, AFI Europe inaugurated AFI Ploiesti, the first and only modern shopping mall developed in the city centre of Ploiesti, following an investment of over EUR 50 million. The (33,000 sqm GLA) spreads over 2 retail floors occupied by 100 national and international brands, with over 7,000 sqm of entertainment. Adjacent to AFI Cotroceni, AFI Europe has developed AFI PARK, Bucharest's newest and most advanced Class A office Park. AFI PARK offers 70,000 sqm GLA occupied by multinational IT&C corporations, with AFI PARK 1-3 (38,000 sqm GLA) being 100% leased. In February 2016, AFI has completed AFI PARK 4&5 (32,000 sqm GLA) that has reached over 70% occupancy rate, with the pre-lease of Cameron, SII Romania, ORTEC Central & Eastern Europe, FotoNation, TELUS International, Veeam Software and SecureWorks.

AFI Europe Romania is currently planning to develop a 45,000 sqm GLA shopping mall and 20,000 sqm GLA office project in the City Centre of Brasov. In the office segment, AFI will develop AFI TECH PARK (50,000 sqm GLA), located in close proximity to the J.W. Marriott hotel and the Romanian Parliament. The project will comprise of 2 P+8 office buildings and one office tower, with ample green areas. The office park offers an exceptional space for IT&C companies in terms of technical specifications and expansion options. AFI will develop in the near future: a 30,000 sqm Retail park in Arad and a residential project on the 148,000 sqm land plot in Bucurestii Noi in Bucharest.

### Company details

#### Website

<http://www.afi-europe.ro>

#### Headquarters

Bucharest

#### Year Founded

2005

#### Company type

Public Company

#### Company size

51-200 employees

#### Specialties

Real Estate

#### Contact person

**Doron Klein**, CEO at AFI Europe CR/ Romania, Prague, The Capital, Czech Republic

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/doron-klein-b605711a/>

## Constanța

Examples of investor profiles



## Skanska



We are one of the world's major project development and construction groups. By combining our expertise and financial strength, we develop offices, homes and public-private partnership projects.

We create sustainable solutions and aim to be a leader in quality, green construction, work safety and business ethics. Our aim is naturally also to maximize the potential of Skanska with regard to returns. We are active in selected home markets in Europe and North America.

Our history began in 1887 when the company was founded. We established our first international operations already in 1897. Today, we employ approx. 41,000 people worldwide with a total annual revenue of 145,365 MSEK in 2016.

Working with us will give you plenty of opportunities to grow, to prosper and take on exciting challenges. Go to [www.skanska.com/career](http://www.skanska.com/career) to find out more.

Skanska is headquartered in Stockholm, Sweden and listed on the OMX Nordic Exchange Stockholm. We are a Fortune 500 company and a member of the UN Global Compact. Skanska is one of the world's ten largest construction companies.

### Company details

#### Website

<http://www.skanska.com>

#### Headquarters

Stockholm

#### Year Founded

1887

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Construction and project development, commercial property development, vacant premises, residential development, homes, infrastructure development, Public Private Partnerships, Construction, Civil Engineering, and Boklok

#### Contact person

##### Raluca Stanislav

Business Development Manager at Skanska Property Romania

Bucharest, Romania

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/raluca-stanislav-7971a36/>



## Constanța

Examples of investor profiles



### ACMS



In 1993, company founder Emil D. Tanasoiu, started a small construction company. Emil's essential capacity to surround himself with people who share the same values has empowered ACMS ("Antrepriza Constructii-Montaj Special") to experience outstanding success and turn into a reputable, quality-focused, full-service construction company, specializing in Hospitality, Offices, Residential, Retail, Educational, Industrial and Food Service sectors.

ACMS-GC has experienced steady growth since 1993, which culminated in the dawn of the real-estate bubble. Since then, the company has undertaken several spin-offs in order to fully comply with the realities of the Romanian construction market, first separating from the real-estate holdings arm and then by separating from the specialized civil construction company division. The company which resulted is one of the most successful general contractors on the Romanian market and is able to undertake some of the most complex building projects.

#### Company details

##### Website

<http://www.acms-gc.ro/>

##### Headquarters

Stockholm

##### Year Founded

1993

##### Company type

Privately Held

##### Company size

20-50 employees

##### Specialties

General contracting works in civil building engineering and construction

##### Contact person

Tanasoiu Anca

Deputy General Manager at ACMS General Contractor

Bucharest, Romania

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/tanasoiu-anca-2a245ab/>

## Constanța

Examples of  
investor profiles



### One United Properties

**one** UNITED PROPERTIES One United Properties is a leading developer of premium residential real estate and office buildings. The company was established in 2011, although the founders have been building residential projects together since 2006 and have invested in real estate since 2000.

One United Properties is an innovative company, dedicated to accelerating the adoption of building practices that result in energy-efficient, healthier and environmentally sustainable buildings.

#### Company details

##### Website

<https://oneunited.ro/>

##### Headquarters

Bucharest

##### Year Founded

2006

##### Company type

Privately Held

##### Company size

51-200 employees

##### Specialties

Residential Development, Real Estate Development, Real Estate Investments, Office Development, Rental Apartments, and Investments

##### Contact person

Victor Căpitanu

Founder, Real Estate Developer & Investor

Bucharest, Romania

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/victorcapitanu/](http://www.linkedin.com/in/victorcapitanu/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Civil engineering



## Arcadis



From climate change to rapid urbanization, our world is a more complex place. Whether it is maximizing space in cities or making wasteland habitable, we deliver exceptional and sustainable outcomes for our clients. Our people work collaboratively to create value through built and natural assets that work in harmony with their surroundings – from shopping centers in Shanghai to new rail systems in Doha and reducing air pollution in Los Angeles. Arcadis is the leading global Design & Consultancy firm for natural and built assets. Applying our deep market sector insights and collective design, consultancy, engineering, project and management services we work in partnership with our clients to deliver exceptional and sustainable outcomes throughout the lifecycle of their natural and built assets. We are 27,000 people active in over 70 countries that generate €3.3 billion in revenues.

### Company details

#### Website

<http://www.arcadis.com>

#### Headquarters

Amsterdam

#### Year Founded

1888

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Consultancy, Architectural design, Design & Engineering, Natural and built assets, Business Advisory, Health and safety, Environmental Remediation, Sustainability, Program, Project and Cost Management, Infrastructure, Water, Buildings, and Environment

#### Contact person

Rik Menten

Business Development Director Europe North and Corporate Strategy Lead for Europe, Middle East & UK, Location: Brussels Area, Belgium

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/rik-menten-3399269/>

# Constanța

Examples of investor profiles



## CH2M

**JACOBS**  
ch2m.

Jacobs leads the global professional services sector delivering solutions for a more connected, sustainable world. With \$15.0 billion in combined revenue and a talent force more than 77,000 strong, Jacobs provides a full spectrum of services including scientific, technical, professional, construction- and program-management for business, industrial, commercial, government and infrastructure sectors. CH2M is now Jacobs. Please follow Jacobs on LinkedIn to learn how we are creating greater solutions to deliver more: The promise of a more connected, sustainable world.

At CH2M, we love to take on our clients' most complex infrastructure and natural resource problems, creating new pathways for human progress. Partnering with governments, cities and businesses in more than 50 countries, we tap deeply integrated capabilities across our organization – in transportation, water, environment, nuclear, oil & gas, industry, and urban environments – to meet their biggest engineering challenges. We love what we do, but we care just as much about how we work.

### Company details

#### Website

<http://www.jacobs.com>

#### Headquarters

Dallas, TX

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Architecture and Interiors, Operations and Maintenance, Construction, Planning and Consulting, Engineering, Procurement, Environmental, Program and Construction Management, Information Technology, Scientific Research & Testing, and Cyber security

#### Contact person

Peter Handley

Director Of Business Development at Jacobs

Longton, Lancashire, United Kingdom

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/peter-handley-b-eng-mapm-20348490/](http://www.linkedin.com/in/peter-handley-b-eng-mapm-20348490/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Mott MacDonald



The Mott MacDonald Group is a consultancy with headquarters in the United Kingdom. It employs 16,000 staff in 150 countries. Mott MacDonald is one of the largest employee-owned companies in the world.

It was established in 1989 by the merger of Mott, Hay and Anderson with Sir M MacDonald & Partners. It has won more than 500 industry awards in the last five years and is among the top ranked firms in the annual league tables published by Engineering News Record and New Civil Engineer.

Opening opportunities with connected thinking. Partnering with our clients, we are solving the world's most intricate challenges. We search out the connections others fail to make, to unlock creativity and deliver better outcomes for the lives we touch every day.

#### Company details

##### Website

<http://mottmac.com>

##### Headquarters

Croydon, Surrey

##### Year founded

1902

##### Company type

Privately Held

##### Company size

10,000+ employees

##### Specialties

Buildings, Digital infrastructure, Education, Environment, Health, Industry, Infrastructure finance, International development, Oil & gas, Power, Transportation, Water & wastewater, Climate resilience, and Urbanisation

##### Contact person

John D'Arcy

Managing Director Highways at Mott MacDonald

Bristol, United Kingdom

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/johnmdarcy/>

# Constanța

Examples of investor profiles

## Accommodation & Food Services



## Marriott International



Marriott International is the world's largest hotel company based in Bethesda, Maryland, USA, with more than 6,500 properties in 127 countries and reported revenues of nearly \$14 billion in fiscal year 2015. Its heritage can be traced to a root beer stand opened in Washington, D.C., in 1927 by J. Willard and Alice S. Marriott.

The company operates and franchises hotels and licenses vacation ownership resorts under 30 brands. Marriott International has more than 500,000 people working worldwide at managed or franchised properties, as well as at corporate offices. The company has been consistently recognized as a top employer and for its superior business ethics.

### Company details

#### Website

[www.marriott.com](http://www.marriott.com)

#### Headquarters

Bethesda, MD

#### Year founded

1927

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Hospitality, Lodging, Business Travel, Travel, Hotels, and CSR

#### Contact person

Olga Cherneva

Business Development Director at Marriott International

Sydney, Australia

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/olga-cherneva-94016263/](https://www.linkedin.com/in/olga-cherneva-94016263/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.



The Ritz-Carlton Hotel Company sets the gold standard in luxury hospitality worldwide. With an unshakeable credo and corporate philosophy of un-wavering commitment to service, both in our hotels and in our communities, The Ritz-Carlton has been recognized with numerous awards for being the gold standard of hospitality.

#### Company details

##### Website

[www.ritzcarlton.com/](http://www.ritzcarlton.com/)

##### Headquarters

Orlando, FL

##### Year founded

1983

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Hospitality, Lodging, Business Travel, Travel, Hotels, and CSR

##### Contact person

Justina M.Y. Li

Director of Business Development at The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Shenzhen, Guangdong, China

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/justina-m-y-li-63099251/](http://www.linkedin.com/in/justina-m-y-li-63099251/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Sheraton Hotels & Resorts



As the dynamic heart of Starwood, Sheraton brand has an unmatched portfolio of resorts and convention hotels. And our pipeline is stronger than ever. This is Sheraton Hotels today. A global icon building on our rich heritage.

#### Company details

##### Website

[www.sheraton.com](http://www.sheraton.com)

##### Headquarters

Bethesda, Maryland

##### Year founded

1937

##### Company type

Public Company

##### Company size

1,001-5,000 employees

##### Specialties

Hospitality Management

##### Contact person

Natalia Fischuk

Director of Business Development (Sheraton), Russian Federation

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/natalia-fischuk-66801176/](https://www.linkedin.com/in/natalia-fischuk-66801176/)



## Constanța

Examples of investor profiles



### AccorHotels



We are much more than a world leader. We are 250,000 hoteliers with the same shared passion for welcoming. We take care of millions of guests in our 4,300 addresses and on our digital platforms. As an operator and franchisor (HotelServices), owner and investor (HotelInvest), we invest all our energy into making “Feel Welcome” resonate as the finest hotel promise.

From luxury to economy and in every corner of the globe, AccorHotels' more than 20 brands meet all the needs of business and leisure travelers seeking comfort, attention and high-quality services.

#### Company details

##### Website

[www.accorhotels.group/en](http://www.accorhotels.group/en)

##### Headquarters

Issy les Moulineaux

##### Year founded

1967

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Hospitality and Catering

##### Contact person

Kate (Wildman) Blythe

Head of Business Development at AccorHotels

London, United Kingdom

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/kate-blythe-b6843a15/>

## Constanța

Examples of  
investor profiles



### Hilton

#### Hilton

Hilton (NYSE: HLT) is a leading global hospitality company, with a portfolio of 14 world-class brands comprising more than 5,300 properties with more than 863,000 rooms, in 106 countries and territories. Hilton is dedicated to fulfilling its mission to be the world's most hospitable company by delivering exceptional experiences – every hotel, every guest, every time.

The company's portfolio includes Hilton Hotels & Resorts, Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Curio Collection by Hilton, DoubleTree by Hilton, Tapestry Collection by Hilton, Embassy Suites by Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Tru by Hilton, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton and Hilton Grand Vacations.

The company also manages an award-winning customer loyalty program, Hilton Honors. Hilton Honors members who book directly through preferred Hilton channels have access to instant benefits, including a flexible payment slider that allows members to choose exactly how many Points to combine with money, an exclusive member discount that can't be found anywhere else, and free standard Wi-Fi.

#### Company details

##### Website

[www.HiltonWorldwide.com](http://www.HiltonWorldwide.com)

##### Headquarters

McLean, VA

##### Year founded

1919

##### Company type

Privately Held

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Hospitality, Business Travel, Leisure Travel, Vacations, and Resorts

##### Contact person

Richard Hopton

General Manager at Hilton Avisford Park

Brighton, United Kingdom

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/richard-hopton-8a318b31/>

## Constanța

Examples of investor profiles



### Four Seasons Hotels and Resorts



Times change, but our dedication to perfecting the travel experience never will. Our highly personalised 24-hour service, combined with authentic, elegant surroundings of the highest quality, embodies a home away from home for those who know and appreciate the best.

As the company has grown from one hotel to 100+ in 40+ countries, our deeply instilled culture, personified by our employees, continues to get stronger. Over 50 years, our people have built an unrivalled depth of reliability, trust and connection with our guests – a connection we will steadfastly uphold, now and always.

#### Company details

##### Website

[www.fourseasons.com](http://www.fourseasons.com)

##### Headquarters

Toronto, Ontario

##### Company type

Privately Held

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

The world's leading operator of luxury hotels and resorts

##### Contact person

J. Allen Smith

President and CEO at Four Seasons Hotels and Resorts

Toronto, Canada Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/j-allen-smith-52049695/](https://www.linkedin.com/in/j-allen-smith-52049695/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.



Starwood Hotels & Resorts and Marriott International are now one company. Marriott International is the world's leading global hospitality company, with more brands, more hotels and more opportunities for associates to grow and succeed.

With more than 5,700 properties, you'll find us in your neighborhood and in more than 110 countries across the globe. Learn about our 30 hotel brands at [www.marriott.com/marriott-brands.mi](http://www.marriott.com/marriott-brands.mi).

#### Company details

##### Website

[www.starwoodhotels.com](http://www.starwoodhotels.com)

##### Headquarters

Stamford, CT

##### Year founded

1980

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Hospitality and Travel

##### Contact person

Faisal Al-Aqeel

Business Development Manager at Starwood Hotels & Resorts worldwide , Inc.  
Owned by Marriott International Hotels Riyadh  
Saudi Arabia

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/faisal-al-aqeel-46b178b3/](https://www.linkedin.com/in/faisal-al-aqeel-46b178b3/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Sofitel



Sofitel is the only French luxury hotel brand with a presence on five continents with 120 addresses, in nearly 40 countries. All Sofitel hotels represent French Elegance, beauty, quality and excellence.

The brand is based on three values that guide the employees through their job every day to make their experience and the guest experience a unique and Magnifique moment.

#### Company details

##### Website

[www.sofitel.com](http://www.sofitel.com)

##### Headquarters

Issy-les-Moulineaux cedex

##### Year founded

1964

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Luxury French-style elegant Hospitality

##### Contact person

Eva Schoemann

Director of Business Development - Sofitel Munich Bayerpost

Munich Area, Germany

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/eva-schoemann-93955226/](https://www.linkedin.com/in/eva-schoemann-93955226/)

## Constanța

Examples of investor profiles



## TUI



TUI Group is the world's leading tourism group operating in around 180 destinations worldwide. The company is domiciled in Germany. The TUI Group's share is listed in the FTSE 100 index, the leading index of the London Stock Exchange, and in the German open market. In financial year 2017, TUI Group recorded turnover of €18.5bn and an operating result of €1.102bn. The Group employs 67,000 people in more than 100 countries. TUI offers its more than 20 million customers comprehensive services from a single source. It covers the entire tourism value chain under one roof. This comprises around 380 Group-owned hotels and resorts with premium brands such as RIU and Robinson as well as 16 cruise ships ranging from the MS Europa and MS Europa 2 luxury class vessels to the Mein Schiff fleet of TUI Cruises and the vessels of Marella Cruises in the UK. The Group also includes leading international tour operator brands, 1,600 travel agencies in Europe and five European tour operator airlines with around 150 modern medium- and long-haul aircraft.

Global responsibility for sustainable economic, ecological and social activity is a key feature of our corporate culture. TUI Care Foundation promotes the positive effects of tourism. It initiates projects that create new opportunities for the next generation and contributes to a positive development of the holiday destinations.

### Company details

#### Website

[www.tuigroup.com](http://www.tuigroup.com)

#### Headquarters

Hannover, Germany

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

TUI Cruises, TUI.com, Hapag Lloyd Cruises, TUI Care Foundation, Travel.me, GoTUI.com, TUI BLUE, ROBINSON Club, TUI MAGIC LIFE, TUI Cars, TUI Destination Experiences, TUI SENSIMAR, TUI SENSATORI, TUI FAMILY LIFE, TUI Foundation, and TUI policy LOUNGE

#### Contact person

##### **Dragos Michael Anastasiu**

Owner/ CEO at Eurolines Romania/ TUI TravelCenter

Bucharest, Romania

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/dragosanastasiu/](http://www.linkedin.com/in/dragosanastasiu/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Thomas Cook



**Thomas Cook**

Over 175 years ago, our founder Thomas Cook began this company with a vision to 'broaden the mind of others and break down the partition walls of prejudice.'

Once describing himself as 'the willing and devoted servant of the travelling public,' Thomas Cook was a true pioneer of the travel industry, opening up a world of new destinations and new travel experiences to everyone. By obtaining the best services and prices for his customers, he laid the foundations of the company that still bears his name today.

Our purpose today remains true to Thomas Cook's ambitions - to be the world's most loved holiday company.

Thomas Cook Group plc is one of the world's leading leisure travel groups with sales of £9 billion in the year ended 30 September 2017. Thomas Cook is supported by 22,000 employees and operates from 17 source markets; it is number one or two (by revenue) in all its core markets. Thomas Cook Group plc's shares are listed on the London Stock Exchange (TCG).

#### Company details

##### Website

<http://www.thomascook.com>

##### Year founded

1841

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Leisure, Travel, and Tourism

##### Contact person

Julia Tarbox

Head of Business Development and Transformation GDM at Thomas Cook Group  
Northampton, United Kingdom

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/julia-tarbox-42441467/?originalSubdomain=uk](http://www.linkedin.com/in/julia-tarbox-42441467/?originalSubdomain=uk)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Fertilizer



### Nutrien



As the largest producer of potash by capacity and one of the world's largest producers of nitrogen and phosphate, we provide the three key nutrients growers need to produce healthier, more abundant crops. Our retail operations serve growers in seven countries across three continents, with a history that goes back almost 50 years. With 1,500 locations across North America, Australia and South America, and more than 3,300 crop advisors, we are the world's largest direct-to-grower provider of products, services and solutions. Our commitment to innovation and technology, allow us to provide growers with the best products, advice and solutions to maximize yields and improve their bottom line. We operate with a long-term view and are committed to working with our stakeholders as we address our economic, environmental and social priorities. The scale and diversity of our integrated portfolio provides a stable earnings base, multiple avenues for growth and the opportunity to return capital to shareholders, including a stable and growing dividend.

#### Company details

##### Website

[www.nutrien.com](http://www.nutrien.com)

##### Headquarters

Saskatoon, Saskatchewan

##### Year founded

2018

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Agricultural Nutrients & Distribution, Production of Potash, Nitrogen & Phosphate, Manufacturing, Crop Production Services & Precision Agriculture

##### Contact person

Ofelia Nalbant, Commercial Manager at AGRIMUM AGROPORT ROMANIA

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/ofelia-nalbant-8928288/](https://www.linkedin.com/in/ofelia-nalbant-8928288/)



# Constanța

Examples of investor profiles



## Bayer Crop Science



There has never been a more important time for innovation in agriculture. Our world faces enormous challenges -- from a changing climate, limited natural resources to a growing population. And we believe agriculture is part of the solution.

At Bayer, we're a responsible, global team working to shape agriculture through breakthrough innovation for the benefit of farmers, consumers and our planet.

For more than a century, we have worked to solve some of the toughest problems in agriculture. In the face of an ever-changing climate, a growing population and limited resources, how can we grow more healthy, safe and affordable food in a sustainable way? From the Earth's deepest roots to its highest satellites, we combine modern science with farmers' ingenuity to put innovation at their fingertips that can help nourish our growing world and preserve natural resources.

And, while we don't have all the answers, our passion for discovery, collaboration and curiosity means we will never stop striving to find them. Through our work, we're committed to delivering better solutions for all farmers while enabling more choice for consumers to help them and our planet thrive.

### Company details

#### Website

<https://www.cropscience.bayer.com/>

#### Headquarters

Monheim am Rhein

#### Year founded

1863

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Agriculture, crop protection, and seeds

#### Contact person

Bogdan Leonard Pitigoi

Country Group Manager - Central Europe South at Bayer CropScience

Romania

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/blpit/](http://www.linkedin.com/in/blpit/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Helena Agri-Enterprises, LLC



Founded in 1957, Helena Chemical Company (now Helena Agri-Enterprises) has grown to be one of the nation's foremost agricultural and specialty formulators and distributors in the United States. Products and services offered include Crop Protection Products, Fertilizer and Fertilizer Application Services, Specialized Nutrients, Seed and Seed Treatments, Financial Services, and Precision Ag Services and Software. Helena also offers its own line of products — Adjuvants, Bioscience, Branded Fertilizers, Nutritionals, Seed Treatments and Value-Added Products — through the Helena Products Group (HPG).

Helena is headquartered outside of Memphis in Collierville, Tennessee. Across the country, Helena has over 4,000 employees that work in about 450 branch locations, as well as division offices.

Helena's overriding goal is to help its customers succeed. This is achieved with a unique combination of dedicated and knowledgeable people, unique and useful products and the latest technical knowledge. The company defines its own success through the success of its customers.

#### Company details

**Website**

<https://helenaagri.com/>

**Headquarters**

Collierville, Tennessee

**Year founded**

1957

**Company type**

Privately Held

**Company size**

1,001-5,000 employees

**Specialties**

Agriculture, crop protection, and seeds

**Contact person**

Robert Pate

Manager, Global Business Development at Helena Chemical Company

Tampa/St. Petersburg, Florida Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/robert-pate-b97b3436/](http://www.linkedin.com/in/robert-pate-b97b3436/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Yara International



In collaboration with customers and partners, Yara grows knowledge to responsibly feed the world and protect the planet, to fulfill its vision of a collaborative society, a world without hunger and a planet respected.

Our crop nutrition solutions and precision farming offerings allow farmers to increase yields and improve product quality while reducing environmental impact. Our environmental and industrial solutions improve air quality and reduce emissions, and are key ingredients in the production of a wide range of products. We foster an open culture of diversity and inclusion that promotes the safety and integrity of our employees, contractors, business partners, and society at large.

Founded in 1905 to solve emerging famine in Europe, Yara has a worldwide presence with more than 16,000 employees and operations in over 60 countries. In 2016, Yara reported revenues of NOK 95.2 billion.

#### Company details

##### Website

[www.yara.com](http://www.yara.com)

##### Headquarters

Oslo

##### Year founded

1905

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Mineral fertilizer, Environmental solutions that prevent air pollution, agriculture, and food security

##### Contact person

Tore Frogner

Business Development at Yara International

Oslo Area, Norway

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/tore-frogner-7a34b931/](https://www.linkedin.com/in/tore-frogner-7a34b931/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## BASF



At BASF, we create chemistry for a sustainable future. We combine economic success with environmental protection and social responsibility. The more than 115,000 employees in the BASF Group work on contributing to the success of our customers in nearly all sectors and almost every country in the world.

Our portfolio is organized into five segments: Chemicals, Performance Products, Functional Materials & Solutions, Agricultural Solutions and Oil & Gas. BASF generated sales of €64.5 billion in 2017. BASF shares are traded on the stock exchanges in Frankfurt (BAS), London (BFA) and Zurich (BAS).

### Company details

#### Website

[www.basf.com](http://www.basf.com)

#### Headquarters

Ludwigshafen

#### Year founded

1865

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Chemicals, Performance Products, Functional Materials & Solutions, Agricultural Solutions, and Oil & Gas

#### Contact person

Luminita Teodorescu

Managing Director at BASF

Romania

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/luminita-teodorescu-87123314/](https://www.linkedin.com/in/luminita-teodorescu-87123314/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Antifreeze



### Repsol



Repsol is one of the top companies in the oil and gas industry. We are present across the entire value chain: exploration and production, transformation, development, and marketing of energy that is efficient, sustainable, and competitive for millions of people.

With over 80 years of experience, Repsol has been present in the entire oil and gas value chain in a sustainable and competitive way. As a result, Forbes positioned us 14th in the ranking of "The 25 largest oil and gas specialized companies in 2017."

#### Company details

##### Website

[www.repsol.com](http://www.repsol.com)

##### Headquarters

Madrid

##### Year founded

1986

##### Company type

Privately Held

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Oil & Gas international company and Energy

##### Contact person

Ildefonso E. Sánchez Romo

Director of Strategy and Business Development

Madrid, Spain

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/ildefonso-e-s%C3%A1nchez-romo-b891a81/](https://www.linkedin.com/in/ildefonso-e-s%C3%A1nchez-romo-b891a81/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Valvoline Inc.



Since its founding, Valvoline and its scientists have been innovating, creating and reinventing formulas for racing, high-mileage and synthetic recycled motor oils. To do this, we take pride in hiring the most innovative and creative minds and helping shape long-term careers. Explore our opportunities and take the step in joining us today for hands-on experience with Valvoline.

#### Company details

##### Website

[www.valvoline.com](http://www.valvoline.com)

##### Headquarters

Lexington, Kentucky

##### Year founded

1866

##### Company type

Public Company

##### Company size

5,001-10,000 employees

##### Specialties

Engine Oils, Lubricants, Automotive maintenance, Engine maintenance, Motor oil, and Consumer packaged goods

##### Contact person

John Stotz

Director, International Marketing and Business Development at Valvoline

Lexington, Kentucky Area

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/john-stotz-ab9354ba/](http://www.linkedin.com/in/john-stotz-ab9354ba/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### Total



Have you ever thought of offering your skills and expertise to a multinational company?

Give your best to better energy and make the commitment with Total. With over 500-plus professions in 130 countries, we offer high safety and environmental standards, strong ethical values, an innovation culture and wide-ranging career development. Be part of the global team whose mission is already shared by 100,000 employees: to become the responsible energy major.

#### Company details

##### Website

[www.total.com](http://www.total.com)

##### Headquarters

Paris La Défense Cedex

##### Year founded

1924

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Oil & Gas - Exploration & Production, Upstream, Refining, Trading, Shipping, Marketing, Energy, Crude Oil, Petroleum, Petrochemicals, Liquefied Natural Gas, Renewable Energy, Drilling Engineering, Completion & Intervention Engineering, Geology, Geoscientists, and IT

##### Contact person

Mihaela Mandrea-Muraru

Commercial Director at Total Romania S.A.

Bucharest, Romania

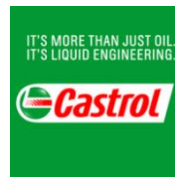
LinkedIn: [www.linkedin.com/in/mihaela-mandrea-muraru-5b870623/](https://www.linkedin.com/in/mihaela-mandrea-muraru-5b870623/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Castrol



Castrol is the world leading manufacturer, distributor and marketer of premium lubricating oils, greases and related services to automotive, industrial, marine, aviation, oil exploration and production customers across the world. The company is headquartered in the UK and operates directly in over 46 countries and employing approximately 7,500 staff worldwide. In nearly 74 other countries, we are represented by third party distributors who market and sell our products locally. The Castrol delivery network extends throughout 120 countries, covering 800 ports and partnering with over 2000 distributors and agents.

Castrol offers lubricants for virtually all domestic, commercial and industrial applications. For automotive lubrication (including motorcycles 2-stroke and 4-stroke engines, car petrol and diesel engines), our products include an extensive range of manual and automatic transmission fluids, chain lubricants and waxes, coolants, suspension fluids, brake fluids, greases, cleaners and maintenance products. We also produce products for agricultural machinery, plant, general industry and marine engineering uses. All our products have a global chemical registration status and meet compliance in all locations where the product is used.

### Company details

#### Website

[www.castrol.com](http://www.castrol.com)

#### Headquarters

Pangbourne, Berkshire

#### Year founded

1899

#### Company type

Public Company

#### Company size

5,001-10,000 employees

#### Specialties

High-Performance Lubricants, Premium Metalworking Fluids, and Plant-Based Oils

#### Contact person

Tatiana Stroescu

Marketing Manager Romania & SEC & Bulgaria

Bucharest, Romania

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/tatianastroescu/](http://www.linkedin.com/in/tatianastroescu/)



# Constanța

Examples of investor profiles



## Plastics and Resins



## The Dow Chemical Company



At Dow, we combine the power of science and technology to passionately innovate what is essential to human progress. We are driving innovations that extract value from material, polymer, chemical and biological science to help address many of the world's most challenging problems such as the need for clean water, clean energy generation and conservation, and increasing agricultural productivity.

Our integrated, market-driven, industry-leading portfolio of specialty chemical, advanced materials, agrosiences and plastics businesses delivers more than 6,000 technology-based product families to customers in approximately 180 countries and in high-growth sectors such as packaging, electronics, water, coatings and agriculture.

### Company details

#### Website

[www.dow.com](http://www.dow.com)

#### Headquarters

Midland, Michigan

#### Year founded

1897

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Chemicals, Advanced Materials, Agricultural Sciences, and Plastics

#### Contact person

Claudiu Tuncu

Country Manager at The Dow Chemical Company

Romania

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/claudiu-tuncu-822a7484/](https://www.linkedin.com/in/claudiu-tuncu-822a7484/)

## Constanța

Examples of investor profiles



### DuPont



After 200 years, DuPont enters an exciting new era of discovery, science and application development. Welcome to our continuing exploration into imaginative ideas, solutions and products to transform industries and help humanity thrive. We help customers advance their best ideas and deliver essential innovations in key markets including electronics, transportation, building and construction, health & wellness, food and worker safety.

DowDuPont intends to separate the Specialty Products Division into an independent, publicly traded company – the new DuPont. Learn more at [dow-dupont.com](http://dow-dupont.com).

#### Company details

##### Website

[www.dupont.com](http://www.dupont.com)

##### Headquarters

Wilmington, DE

##### Year founded

1802

##### Company type

Public Company

##### Company size

10,001+ employees

##### Specialties

Industrial Biosciences, Electronics and Imaging, Nutrition and Health, Safety and Construction, and Transportation and Advanced Polymers

##### Contact person

Jean Ionescu

Country Leader România & Moldova - Corteva Agriscience

Romania

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/jean-ionescu-37798213/?originalSubdomain=ro](https://www.linkedin.com/in/jean-ionescu-37798213/?originalSubdomain=ro)

# Constanța

Examples of investor profiles



## LyondellBasell



LyondellBasell (NYSE: LYB) is one of the largest plastics, chemicals and refining companies in the world. Driven by its employees around the globe, LyondellBasell produces materials and products that are key to advancing solutions to modern challenges like enhancing food safety through lightweight and flexible packaging, protecting the purity of water supplies through stronger and more versatile pipes, improving the safety, comfort and fuel efficiency of many of the cars and trucks on the road, and ensuring the safe and effective functionality in electronics and appliances.

LyondellBasell sells products into more than 100 countries and is the world's largest producer of polypropylene compounds and the largest licensor of polyolefin technologies. In 2018, LyondellBasell was named to Fortune magazine's list of the "World's Most Admired Companies." More information about LyondellBasell can be found at [www.LyondellBasell.com](http://www.LyondellBasell.com).

### Company details

#### Website

[www.lyondellbasell.com](http://www.lyondellbasell.com)

#### Headquarters

Rotterdam, Netherlands

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Petrochemicals (Intermediates & Derivatives), Olefins and Polyolefins, Refining, Licensed Technologies, chemicals, fuels, and plastics

#### Contact person

Joan Miravittles

Business Development Manager at LyondellBasell

Rotterdam Area, Netherlands

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/joan-miravittles-140ab038/](https://www.linkedin.com/in/joan-miravittles-140ab038/)

## Constanța

Examples of investor profiles



## INEOS



INEOS is a global manufacturer of petrochemicals, specialty chemicals and oil products. It comprises 15 businesses each with a major chemical company heritage. Its production network spans 65 manufacturing facilities in 16 countries throughout the world. INEOS is characterized by the following strengths:

- High-quality and low-cost production facilities
- Well-invested plants
- Large plants that benefit from economies of scale
- Favorable locations
- Experienced management
- Leading market positions
- Operating diversity - products, customers, geographic regions, applications and end-use markets

The management philosophy at INEOS is to operate a simple and decentralized organizational structure, coupled with programs and incentives for our employees. Leading market positions allow INEOS to be the supplier of choice for many of the largest customers in our markets. This has translated into strong and long-term relationships with these customers.

The company continues to grow its profitability and cash flows through:

- Leveraging existing resources to expand sales
- Achievement of cost savings
- Extracting the full benefits of a vertically integrated business

### Company details

#### Website

[www.ineos.com](http://www.ineos.com)

#### Headquarters

1180 Rolle

#### Year founded

1998

#### Company type

Privately Held

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

INEOS Enterprises (incl. Compounds, Melamines, Paraform, Salt, Solvents, Styrenics), INEOS Upstream, INEOS ABS, INEOS Phenol, INEOS Nitriles, INEOS Technologies, INEOS Oligomers, INEOS Olefins & Polymers USA, INEOS Barex, INEOS Olefins & Polymers Europe, and INEOS Oxide

#### Contact person

Elaine O'Neill, Global Business Development Manager at INEOS, Garswood, Merseyside, United Kingdom

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/elaine-o-neill-55067515/](https://www.linkedin.com/in/elaine-o-neill-55067515/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Textiles



## Arvind Limited



We are a fashion powerhouse that is also building new age homes; We are a global leader in apparel manufacturing that is also transforming water management; A denim pioneer that is a trailblazer in advanced materials; A wearable technology manufacturer that is also delivering state-of-the-art engineering solutions.

Today, the fabric made by Arvind can go around the earth 6 times over. 2 pieces of apparel are sold by an Arvind managed brand, every second in India. Arvind owns 22 global patents for environmental solutions and is the largest fire protection fabric producer in the country; Also managing 15 global apparel brands of the likes of Tommy Hilfiger, US Polo, CK, GAP, Nautica, and Sephora.

### Company details

#### Website

[www.arvind.com](http://www.arvind.com)

#### Headquarters

Ahmedabad, Gujarat

#### Year founded

1931

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Denims, Woven Fabrics, Knit Fabrics, Advanced Materials, MegaMart retail, Anup Engineering, Better Cotton Initiatives, Garments Export, The Arvind Store, Arvind Brands, Sustainable Agriculture, Organic Crops, and Non Woven

#### Contact person

Keshav Mishra

Business Development Manager at Arvind mills

Ahmedabad Area, India

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/keshav-mishra-972953156/](http://www.linkedin.com/in/keshav-mishra-972953156/)

## Constanța

Examples of investor profiles



## Raymond Limited



Incepted in 1925, Raymond has been synonymous with Trust, Quality and Excellence. Raymond is a diversified conglomerate with majority business interests in Textile & Apparel sectors and presence across diverse segments such as FMCG, Engineering and Prophylactics in national and international markets. Being a vertically and horizontally integrated manufacturer of Textiles, Raymond produces 'The finest fabric in the world'. With over 1,000 exclusive stores spread across 400 cities and an expansive network of over 20,000 retailers in India, Raymond and its brands are also available in tier IV & V cities. Over the years, Raymond has emerged as a preferred choice for top design houses across 55 countries. Raymond has also been a leading player in Shirting fabrics. Raymond is also the top producer & preferred supplier of high-quality Ring Denim to leading global Denim brands. Raymond is a textile powerhouse with state-of-the-art manufacturing infrastructure, best industry practices that has raised the bar of Indian textile manufacturing. Raymond is also an aggressive player in the ready to wear apparel segment with brands such as Park Avenue, ColorPlus, Parx & Raymond Ready to Wear. Having pioneered the innovative concept of customized clothing, 'Raymond Made to Measure' offers luxurious service that allows discerning customers to personalize their ensembles in their signature styles. Raymond's state of the art & wholly owned subsidiaries such as Silver Spark Apparel Ltd, Celebrations Apparel Ltd & Everblue Apparel Ltd by crafts suits, trousers, shirts & Jeans for leading fashion labels across the world. It also boasts of a successful and strong Engineering and auto-components business that has some of the leading carmakers for clients.

### Company details

#### Website

[www.raymondindia.com](http://www.raymondindia.com)

#### Headquarters

Mumbai, Maharashtra

#### Year founded

1925

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Worsted Suiting, Apparels, Files & Tools, Prophylactics, Lifestyle, Fine Fabrics, Fine Fabrics, Denim, FMCG, GLOBAL MARKETING, Textile Manufacturing, Retail, and Stores and EBOs

#### Contact person

Surendra Tiwari

General Manager Works at Raymond Limited

Chhindwara, Madhya Pradesh, India

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/surendra-tiwari-b38622100/](http://www.linkedin.com/in/surendra-tiwari-b38622100/)

# Constanța

Examples of investor profiles



## Welspun Group



As a US\$ 2.3 billion company, Welspun Group is one of India's fastest growing conglomerates, registered at a CAGR of 30% over the last decade. Welspun is a fully integrated player within the Pipes, Plates & Coils and Home Textiles sector, while it also has a presence in the other business verticals such as Steel, Infrastructure and Energy. As a globally recognized leader in the fields of Line Pipes and Home Textiles, Welspun Group has captured a strong foothold in more than 50 Countries, it employs over 24,000 people and has as many as 100,000+ shareholders.

In the Line Pipe sector, Welspun has to its credit some of the most prestigious projects including the world's deepest pipeline project in the Gulf of Mexico, U.S.A; heaviest pipeline project in the Persian Gulf; highest LNG pipeline project in Peru and longest pipeline project from Canada to the US.

While in the Home Textiles sector, Welspun is the largest integrated towel manufacturer in Asia, a leading supplier to 14 of the top 30 US retailers, and a global supplier offering the entire range of products within the segment.

Welspun is proactively involved in a highly developed CSR programme which focuses on the three 'E's - Education, Empowerment & Health and Environment. With an aim to give back to the society, the company has driven an entire campaign to empower the underprivileged and establishing a sustainable business model that takes care of the environment. The social activities aren't just limited to high profile projects, in fact every Welspunite is encouraged to contribute to the community in any small way they can.

### Company details

#### Website

[www.welspun.com](http://www.welspun.com)

#### Headquarters

Welspun Clty, Versamedi, Gujarat, india

#### Year founded

1985

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Home Textiles - Bed to Bath Categories, Line Pipes - LSAW, Spiral, HFIW, SAW, ERW Pipes ; Plate and Coils; Steel - DRI, Slabs, TMT Rebars, Ingots, Billetes, Oil and Gas exploration

#### Contact person

Dipali Goenka

CEO & Jt. MD, Welspun India Ltd Mumbai, Maharashtra, India

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/dipaligoenka/](http://www.linkedin.com/in/dipaligoenka/)

## Constanța

Examples of investor profiles



## Trident Group India



Trident Group is a USD 1 billion Indian business conglomerate and global player. Headquartered in Ludhiana, Punjab, Trident is the largest terry towel and wheat straw-based paper manufacturer in the world. With the establishment of state-of-the-art manufacturing processes and systems coupled with appropriate human capital and credentials, Trident has frequently received accolades from its patrons in recognition for delivering high quality standards and for its customer-centric approach.

The Company operates in two major business segments: Textiles and Paper with its manufacturing facilities located in Punjab and Madhya Pradesh. Trident's customer base spans over more than 75 countries across 6 continents and comprises of global retail brands like Ralph Lauren, Calvin Klein, JC Penney, IKEA, Target, Wal-Mart, Macy's, Kohl's, Sears, Sam's Club, Burlington, etc.

### Company details

#### Website

[www.tridentindia.com](http://www.tridentindia.com)

#### Headquarters

Ludhiana, Punjab

#### Year founded

1990

#### Company type

Public Company

#### Company size

10,001+ employees

#### Specialties

Textiles, Bed & Bath, Paper, Chemicals, Power, Yarn, Education, and IT

### Contact person

Pawan Jain

President at Trident Group

Ludhiana Area, India

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/pawanjainfcs/](http://www.linkedin.com/in/pawanjainfcs/)