

## **CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI GIURGIU**

### **A N U N Ţ**

Comisia de Selecție și Nominalizare a candidaților pentru funcția de membru în  
Consiliul de Administrație al Societății Administrația Zonei Libere Giurgiu SA  
publică în vederea consultării Proiectul Scrisorii de așteptări necesară selecției și  
evaluării membrilor Consiliului de Administrație al  
SC Administrația Zonei Libere Giurgiu SA.

# Scrisoarea de Așteptări

Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A

## CUPRINS

<b>(1) Preambul</b> .....	4
<b>(2) Cadrul aplicabil</b> .....	2
<b>(3) Prezentare generala</b> .....	4
<b>(4) Cadru strategic</b> .....	7
<b>(5) Cerinte contextuale</b> .....	8
<b>(6) Misiune Viziune Valori</b> .....	11
<b>(7) Obiective fundamentale</b> .....	11
<b>(8) Obiective Strategice</b> .....	12
<b>(9) Așteptările actionarilor</b>	
9.1. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice .....	14
9.2. Așteptări privind politica de finanțare aplicabilă întreprinderii publice .....	14
9.3. Așteptări privind activitatea operațională întreprinderii publice .....	16
9.4. Așteptări privind rentabilitatea întreprinderii publice .....	17
9.5. Așteptări privind politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice .....	17
9.6. Așteptări obiectivele de mediu .....	18
9.7 Așteptări obiective referitoare la clienți .....	18
9.8. Așteptări privind politica de resurse umane (include categoriile de indicatori referitoare la angajați, crearea de noi locuri de muncă, egalitatea de gen) .....	19
9.9 Așteptări privind gestionarea riscurilor .....	20
9.10. Așteptări privind governanța corporativă .....	21
9.11 Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice .....	22
9.12 Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative.....	22

## 1. Preambul

Prezentul document a fost elaborat în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență nr. 109 / 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată și modificată prin: Ordonanța de Urgență nr. 51/2013, Ordonanța de Urgență nr. 10/2015, Legea nr. 111/2016, Legea nr. 14/2017, Ordonanța de Urgență nr. 29/2017, Ordonanța de Urgență nr. 73/2018, Legea nr. 13/2019, Legea nr. 187/2023, Hotărârea Guvernului nr. 697/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109 / 2011, respectiv Ordonanța de Urgență nr. 117/2023. Documentul sintetizează performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Societății Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A, pentru mandatul 2024 - 2028.

## 2. Cadrul Legal aplicabil

În conformitate cu prevederile Anexei nr.1b a Hotărârii Guvernului nr.639/2023, Scrisoarea de așteptări face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor Consiliului pentru întreprinderile publice și este parte din componenta inițială a planului de selecție.

Acest document stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și politica Autorității publice Tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public.

Scrisoarea de așteptări cuprinde obiectivele întreprinderii publice, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă, fiind fundamentată pe baza strategiei guvernamentale în sectorul în care acționează întreprinderea publică, precum și a politicilor fiscal-bugetare.

Astfel, aceasta conține o sinteză a obiectivelor financiare și nonfinanciare ale societății, stabilite de către Autoritatea Publică Tutelară, în consultare cu acționarii, după caz, reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice, descriind rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice, și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică.

În cazul în care, în conformitate cu legislația în vigoare, Autoritățile Publice Tutelare doresc adoptarea, la nivel sectorial, a unor obiective obligatorii pentru toate întreprinderile publice din sectorul respectiv, acestea se cuprind în Scrisoarea de așteptări. Scrisoarea de așteptări previzionează evoluția întreprinderii publice pe o perioadă de cel puțin 4 ani.

Dacă există așteptări pe termen lung ale Autorității Publice Tutelare și ale acționarilor/asociaților, după caz, care depășesc orizontul de 4 ani, ele pot fi incluse în Scrisoarea de așteptări, în special în cazurile în care se așteaptă de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice măsuri și acțiuni pentru atingerea unor rezultate intermediare pe durata mandatului, care să permită înregistrarea unui progres etapizat.

Scrisoarea de așteptări poate prevedea un calendar și termene-limită orientative pentru operațiuni ce urmează a fi efectuate de către întreprinderea publică, cu excepția termenelor prevăzute în legislația în vigoare.

Compartimentele de guvernanta corporativă din cadrul Autorităților Publice Tutelare elaborează Scrisoarea de așteptări, în consultare cu structurile de specialitate din cadrul Autorității Publice Tutelare și cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice. Autoritățile publice tutelare organizează consultări cu acționarii

care reprezintă, împreună sau individual, peste 5% din capitalul social al întreprinderii publice, în conformitate cu dispozițiile art. 5 din Anexa nr. 1. Scrisoarea de așteptări este aprobată prin act administrativ al conducătorului Autorității Publice Tutelare, ca parte din componenta inițială a planului de selecție. Aceasta se publică pe paginile de internet ale Autorității Publice Tutelare, întreprinderii publice și AMEPIP, odată cu componenta inițială a planului de selecție, conform dispozițiilor art. 5 din Anexa nr. 1.

Pe baza Scrisorii de așteptări, candidații aflați pe lista scurtă și administratorii care solicită reînnoirea mandatului redactează declarația de intenție. Viziunea și obiectivele cuprinse în Scrisoarea de așteptări stau la baza negocierii componente de management a planului de administrare dintre Autoritatea Publică Tutelară, acționari/asociați, după caz, și membrii numiți ai Consiliului, respectiv între Consiliu și directorii sau directoratul selectat.

Indicatorii-cheie de performanță înscriși ca anexă la contractele de mandat ale administratorilor sunt stabiliți pe baza Scrisorii de așteptări, ca urmare a negocierii dintre Consiliu și Adunarea Generală a Acționarilor/Asociațiilor sau Autoritatea Publică Tutelară, după caz

### 3 PREZENTARE GENERALĂ

#### 3.1 Inițierea Zonei Libere Giurgiu

Zona Libera Giurgiu și implicit Administrația Zonei Libere Giurgiu s-au inițiat prin Hotărârea Guvernului României nr. 788/1996, în scopul promovării schimburilor internaționale și al atragerii de capital străin pentru introducerea tehnologiilor noi, precum și pentru sporirea posibilităților de folosire a resurselor economiei naționale, atât amplasamentul cât și existența unor utilizatori preponderent cu activitate industrială conferindu-i un specific deosebit.

#### Amplasamentul Zonei Libere Giurgiu

Zona Libera Giurgiu este situată în partea de sud a României, în Municipiul Giurgiu, principal port la fluviul Dunărea, la doar 60 de km de București, fiind punctul de intersecție al principalelor culoare de trafic rutier, feroviar și fluvial internaționale.

Asezarea lângă fluviul Dunărea, conferă o legătură naturală cu toate porturile dunărene până la ieșirea în Marea Neagră, prin portul maritim Constanța.

De asemenea, fluviul Dunărea asigură portului Giurgiu legături fluviale cu cele opt țări riverane Dunării din Europa de Est și Centrală, iar prin Canalul Rhin-Main-Dunăre cu țările din Vestul Europei, cu ieșire la Marea Nordului prin Portul Rotterdam. Se asigură deci o legătură directă pe apă, între Marea Neagră, prin Portul Maritim Constanța, și Marea Nordului prin Portul Rotterdam, portul Giurgiu asigurând o "placă turnantă" pentru traficul destinat țărilor balcanice și Orientului Mijlociu.

Pe de altă parte orașul Giurgiu, situat în partea sudică a României, se află la intersecția unor importante căi de comunicații terestre (feroviar și rutier), care asigură integrarea în rețeaua rutieră și în magistralele feroviare internaționale. Zona Libera Giurgiu se află la intersecția unor coridoare europene importante, și anume: coridorul VII, IX și IV. Podul rutier și feroviar de peste Dunăre, conferă municipiului Giurgiu rolul de "principală poartă a țării pe direcția Nord - Sud".

Obiectivele Zonei Libere Giurgiu de la inițiere și până în prezent s-au încadrat în principiul fundamental de centru gravitațional pentru fluxurile comerciale internaționale, evidențiindu-se ca obiective prioritare : atragerea investitorilor străini pentru dezvoltarea de activități industriale precum și stimularea exporturilor de produse prelucrate.

Activitatea Zonei Libere Giurgiu este distinctă de cea a celorlalte zone libere din România prin faptul că are un profil preponderent industrial, aici funcționând încă de la inițierea sa unități de producție.

De la inițiere, rolul Zonei Libere Giurgiu a avut ca scop și a contribuit la dezvoltarea economică a Județului Giurgiu.

Intrarea României în Uniunea Europeană și alinierea la aquisul comunitar, a influențat negativ asupra interesului față de zona liberă, rezultatul fiind diminuarea veniturilor.

Consiliul Local al Municipiului Giurgiu, a adoptat o strategie de conducere cu obiective clare : achitarea tuturor datoriilor și punerea accentului pe direcțiile de interes generatoare de venituri – dezvoltarea activității de transport rutier și activității de încărcare/descărcare la cheul Zonei Libere Giurgiu.

Cele două obiective au putut fi realizate într-un context economic nesigur, imprevizibil, urmând unei analize permanente a pieții, gestionarea exactă și corectă a resurselor financiare, stabilirea unor priorități, creșterea calității serviciilor.

Începând cu anul 2011 conducerea a reușit refinanțarea creditelor existente urmărind concentrarea capitalului investitional spre acest gen de activități, pornind de la considerentul că există deja spații de producție disponibile, care necesită minime îmbunătățiri, iar de pe altă parte în municipiul Giurgiu există forța de muncă calificată, într-o mare diversitate de meserii care se pretează activităților productive.

În anul 2019 odată cu intrarea în vigoare a Codului Administrativ (ouă 57/2019) Administrația s-a regăsit în situația de a nu mai putea subconcediona teren public al statului, activitate efectuată în trecut în baza prevederilor OUG 54/2006 –privind regimul contractelor de concesiune de bunuri proprietate publică.

Din anul 2019 până în anul 2024, s-au efectuat demersuri legislative ministeriale, parlamentare, iar în anul 2024 prin Legea 115/2024 s-a reușit reintroducere prevederilor legale care dau dreptul companiilor naționale, societățile naționale sau societățile comerciale să poată subconcediona bunurile proprietate publică care le-au fost concesionate.

Legea nr. 84 din 21 iulie 1992 privind regimul zonelor libere statuează cadrul juridic pentru înființarea zonelor libere și desfasurarea de activități înăuntrul acestora. În conformitate cu prevederile acestui act normativ, regimul de zonă liberă poate fi instituit în porturile maritime și cele fluviale ale României, în lungul Canalului Dunare – Marea Neagră, al altor canale navigabile și în teritoriile din apropierea punctelor de trecere a frontierei. Zonele libere fac parte integrantă din teritoriul statului român și li se aplică legislația națională.

Zonă liberă reprezintă cea mai complexă formă a regimurilor vamale suspendive. Prin lege, se prevede că într-o zonă liberă bine delimitată a teritoriului național să poată fi introduse marfuri în vederea prelucrării și comercializării lor, pe terțe piețe, fără aplicarea restricțiilor tarifare și netarifare ale regimului vamal în comparație cu teritoriul național, corespunzător spațiului rezervat zonei vamale stabilit de fiecare administrație a zonei libere.

În practica internațională, facilităților de natură vamală le sunt asociate facilități de natură fiscală. Accesul liber al marfurilor în zonă liberă, reprezintă premise favorabile atragerii de capital străin în zonă liberă. Acestea sunt condiții necesare stimulării investițiilor străine. Pentru asigurarea succesului, pe lângă facilitățile acordate zonei libere, trebuie să existe condiții avantajoase combinării capitalului cu ceilalți factori de producție (forța de muncă, materii prime), precum și o infrastructură corespunzătoare.

Urmare unei analize globale se consideră că au supraviețuit numai acele zone, care, pe baza avantajelor inițiale oferite, s-au orientat cu consecvență spre dezvoltarea activităților de prelucrare pentru export. Pe de altă parte, zonele libere industriale s-au dovedit viabile numai în măsura în care serviciile oferite prin structura organizatorică existentă au fost menținute prin calitate, operativitate și selectivitate la nivelul de creștere a cerințelor utilizatorilor acestor zone.

Conceptul de zonă liberă a fost modificat și ajustat în multe moduri. Promovarea comerțului a determinat întotdeauna crearea unui cadru fizic sigur și a unui set de legi și de reguli pentru tranzacționarea afacerilor. Fără acestea, costul și riscurile ar face comerțul nefavorabil. Din punct de vedere comercial, sporirea regulamentelor prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje.

### **3.2 Încadrarea Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A**

- Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A este persoana juridica romana;
- Este o societate pe actiuni , inregistrata la Registrul Comertului Giurgiu, cu nr. J52/388/1996;
- Are codul fiscal : RO 8941369;
- Are capital social de 4.313.300 lei
- Capitalul social este divizat în 431.330 acțiuni, în valoare de 10 lei (RON) fiecare.
- Acțiunile Societății sunt deținute în totalitate de către Consiliul Local al Municipiului Giurgiu.
- Are asigurata conducerea Societatii de Adunarea Generala a Actionarilor prin imputernicit al Consiliului Local al Municipiului Giurgiu care decide asupra activitatii acesteia si asupra politicilor ei economice;
- Are realizata administrarea societății de un Consiliu de Administratie , format din 5 membri, numiți de actionar prin Adunarea Generala .

### **3.3 Cadrul Statagic ;**

Domeniul principal de activitate al Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu este 6820 – închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate, încadrează Societatea în categoria întreprinderilor publice care au un scop comercial.

### **3.4 Legislație aplicabilă domeniului de activitate al întreprinderii publice, inclusiv legislația în domeniul guvernantei corporative**

- Legea nr. 84 din 21 iulie 1992, privind regimul zonelor libere în România, modificata si completata,
- H.G. nr. 788/1996, privind înființarea Zonei Libere Giurgiu și a Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Giurgiu",
- Legea nr. 31/1990 (republicata), modificata si completata,
- Hotararea nr. 1.669 din 14 octombrie 2004 privind aprobarea Normelor metodologice pentru închirierea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, aflate în administrarea zonelor libere,
- Ordinul nr. 1.431 din 30 septembrie 2002 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind acordarea licențelor de lucru și a permiselor de acces în zonele libere,
- Ordonanta de urgenta nr. 57/2019 privind codul Administrativ;
- Hotararea de Guvern nr. 1221/2003 privind trecerea imobilului aflat în administrarea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Giurgiu" din domeniul public al statului în domeniul public al județului Giurgiu și trecerea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Giurgiu" de sub autoritatea Ministerului Transporturilor, Construcțiilor și Turismului sub autoritatea Consiliului Județean Giurgiu,
- Hotararea Consiliului Judetean Giurgiu nr. 35/2004 privind infiintarea Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. prin reorganizarea Regie Autonome "Administratia Zonei Libere Giurgiu",



- Hotararea Consiliului Judetean Giurgiu nr. 14/2008 privind cesionarea actiunilor Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. catre Consiliul Local al Municipiului Giurgiu prin preluarea patrimoniului acestuia,
- Hotararea Consiliului Local al Municipiului Giurgiu nr. 233/2008 privind modificarea si completarea Hotararii Consiliului Local nr. 40/ 27 ianuarie 2005 privind cesionarea actiunilor Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A. preluarea capitalului social si al bunurilor acestuia
- O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice,
- Legea nr.111/2016 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice
- Legea nr.187/2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice
- Hotărârea de Guvern nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice
- Legea nr.15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale
- Regulamentul de utilizare și funcționare a Zonei Libere Giurgiu si principiile de realizare a construcțiilor și instalațiilor.
- Legea nr.227/2015 privind Codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr.2759/2016 pentru aprobarea Normelor tehnice privind aplicarea uniformă a reglementărilor vamale în zonele libere, cu modificările și completările ulterioare;

#### (4) Cadrul strategic

În viziunea autorității publice tutelare, Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A trebuie să joace un rol semnificativ în dezvoltarea economică a regiunii prin:

1. **Facilitarea comerțului internațional:** Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A oferă un mediu favorabil pentru importatori și exportatori. Prin eliminarea taxelor vamale și a altor restricții, companiile pot desfășura activități comerciale mai eficiente și pot atrage investiții străine.
2. **Creșterea producției și a investițiilor:** prin oferirea unui mediu de afaceri prietenos, Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A poate atrage investitori și poate stimula creșterea producției industriale. Companiile pot beneficia de facilități precum terenuri ieftine, infrastructură dezvoltată și acces la resurse.
3. **Generarea de locuri de muncă:** dezvoltarea Zonelor Libere poate duce la crearea de noi locuri de muncă în regiune. Companiile care se stabilesc aici vor angaja localnici și vor contribui la reducerea șomajului.
4. **Promovarea inovației și a transferului tehnologic:** prin atragerea companiilor din sectoarele de tehnologie și producție, Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A poate stimula inovația și transferul de cunoștințe tehnologice. Aceasta poate duce la dezvoltarea unor industrii avansate și la creșterea competitivității economice.
5. **Dezvoltarea infrastructurii:** investițiile în infrastructură, cum ar fi drumuri, port precum și pot facilita transportul bunurilor și serviciilor.

În concluzie, Societatea Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A , poate fi un motor al dezvoltării economice, atrăgând investiții, generând locuri de muncă și promovând inovația. Este important ca autoritățile și companiile să colaboreze pentru a maximiza beneficiile acestei zone speciale.

## 5. Cerințe contextuale

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

### **Factori politici legislativi**

Mediul politic se refera la toate acele acte intreprinse de Guvern care afecteaza economia si scenariul de afaceri in general. Reglementarile guvernamentale si politice care au impact asupra mediului de afaceri includ si legi slatie comerciala, de munca, politicile fiscale, legile si normele de mediu, restrictii comerciale, tarifele comerciale, politicile de infrastructura si dezvoltare, etc. grad de stabilitate politica, de asemenea, au un impact important asupra mediului de afaceri si a economiei in general. Factorii politici-legislativi influenteaza societatea atat pozitiv cat si negativ. Factorii politici pot influenta pozitiv activitatea societatii.

Orice societate ce are activitati de servicii publice este influentata de deciziile legislative; compania poate sprijini initiative de modificari legislative cu efect favorabil in activitatea sa. Factorii politici pot influenta si negativ activitatea societatii, avand in vedere repetatele schimbari legislative, astfel ca realizarea unor programe pe termen mediu si lung este dificil de implementat.

Ca si concluzie putem afirma ca factorii politico – legislativi sunt foarte buni pentru dezvoltarea societății pentru ca sprijină societatea in demersurile de eficientizare a activității prin adoptarea unui pachet amplu de măsuri menite să asigure modernizarea AZL Giurgiu si furnizarea de servicii de calitate către clienti (implementarea unui amplu program de investiții cu finanțare europeana – sursa noua, realibilitare retele utilitati etc).

### **Factorii economici : economia mondiala**

Încă din 2009 economia globala este in recesiune cu o ușoara revenire dar cu o previziune rezervata chiar si pentru perioada urmatoare . In aceste condiții, economia României, ramane destul de firava, tendința in viitorul apropiat fiind de scădere in general a consumului si a nivelului investitional.

Desi se preconizeaza o crestere economica in urmatoarea perioada, societatea este nevoita sa actioneze cu prudentă.

Totusi, perspectiva accesarii pe viitor a unor surse de finantare ramane o varianta viabila pentru dezvoltarea societatii.

### **Factorii socio-culturali :**

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

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

- Pregătirea forței de muncă: reducerea specializărilor tehnice și disponibilitatea forței de muncă calificată în domeniul tehnic care să asigure înlocuirea personalului existent după pensionare;

- Migrația forței de muncă: în general oamenii migrează către zone cu potențial economic mai ridicat.

- Atitudinea populației față de aspectele de mediu: în timp va crește gradul de conștientizare și presiunea asupra aspectelor "verzi", ceea ce va crea un necesar de resurse suplimentare alocate de companie;

Trebuie obținut un echilibru corespunzător între motivație și remunerarea muncii.

### **Factorii tehnologici :**

Tehnologia este în continuă schimbare, inovația fiind factor de dezvoltare economică continuă.

Factorii tehnologici care afectează compania sunt:

- Disponibilitatea unor tehnologii de exploatare mai eficiente: există în prezent sisteme mai eficiente și fiabile din punct de vedere al exploatarei, siguranței și costurilor;

- Sisteme IT: sistemele de management integrat, relații cu clienții etc disponibile pot contribui la eficientizarea activităților derulate la nivelul AZL Giurgiu;

- Sistemele de monitorizare mediu, siguranța în exploatare: aceste sisteme sunt disponibile și trebuie accesate de societate pentru creșterea calității serviciilor, respectarea obligațiilor de mediu, exploatarea sigură și durabilă.

Tehnologia în sensul larg al noțiunii, constituie acea competență a macromediului care reprezintă un set de procese prin care o combinație de resurse sunt transformate în produse. Este cunoscut faptul că evoluțiile tehnologice au efect asupra creșterii și maturității societății, că influențează frontierele dintre segmentele strategice prin modificarea factorilor cheie de succes. Aceasta impune ca valorificarea oportunităților tehnologice existente în mediul tehnologic al societății să devină o activitate permanentă a managerului superior și a celor care participă la fundamentarea strategiei societății. România este aliniată în mare măsură nivelului internațional în privința standardelor și echipamentelor tehnologice, minimul decalaj cunoscut fiind datorat capacității financiare reduse și nu barierelor protecționiste sau de altă natură.

În prezent, societatea are probleme tehnologice legate de vechimea utilajelor din dotare, rețelelor de utilități, gestionarea cadastrală a suprafețelor de teren, necesitând măsuri corective. Prin punerea în practică a acestor măsuri, dezvoltarea activității societății este certă.

### **Factori critici de succes**

Factorii critici de succes reprezintă elementele esențiale ce asigură succesul și dezvoltarea societății pe termen mediu și lung.

Au fost identificați următorii factori critici de succes:

- Menținerea unui grad ridicat de operabilitate al infrastructurii existente;

- Realizarea programelor investitoriale destinate modernizării infrastructurii, utilajelor și finalizării acestora;

- Menținerea și creșterea atractivității AZL Giurgiu S.A.

- Marketing adecvat al serviciilor prestate de societate;

- Grad ridicat de absorbție a fondurilor europene alocate sectorului de mediu etc;

- Excelența operațională prin adaptarea organizațională, îmbunătățirea proceselor, guvernanta corporativă sănătoasă.

### **Concluziile analizei PEST**

Din multitudinea de elemente externe existente, care au fost identificate reținem pe cele care pot influența hotărâtor activitatea societarii. Aceste elemente sunt așa numitele oportunități, șanse, ocazii și respectiv amenințări, riscuri.

### **ANALIZA SWOT A ACTIVITĂȚII ADMINISTRATIEI ZONEI LIBERE GIURGIU S.A.**

<p style="text-align: center;"><b><u>Puncte tari:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Regimul de Zona Libera;</li> <li>-Amplasament la intersecția coridoarelor de transport paneuropene VII Rhin-Main-Dunare și IX și legătura între nordul și sudul continentului (Rusia, Ucraina, Bulgaria, Grecia, Turcia, Orientul Mijlociu);</li> <li>-Distanța de cca. 50 km de culoarul paneuropean de transport nr. IV care, face legătura între vestul țării și Constanta;</li> <li>-Amplasarea Zonei Libere pe un teren care este înconjurat pe trei laturi de ape, Dunarea, Canalul Plantelor și Canalul Sf. Gheorghe, poziție care permite dezvoltarea activităților portuare și de transport pe apă, pe culoarul VII paneuropean;</li> <li>-Existența terenului de închiriat și subconcesionat la prețuri foarte avantajoase;</li> <li>-Existența terminalului de marfuri generale și a mijloacelor de operare portuare cu capacitate de până la 50 to și a mijloacelor de transport specializate;</li> <li>-Existența unei logistici integrate în interiorul zonei libere;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Puncte slabe:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-pierderea facilităților de zona liberă după aderarea României la UE, existente inițial și pentru țările membre ale Comunității Europene.</li> <li>-Infrastructura neperformantă— ref. drumuri, unele rețele de utilități, cai ferate;</li> <li>-Lipsa în privința terminalului de containere și cheului de descărcare/încărcare marfuri generale a unui flux constant de marfuri care să cuprindă atât teritoriul României cât și o mare parte din Europa pentru promovarea transportului tip door to door;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunitati:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilitatea de a efectua acte comerciale și toate activitățile cuprinse în codul CAEN, cu avantajele efectuării acestora în/prin Zona Libera conform legislației de zona liberă;</li> <li>-Sustinerea și promovarea pentru investiții din zona non UE, țări ca Turcia, Ucraina sau continentul asiatic;</li> <li>-Dezvoltarea unor activități în parteneriat cu Administrația Zonei Libere Giurgiu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenințări:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existența unui nou punct de descărcare/încărcare marfuri generale (big bags și cereale) în imediată apropiere a zonei libere, unde sarcina cheltuielilor este mai redusă, neexistând permise de intrare, licențe de lucru, etc.</li> <li>-Lipsa de personal calificat, în special în domeniul transportului auto.</li> </ul>

Cerintele contextuale sunt potentate de nevoia Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A de a maximiza punctele forte , de a minimiza punctele vulnerabile , de a contracara impactul amenintarilor si de a fructifica optim oportunitatile.

## 6. Misiune, viziune si valori :

**Misiunea societatii:** misiunea este de a oferi servicii calitative, in conditi de eficiență economică, grijă față de partenerii comerciali si mediul inconjurator precum si sprijin acordat autoritatilor in lupta de combatere a evaziunii fiscale prin specificul rolului sau încredințat și asumat în cadrul politicilor guvernamentale și al angajamentelor României față de UE.

**Viziunea societatii:** constă în recunoașterea societății ca având o contribuție majoră la creșterea nivelului social in zona Municipiului Giurgiu .

**VALORI :** eficienta, credibilitate, profesionalism, transparenta, dezvoltare durabila, predictibilitate prin urmatoarele cai:

Integritate: Aderare la principiile morale și etice.

Corectitudine: Tratament echitabil față de toți angajații, fără favorizări, rea credință sau in justiție.

Realizare: finalizare eficientă, fără greșeli și la timp a angajamentelor față de clienți și de factorii interesați. Calitatea serviciilor determină recunoașterea pe piață și obținerea unui profit cât mai mare.

Respect: Considerație reciprocă și aprecierea tuturor angajaților, a factorilor interesați și a clienților.

Profesionalism: Se acționează cu responsabilitate pentru asigurarea calității serviciilor.

Creativitate: Se dezvoltă servicii noi, moderne, flexibile la solicitările clienților.

Confidențialitate: Respectarea caracterului de confidențialitate în conformitate cu prevederile legii privind relațiile cu clienții.

## **7.Obiective fundamentale ale autoritatii tutelare**

Orizontul pentru urmatorii 4 ani, urmărește continuarea liniei de dezvoltare a Societății prin **consolidarea obiectivelor strategice** pe care **Societatea ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA** și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile companiei, cât și țintele generale de performanță economică, după cum urmează:

## Atragerea operatorilor economici

În vederea îndeplinirii obiectivului de creștere a performanțelor economice și a întăririi disciplinei financiare, **Societatea ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA** își propune următoarele: Valorificarea notorietății dobândite și a resurselor la dispoziția societății pentru creșterea portofoliului de operatori economici, în scopul asigurării sustenabilității veniturilor sale pe termen lung, precum și în vederea optimizării riscurilor aferente veniturilor obținute.

În cadrul acestor direcții de acțiune strategice **Societatea ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA** își propune aplicarea unui plan strategic general care să asigure:

- ❖ Consolidarea și creșterea rezultatelor economico-financiare istorice obținute în urma rolului său incredințat în cadrul politicilor guvernamentale și conform cadrului legislativ în vigoare;
- ❖ Valorificarea la maximum de potențial și eficiență a oportunităților oferite de mediul extern și intern;
- ❖ Dezvoltarea sa organizațională, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane necesare pentru a face față amenințărilor mediului extern **Societatea ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA** și care pot periclita demersurile sale de realizare a viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice.
- ❖ Evaluarea, corectarea și remodelarea strategiilor și proceselor interne în vederea creșterii nivelului de valorificare a competențelor existente, consolidării avantajelor competitive și menținerii factorilor de influență pentru asigurarea rezultatelor pozitive pe termen lung.

## 7. Obiective strategice.

### Creșterea veniturilor

#### Trezorerie și cash-flow:

- creștere termen plată la furnizori
- creștere valoare anortizări (de inclus toată valoarea imobilizărilor, de redus durata de viață)

#### Organizare internă

- reducerea cheltuielilor și creștere productivității muncii
- o politică adecvată de resurse umane, prin evaluare performanțe/training

#### RISCURI

- risc major în gestionarea cash-flow-ului
- devalorizarea leului în funcție de valutele externe
- prețuri și tarife neajustate permanent în funcție de evoluțiile menționate anterior

#### Parteneriate

Datorită experienței sale acumulate și câștigându-și renumele de partener capabil și serios în realizarea angajamentelor sale, **Societatea ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA** are în vedere asigurarea de discuții cu organizații similare din străinătate, participarea la targuri și expoziții din țară și străinătate la care pot fi identificați potențiali investitori.

#### Respectarea legislației în vigoare privind disciplina financiară în sectorul public

Monitorizarea și aplicarea legislației care guvernează activitatea **Societatea ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA** în toate aspectele sale astfel încât să fie respectate politicile guvernamentale în domeniul disciplinei financiare, reducerii cheltuielilor și arărilor.

Dezvoltarea structurii de marketing  
Societatea **Societatea ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA** își propune dezvoltarea structurii de marketing pentru a:

- ❖ susține prospectările și cercetările de piață, în vederea identificării oportunităților în sensul promovării și comunicării;
- ❖ dezvoltă imaginea Societății Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A și asigură colaborarea continuă cu categoriile specifice de clienți și autoritățile publice

Este esențial ca și autoritățile publice, organele de control de frontieră și fiscale ale statului, comunitățile financiare și de afaceri, grupurile de aplicare a legii, să sprijine și să cunoască serviciile oferite de societate.

Monitorizarea eficienței, diminuarea sau eliminarea riscurilor interne sau externe în legătură cu activitățile **Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A**

### **Continuarea implementării managementului de risc.**

Efectuarea de teste multi-level, responsabilitate în funcție de riscuri pentru identificarea și prioritizarea riscurilor și punctelor vulnerabile.

**Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A** utilizează în mod tradițional ample programe de control al securității și a responsabilității.

Aceste politici și proceduri vor fi dezvoltate și implementate pentru a minimiza riscurile și punctele slabe în cadrul **Societatea ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GIURGIU SA**. Pentru a extinde și a îmbunătăți activitatea, **Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A Giurgiu** va implementa o politică de management al riscurilor. Utilizarea managementului de risc va îmbunătăți eficiența și eficacitatea activității **Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A**.

### **Asigurarea unui management corespunzător al mediului, sănătății și securității**

**Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A Giurgiu** a demonstrat un angajament puternic pentru menținerea unui management al mediului, sănătății și securității orientat spre rezultate. Un nou plan strategic de mediu, sănătate și securitate va fi implementat, care va integra metodologia de îmbunătățire continuă în cadrul operațiunilor **Societatea Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A** și obiectivele fundamentale privind reducerea accidentelor și a poluării vor fi punctul cel mai important al activ.

## 9 Așteptările acționarilor

În conformitate cu prevederile Art.1<sup>(2)</sup> din Anexa 1b a H.G. nr.639/2023, Scrisoarea de așteptări stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și politica autorității publice tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public. În conformitate cu prevederile Art.1<sup>(3)</sup> Scrisoarea de așteptări descrie rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice, și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică. În conformitate cu prevederile Art.8<sup>(1)</sup> și (2), viziunea și obiectivele cuprinse în Scrisoarea de așteptări stau la baza negocierii componentei de management a planului de administrare dintre Autoritatea Publică Tutelară, acționari/asociați, după caz, și membrii numiți ai Consiliului, respectiv între Consiliu și Directorii sau directoratul selectat. Indicatori cheie de performanță înscrși ca anexă la contractele de mandat ale administratorilor sunt stabiliți pe baza Scrisorii de așteptări, ca urmare a negocierii dintre Consiliu și Adunarea Generală a Acționarilor/Asociațiilor sau Autoritatea Publică Tutelară, după caz.

În acest spirit, din dorința de a crea premisele unei negocieri colaborative cu membrii viitorului Consiliu de Administrație al Societății Administrația Zonei Libere Giurgiu S.A Giurgiu în calitate sa de Autoritate Publică Tutelară, Consiliul Local al Municipiului Giurgiu formulează următoarele așteptări:

### 9.1 Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Investițiile reprezintă suportul material al creșterii economice; dimensiunea investițiilor, ritmul lor, eficiența utilizării lor determină ritmul și proporțiile creșterii economice. În raport cu modul de folosire a bunurilor de capital, investițiile se împart în:

- a) Investiții de înlocuire destinate înlocuirii bunurilor de capital fix scoase din funcțiune ca urmare a uzurii lor fizice. Sursa acestor cheltuieli o constituie amortizarea;
- b) Investiții pentru dezvoltare sau investiții nete, destinate sporirii volumului capitalului tehnic real a căror sursă de finanțare o reprezintă venitul. Programul anual și multianual de investiții avizat de Consiliul de administrație va fi înaintat spre aprobare către autoritatea publică tutelară, odată cu proiectul bugetului de venituri și cheltuieli. Politica de investiții trebuie corelată cu obiectivele strategice de mai sus, în vederea modernizării și îmbunătățirii serviciilor și trebuie să vizeze atât investițiile de înlocuire cât și investițiile pentru dezvoltare. Se propune analiza trimestrială a afacerilor și investițiilor întreprinderii publice vizând comportamentul acestora precum și punctul de vedere privind perspectiva.

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>



<b>OBIECTIVUL</b> Financiar privind politica de investiții	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
Creșterea performanțelor economice în condițiile întăririi disciplinei financiare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidarea și creșterea rezultatelor economico - financiare istorice obținute în urma rolului său încredințat în cadrul politicilor guvernamentale și conform cadrului legislativ în vigoare;</li> <li>• Valorificarea la maximum de potențial și eficiență a oportunităților oferite de mediul extern și intern;</li> <li>• Dezvoltarea sa organizațională, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane necesare pentru a face față amenințărilor mediului extern și care pot periclita demersurile sale de realizare a viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice.</li> <li>• Evaluarea, corectarea și remodelarea strategiilor proceselor interne în vederea creșterii nivelului de valorificare a competentelor existente, consolidării</li> <li>• avantajelor competitive și menținerii factorilor de influență pentru asigurarea rezultatelor pozitive pe termen lung</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Rata cheltuielilor de capital	0,01	0,01	0,01	0.01

Cheltuielile de capital este calculata ca raport intre cheltuielile de capital (active fixe) si total active.

## 9.2 Așteptări privind politica de finanțare aplicabilă întreprinderii publice

Autoritatea Publica Tutelara se asteapta ca prin politica de finantare a Societatii Administratia Zonei Libere Giurgiu S.A sa se realizeze gestionarea eficientă a resurselor financiare în scopul realizării obiectului de activitate și dezvoltării societatii.

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL</b> Financiar privind politica de finantare	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
Gestionarea eficientă a resurselor financiare în scopul realizării obiectului de activitate și dezvoltării societatii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea susținută și consolidarea fondurilor proprii;</li> <li>• Monitorizarea permanentă a creanțelor comerciale;</li> <li>• Urmărirea gradului de incasare a debitelor;</li> <li>• Disciplina în efectuarea plăților către creditori.</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>

<b>PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>				
Lichiditatea curentă	100	100	100	100

Rata de lichiditate curentă este calculată ca raport între activele curente (circulante) și datoriile curente. Un nivel de minim 100% demonstrează capacitatea companiei de a achita datoriile pe termen scurt de până la un an.

### 9.3 Așteptări privind activitatea operațională întreprinderii publice

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL Financiar privind activitatea operațională</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
Capacitatea companiei de a genera venituri din activitatea de baza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectia atentă a partenerilor de afaceri;</li> <li>• Desfășurarea activităților conform procedurilor aplicabile nivelului societatii;</li> <li>• Negocierea termenelor de Incasare;</li> <li>• Sincronizarea activitatilor serviciului comercial cu compartimentul juridic</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Rata de rotație a activelor	1	1	1	1
Rata de rotație a creanțelor	10	10	10	10

### 9.4 Așteptări privind rentabilitatea întreprinderii publice

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>	
<b>OBIECTIVUL Financiar privind rentabilitatea</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>
Rezultatele obținute în raport de fluxul activității și resursele consumate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducerea costurilor si creșterea productivității muncii</li> <li>• Dezvoltarea portofoliului de clienți</li> <li>• Cresterea calitatii serviciilor</li> </ul>
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>

<b>CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Rentabilitatea capitalului propriu	2	2	2	2
Marja profitului din exploatare	1	1	1	1
Marja netă a profitului	1	1	1	1
Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	1	1	1	1
Rata de creștere anuală a profitului	1	1	1	1

Rentabilitatea capitalului propriu măsoară valoarea profitului net pe care societatea îl generează în raport cu valoarea capitalului propriu. APT se așteaptă ca valoarea acestui indicator să fie de minim 2 % ceea ce înseamnă că întreprinderea generează anual valoare pentru acționari.

Marja profitului din exploatare reflectă performanța companiei, respectiv procentul din profit pe care compania îl produce din operațiunile sale înainte de scăderea impozitelor și a dobânzilor. Autoritatea publică tutelară se așteaptă ca valoarea acestui indicator să fie de minim 1%.

Marja profitului net exprimă în procente cât de profitabilă este activitatea totală a societății.

Marja profitului este strâns legată cu gradul de încasare în urma contractelor încheiate de către societate.

#### 9.5 Așteptări privind politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform O.G. nr.64/2001, pe următoarele destinații: rezerve legale; alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege; acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți; constituirea surselor proprii de finanțare; alte repartizări prevăzute de lege; vărsăminte la bugetul local.

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
Financiar privind politica de dividend	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Rata de plată a dividendelor	0	0	0	0

Rata de plată a dividendelor reprezintă măsurarea dividendelor plătite acționarilor în raport cu profitul net al companiei.

Contextul societății , având in vedere ca Administratia Zonei Libere Giurgiu a înregistrat pierderi pe ultimii 3 ani , in conformitate cu prevederile OG 64/2001, profitul se va duce in acoperirea pierderilor din anii anteriori, este improbabil ca in urmatorii ani societatea sa aibe capacitatea de acoperire a pierderilor si sa poata plăti dividende către acționar.

#### 9.6 Așteptări obiectivele de mediu

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL</b> Nefinanciar privind politica de mediu	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menținerea sub control și reducerea impactului asupra mediului astfel încât conducerea activității companiei să se realizeze într-o manieră care să protejeze mediul înconjurător, iar personalul să fie instruit în ceea ce privește modul de tratare al deșeurilor (măsuri privind reciclarea deșeurilor, colectare selectivă a deșeurilor);</li> <li>• Consiliul de administrație trebuie sa aibă în vedere adoptarea unor măsuri pe termen mediu și lung în vederea asigurării conformității cu reglementările referitoare la protecția mediului înconjurător cum ar fi creșterea nivelului de conștientizare la nivelul companiei a necesității aplicării legislației de mediu în vigoare care să conducă la protecția mediului înconjurător prin acordarea unei atenții deosebite eficienței utilizării combustibililor, energiei electrice, consumului de apă etc.</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Consumul de energie				

#### 9.7 Așteptări obiective referitoare la clienți

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>Obiectivul</b> Nefinanciar privind politica referitoare la clienți	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>			
<b>INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>

<b>CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>				
Rata de retenție a clienților				
Scorul satisfacției clienților				
Cota de piață				

9.8 Așteptări privind politica de resurse umane (include categoriile de indicatori referitoare la angajați, crearea de noi locuri de muncă, egalitatea de gen)

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL</b>				
<b>Nefinanciar privind resursa umana</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea gradului de dezvoltare profesională a resursei umane prin realizarea componentei de pregătire profesională,</li> <li>Optimizarea modalităților de recrutare a personalului astfel încât să se poată asigura resursa umană corespunzătoare calitativ și cantitativ în vederea realizării obiectivelor Companiei;</li> <li>Optimizarea gestionării resurselor umane, Colectarea și analizarea datelor necesare (nr. de salariați, tipul de angajați, structurarea angajaților în cadrul companiei ) în vederea realizării unei prognoze a resurselor umane care să conducă la Îndeplinirea obiectivelor Companiei;</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Numărul mediu de ore de formare per angajat	24	24	24	24
Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților	Da/anual	Da/anual	Da/anual	Da/anual
Numărul de instruirii în materie de siguranță				
Frecvența totală a vătămărilor înregistrate	0	0	0	0
Frecvența vătămărilor grave	0	0	0	0

Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	0	0	0	0
Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin				

### 9.9. Așteptări privind gestionarea riscurilor

Impactul negativ al riscurilor asupra activității companiei, precum și asupra rezultatelor economico-financiare poate fi evitat prin asigurarea unei optimizări eficiente a managementului riscurilor identificate.

Monitorizarea permanentă a principalilor indicatori de risc cu privire la activitatea companiei pot reduce gradul de expunere la efectele unor riscuri inerente de natură economico-financiară, comercială, juridică, operațională, etc. in acest sens se va efectua o analiză a impactului și a tendințelor generale ale mediului extern, elaborate prin perspectiva factorilor politici și legislativi, economici, socioculturali și tehnologici, care pot avea influențe directe/indirecte asupra activității economice a companiei.

Este necesară continuarea tuturor acțiunilor întreprinse în acest sens până în prezent.

Având în vedere complexitatea activității, compania se poate confrunta cu riscuri provenind din zone si domenii diferite:

- a) riscul de lichiditate - poate conduce la afectarea negativă a profiturilor și capitalului, generat de incapacitatea companiei de a-și onora datoriile exigibile la momentul scadenței acestora;
- b) riscul financiar - asociat oricărei forme de finanțare la care poate apela o companie fiind direct legat de gradul de îndatorare al acesteia;
- c) riscul de piață - reprezentat de modificarea prețurilor de piață, cum ar fi rata dobânzii și ratele de schimb valutar, prețurile de achiziții ale materiilor prime, prețul utilităților, costul cu forța de muncă sau a altor indicatori financiari care pot afecta negativ veniturile sau valoarea activelor și a datoriilor;
- d) riscul operational - reprezintă riscul ca practicile, politicile și sistemele interne să nu fie adecvate pentru a preveni apariția unei pierderi din cauza condițiilor de piață, de identificare și evaluare a investițiilor, de pierderile generate de activitatea companiei, posibile amenzi, penalități, sancțiuni sau de o administrare deficitară a obligațiilor contractuale;
- e) riscul strategic - care poate fi analizat din perspectiva schimbării mediului de afaceri, de implementare defectuoasă a deciziilor sau de lipsa de reactivitate;
- f) riscul de conformitate - generat de neaplicarea conformă a cadrului legal aplicabil companiei;
- g) riscul fiscal - aferent impozitării, generat de modificările cadrului legal privind taxele și impozitele care pot impacta negativ activitatea economică;

h) riscul administrativ - legat de calificarea personalului, de capacitatea de a realiza activitățile care concură cu realizarea obiectului de activitate.

Așteptările APT sunt strâns legate de optimizarea proceselor de reducere/eliminare de către administratori a riscurilor ce pot afecta activitatea companiei. Din această perspectivă, se așteaptă ca viitorii administratori să contribuie la îmbunătățirea performanței, competitivității și la creșterea valorii companiei printr-o cât mai bună valorificare a activelor deținute de companie și a potențialului uman, cu afaceri predictive și profitabile.

#### 9.10 Așteptări privind guvernanta corporativă

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL Nefinanciar privind guvernanta corporativă</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Rata membrilor independenți în consiliul de administrație				
Pondere componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și administratorilor neexecutivi				
Pondere componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și administratorilor neexecutivi				
Valoarea totală a pachetului de remunerare				
Numărul de reuniuni ale comitetului consiliului de administrație				

Rata de participare la reuniunile comitetului de conducere				
Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor				
Rata membrilor de sex feminin în consiliul de administrație				

### 9.11 Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

Atingerea obiectivelor strategice prezentate anterior este posibilă numai în condițiile unei susținute comunicări între APT și conducerea administrativă și executivă a Societății. Pentru ca procesul de comunicare să fie eficient, este necesar să se respecte următoarele cerințe:

- Acuratețea informațiilor ce fac obiectul comunicării
- Frecvența comunicării

Dincolo de necesitatea respectării, în privința comunicării, a cerințelor expres prevăzute în legislația de guvernare corporativă aplicabilă, APT se așteaptă ca pe măsură ce o parte din ce în ce mai mare a proceselor societății se digitalizează, atât acuratețea, cât și frecvența comunicării să crească, astfel facilitând procesele de luare a deciziilor.

Concret, APT se așteaptă să aibă la dispoziție un dashboard cu toți indicatorii de performanță stabiliți în contractele de mandat, care să permită, pe baza informațiilor alimentate din sistemul ERP al societății, monitorizarea evoluției în timp real a acestor indicatori în așa fel încât să se asigure acuratețea raportării ICP către AMEPIP, dar și perforarea imediată a corecțiilor necesare eliminării eventualelor ecarturi constatate

### 9.12 Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernării corporative

Așteptările Autorității Publice Tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernării corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

1. Profesionalismul — toate atribuțiile de serviciu care revin membrilor Consiliului de Administrație trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale;
2. Imparțialitatea și nediscriminarea — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
3. Integritatea morală — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;



4. Libertatea de gândire și exprimare — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri; 5. Onestitatea și cinstea — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație, în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

6. Deschiderea și transparența — principiu conform căruia activitățile desfășurate de membrii Consiliului de Administrație în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

7. Confidențialitatea — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor și care au un astfel de caracter, de ordin strategic sau clasificat, conform normelor legale specifice.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În privința eticii, integrității și a guvernării corporative, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- de elaborare a Codului de etică, de respectare a acestuia, atât de membrii consiliului, cât și de angajați;
- de denunțare a conflictelor de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne;
- de a adopta comportamentul necesar a fi exercitat în cadrul Consiliului, în cazul situațiilor care l-ar putea pune pe administrator într-o situație de conflict de interese;
- de tratare cu discreție a informațiilor cu caracter confidențial, astfel că Societatea, Autoritatea Publică Tutelară și acționarii să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al Scrisoare de așteptări administratorului/administratorilor, dar și de deținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente.

În cazul începerii urmăririi penale pentru oricare dintre administratori, pentru infracțiunile prevăzute la art.6 din Legea nr.31/1990, cu modificările și completările ulterioare, mandatul acestuia se va suspenda de drept, la data începerii urmăririi penale, fără a fi necesare alte notificări.

În ceea ce privește organizarea comitetelor, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- În cadrul Consiliului de Administrație se constituie Comitetul de Nominalizare și Remunerare și Comitetul de audit.
- Subliniem importanța revizuirii regulate a funcționalității sistemului de control intern de către administratori, ca și importanța Comitetului de Audit din cadrul Consiliului de Administrație, precum și a activității acestuia cu auditorii interni și externi responsabili de aceste aspecte.
- Prin regulament intern se stabilește modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative. În ceea ce privește colaborarea dintre Consiliu și Auditori, auditorii interni raportează direct Consiliului de Administrație.

În ceea ce privește colaborarea dintre Consiliu și Directori, modul de organizare a activității Directorului General se stabilește prin Decizia Consiliului de Administrație, atribuțiile și răspunderile fiind cuprinse în Regulamentul de Organizare și Funcționare al Societății

În procesul de stabilire a indicatorilor de performanță ai întreprinderii publice și respectiv a indicatorilor cheie de performanță, vă rugăm să vă asigurați că sunt respectate prevederile art.8 alin.(2) din Anexa nr.1b coroborat cu prevederile art.17 alin.(2) din Anexa nr. 2 ale Hotărârii Guvernului nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice<sup>1</sup> iar obiectivele și indicatorii stabiliți sunt relevanți pentru domeniul de activitate al întreprinderii publice iar valorile asteptate<sup>2</sup> au fost stabilite astfel încât să asigure creșterea performanței acestora.

Precizăm faptul că responsabilitatea pentru legalitatea, exactitatea și acuratețea datelor și informațiilor cuprinse în scrisorile de așteptări revine autorității publice tutelare.

---

<sup>1</sup> art.17, alin.(2) din HG nr.639/2023: "Pentru o abordare echilibrată a evaluării performanței și a componentei variabile, ponderile ICP, care însumate reprezintă o cotă procentuală de 100%, se stabilesc conform modelului de mai jos:

- 25 - 50% ICP financiari;
- 10 - 25% ICP operaționali;
- 5 - 25% ICP orientați către servicii publice;
- 10 - 25% ICP responsabilități specifice activității de guvernanta corporativă."

<sup>2</sup> Toate valorile stabilite în scrisoarea de așteptări pentru rezultatele generale preconizate (indicatori de performanță financiari și nefinanciari) vor fi însoțite de unitate de măsură.