



JUDEȚUL TULCEA
CONSILIUL JUDEȚEAN



CONSILIUL JUDEȚEAN TULCEA

Strada Păcii, Nr. 20

Municipiul Tulcea, Județul Tulcea, Cod Poștal 820033

Tel: 0240.502.275

Web: <https://www.cjtulcea.ro/>

E-mail: office@cjtulcea.ro

PROIECTUL PROFILULUI CONSILIULUI

**pentru selecția a 3 membri în Consiliul de Administrație
al Regiei Autonome “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”**



PROFILUL CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL Regiei Autonome “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”

Profilul Consiliului de Administrație, profilul fiecărui membru al Consiliului, analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice Regia Autonomă “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”, în general, și ale Consiliului în particular, matricea Profilului Consiliului, planul de administrare, vor fi elaborate, în cadrul componentei integrale a Planului de selecție, de către comisia de selecție din care face parte și expertul independent, cu consultarea acționarilor reprezentând, individual sau împreună, cel puțin 5% din capitalul social, ce au dreptul de a formula propuneri de modificare și completare a Componentei integrale a planului de selecție în termen de 5 zile de la data publicării, potrivit art. 10, alin. (3) din cuprinsul Anexei nr. 1 la H.G. nr. 639/2023.

Profilul Consiliului se bazează pe următoarele componente:

- Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale Consiliului, în particular
- Matricea Profilului Consiliului.

Analiza cerințelor contextuale ale întreprinderii publice, în general și ale Consiliului, în particular

I. Introducere

I.1. Cadrul legal aplicabil

În conformitate cu prevederile Anexei 1b la normele metodologice de aplicare a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 *privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare*, aprobate prin H.G. 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, descriind rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică.

Scrisoarea de Așteptări acoperă o perioadă de 4 ani.

Compartimentele de Guvernare 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.

Scrisoarea de Așteptări este aprobată prin act administrativ al Autorității Publice Tutelare, ca parte din Componenta inițială a planului de selecție. Aceasta se publică pe paginile de internet ale Autorității Publice Tutelare și a Regiei Autonome odată cu Componenta inițială a planului de selecție, conform dispozițiilor art. 5, alin. (2) din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023.

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 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.

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 Autoritatea Publică Tutelară.

I.2. Prezentarea Regiei Autonome “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”

Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**”, întreprindere publică în sensul Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare “regie”, funcționează cu statut de Regie Autonomă pe principiul gestiunii economice și autonomiei financiare, aflată sub autoritatea Consiliului Județean Tulcea, își desfășoară activitatea în conformitate cu Legea nr. 84/1992 privind regimul zonelor libere, cu modificările și completările ulterioare și în temeiul prevederilor H.G. nr.156/1993 privind înființarea “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**”.

Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” administrează o suprafață de 1.755.017 mp, inclusă în intravilanul orașului Sulina, compusă dintr-un număr de două perimetre, amplasate atât în zona orașului, cât și în jurul bazinului maritim de tranzit.

În perimetrul 1, care are statut de zonă liberă, și în zonă amenajată a perimetrului 2 sunt amplasate lucrări de infrastructură (cheiuri, platforme, accese rutiere), clădiri cu destinație administrativă, spații comerciale, depozite, rețele de energie electrică, alimentare cu apă și canalizare.

Perimetrul 2, zona neamenajată este compusă din:

- 1.339.510 mp teren neamenajat, parte din teren provenind din dragarea
- bazinului maritim de tranzit în suprafață de 330.850 mp și o adâncime de 7 m;
- bazinul fluvial destinat navelor de agrement și pescărești în suprafață de 50.150 mp.

În momentul de față regia îndeplinește trei activități de serviciu public încredințate în mod expres de Autoritatea Publică Tutelară:

- Activitatea de administrație de zonă liberă;
- Activitatea de administrație portuară;
- Activitatea de administrare a unor imobile din domeniul public al Județului Tulcea.

Pentru realizarea activităților mai sus enumerate Regia a primit în administrare de la Consiliul Județean Tulcea o serie de imobile cu afecțiuni speciale respectiv de infrastructură și suprastructură portuară, imobile ce se află în proprietatea publică a Județului Tulcea și anume, Portul Tulcea - de la Mm 38+1530- la Mm 38+800”, teren în suprafață de 22 564 mp, identificat cu carte funciară nr. 31481/Tulcea.

Administrarea imobilelor se realizează de către Regia Autonomă Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” cu respectarea condițiilor prevăzute de Legea nr. 176/2017 privind transmiterea unor imobile aferente infrastructurii portuare din domeniul public al statului și din administrarea Ministerului Transporturilor aflate în concesiunea **Companiei Naționale "Administrația Porturilor Dunării Maritime" - S.A. Galați** în domeniul public al Județului Tulcea.

Bunurile imobile care reprezintă infrastructura portuară se exploatează potrivit destinației din momentul transmiterii, cu respectarea reglementărilor în vigoare privind administrarea infrastructurii de transport naval și navigația pe căile navigabile interioare.

În ultimii ani, regia a trecut printr-un proces de dezvoltare, în principal cu accesare de fonduri europene, aceste proiecte vizează reabilitarea infrastructurii portuare din *zona Cap Mol - Bazin Maritim - Perimetrul II* și *Perimetrul I – Zona Libera*, administrate de Regia Autonomă **“ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”**. În prezent, infrastructura portuară care face obiectul investițiilor de modernizare prezintă deteriorări semnificative, fapt pentru care este utilizat doar ocazional. Deteriorarea cheului creează riscuri și dificultăți în timpul manevrelor de acostare și în timpul încărcării-descărcării mărfurilor. Obiectivul proiectelor constă în modernizarea și dezvoltarea infrastructurii portuare care deservește traficul cu nave de mărfuri, conform volumului și caracteristicilor previzionate ale cererii, în scopul creșterii eficienței și siguranței operațiunilor portuare:

- ***Proiectul „ Modernizarea Portului Sulina, Cap Mol - Bazin Maritim - Perimetrul II - Etapa I”, finanțat inițial (Faza I de implementare) din fonduri europene în cadrul Programului Operational Infrastructura Mare 2014 – 2020 (smis vechi POIM – 137905), iar în prezent (Faza II de implementare) din fonduri europene în cadrul Programului Transport 2021 – 2027 (smis nou PT -318683).***

Implementarea proiectului va conduce la creșterea cu aproximativ 125.000 tone/an, în medie, a cantităților de marfă operate anual în porturile românești.

Pentru atingerea acestui obiectiv, ***investițiile vizează:***

- Construirea/reabilitarea unui Cheu vertical tip estacada cu lungimea de 200 ml la Dunăre;
- Construirea/reabilitarea Platformei aferentă cheului, cu o suprafață de 28.800 mp;
- Modernizarea/reabilitarea Drumului de acces, cu lungimea de 650 ml;
- Modernizarea/crearea Instalațiilor electrice pentru iluminat public și pentru alimentare nave;
- Construcția/reabilitarea Rețelelor pentru alimentarea cu apă a navelor;
- Construcția/reabilitarea Rețele de Canalizare.

Grupul țintă și beneficiari finali:

- Operatori portuari și logistici;
- Producători agricoli și industriali;
- Populația regiunilor Sud-Est și Nord-Est.

Perioada de implemetare a proiectului

21 de luni, începând cu data de 05.03.2024.

- ***Proiectul „ Modernizarea Portului Sulina, Perimetrul I – Zona Libera”, finanțat inițial (Faza I de implementare) din fonduri europene în cadrul Programului Operational Infrastructura Mare 2014 – 2020 (smis vechi POIM – 135336), iar în prezent (Faza II de implementare) din fonduri europene în cadrul Programului Transport 2021 – 2027 (smis nou PT -318663).***

Implementarea proiectului va conduce la creșterea cu aproximativ 70.000 tone/an, în medie, a cantităților de marfă operate anual în porturile românești.

Pentru atingerea acestui obiectiv, ***investițiile vizează:***

- Cheu vertical tip estacada cu lungimea de 15 ml;
- Drum de la poarta de acces la cheu și platforma portuară, cu o suprafață totală de 28.915 mp;
- Instalațiilor electrice pentru iluminat public și pentru alimentare nave;
- Rețelele pentru alimentarea cu apă a navelor;

- Canalizare pluvială.

Grupul țintă și beneficiari finali:

- Operatori portuari și logistici;
- Producători agricoli și industriali;
- Populația regiunilor Sud-Est și Nord-Est.

Perioada de implemetare a proiectului

21 de luni, începând cu data de 05.03.2024.

Principalele rezultate și impactul la nivelul comunității

Infrastructura portuară modernizată în cadrul acestor proiecte va deveni parte a domeniului public al județului Tulcea și va fi administrată de Regia Autonomă “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”, va crea condiții pentru dezvoltarea economică a zonei și pentru crearea de locuri de muncă. În particular, proiectele vor asigura posibilitatea de comercializare a producției de cereale din zona Deltei Dunării care, în prezent, se pierde din cauza lipsei posibilităților de transport. Existența unei infrastructuri portuare moderne va permite creșterea gradului de utilizare a transportului fluvial și, implicit, va conduce la creșterea cotei de piață a acestui mod de transport.

II. Rezumatul contextului strategic în care funcționează Regia Autonomă “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”

Regia Autonomă “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA” poate să joace un rol semnificativ în dezvoltarea economică a regiunii prin atragerea investițiilor, încurajarea comerțului internațional și facilitarea dezvoltării infrastructurii:

- Facilitarea comerțului internațional: Regia Autonomă “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA” 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.
- Creșterea producției și a investițiilor: prin oferirea unui mediu de afaceri prietenos, Regia Autonomă „ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA” poate atrage investitori și poate stimula creșterea producției industriale. Companiile pot beneficia de facilități precum terenuri ieftine, infrastructură dezvoltată și acces la resurse.
- Generarea de locuri de muncă: dezvoltarea Zonei 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.
- Dezvoltarea infrastructurii: existența unei infrastructuri portuare moderne va permite creșterea gradului de utilizare a transportului fluvial și, implicit, va conduce la creșterea cotei de piață a acestui mod de transport.

III. Viziunea generală a Autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele întreprinderii publice, desprinsă din strategia națională și locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică

Autoritatea Publică Tutelară se așteaptă ca managementul Regiei Autonome “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA” să fie orientat spre dezvoltarea afacerii în condiții de profitabilitate, să urmărească permanent stabilirea unui echilibru între calitatea lucrărilor și a serviciilor realizate, protecția mediului, securitatea și sănătatea lucrătorilor.

Obiectivul Regiei Autonome “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” este acela de a crea un mediu economic favorabil dezvoltării afacerilor, facilitând comerțul internațional și atragerea de investiții, în scopul stimulării dezvoltării economice regionale și naționale.

Consiliul Județean Tulcea în calitate de autoritatea publică tutelară stabilește obiectivul strategic al Regiei Autonome “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**”, și anume consolidarea poziției pe piața concurențială a operatorilor economici. Domeniul de activitate al concesiunii și închirierii terenurilor și construcțiilor, se bazează pe elemente fundamentale precum implementarea unor strategii eficiente de gestionare a resurselor, adaptabilitatea la dinamica pieței și dezvoltarea unor soluții inovative, care să sprijine consolidarea competitivității și obținerea unei creșteri sustenabile pe termen lung.

Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” trebuie să își consolideze și să își îmbunătățească rezultatele financiare și economice ca urmare a activităților sale, care sunt reglementate de politici guvernamentale și de cadrul legislativ existent. Acesta include respectarea normelor legale, implementarea de strategii economice și financiare sau contribuirea la dezvoltarea unui sector economic specific, conform prevederilor legale.

Consiliul Județean Tulcea, în calitate de Autoritatea Publică Tutelară, stabilește pentru Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” următoarele obiective strategice:

- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Creșterea profitabilității Regiei;
- Dezvoltarea sustenabilă a Regiei;
- Modernizarea, întreținerea și repararea spațiilor de închiriat;
- Consolidarea și creșterea rezultatelor economico-financiare cu scopul de a îmbunătăți și a crește performanțele economico-financiare ca urmare a îndeplinirii responsabilităților care i-au fost atribuite în cadrul politicilor guvernamentale și în conformitate cu legislația în vigoare;
- Valorificarea la maximum de potențial și eficiență a oportunităților oferite de mediul extern și intern;
- Dezvoltarea organizațională, a resurselor, capacităților și abilităților tehnice și umane, necesare pentru a răspunde provocărilor provenite din mediului extern și care ar putea afecta realizarea viziunii, misiunii și obiectivelor sale strategice;
- Elaborarea, analizarea, revizuirea și optimizarea strategiilor și proceselor interne pentru creșterea eficienței în utilizarea resurselor și competențelor deja existente, maximizarea avantajelor competitive și asigurarea unor rezultate pozitive pe termen lung.

Din aceste obiective strategice, Consiliul Județean Tulcea, în calitate de autoritate publică tutelară, stabilește pentru Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” următoarele obiective operaționale și priorități:

Obiective operaționale pentru perioada 2026-2030

Modernizarea și dezvoltarea sustenabilă a infrastructurii și facilităților acordate agenților economici;

- Creșterea gradului de ocupare a construcțiilor și terenurilor aflate în administrare;
- Menținerea disciplinei financiare, optimizarea permanentă a costurilor, eliminarea cheltuielilor ce depășesc cota legală a deductibilității, minimizarea cheltuielilor de exploatare, eficientizarea proceselor de achiziții;
- Identificarea de noi resurse financiare atrase pentru realizarea de investiții vizând modernizarea infrastructurii, achiziționarea diverselor echipamente pentru manipularea mărfurilor, adaptarea spațiilor de depozitare pentru păstrarea unei game variate de mărfuri;

- Reducerea creanțelor restante;
- Creșterea permanentă a calității și eficienței serviciilor prin îmbunătățirea condițiilor tehnico-administrative;
- Informarea corectă și corespunzătoare a clienților;
- Dezvoltarea unui plan strategic pentru utilizarea optimă a terenurilor și spațiilor disponibile, având în vedere cerințele pieței și potențialul de dezvoltare pe termen lung;
- Participarea/organizarea la/de târguri, conferințe, expoziții în cooperare cu Camerele de Comerț Industrie și Agricultură și alte organizații antreprenoriale în scopul creșterii vizibilității avantajelor oferite de zona liberă;;
- Promovarea avantajelor fiscale și de infrastructură ale zonei libere pentru a atrage investitori din diverse sectoare economice;
- Organizarea de sesiuni de informare și consultare cu operatorii economici pentru a identifica și soluționa provocările curente și viitoare;
- Revizuirea site-ului Regiei astfel încât să ofere informații rapide, concrete și actualizate.

Priorități pentru perioada mandatului 2026-2030:

- Creșterea numărului de agenți economici care să opereze în Zona Liberă Sulina;
- Înscrierea pe un trend ascendent a cifrei de afaceri și profitului net;
- Adoptarea de politici pro active privind tarifele practicate;
- Prezentarea unui plan strategic fezabil de dezvoltare etapizată și care să ducă la creșterea vărsămintelor către bugetul Județului Tulcea din profitul net, dar fără a pune în pericol dezvoltarea sustenabilă a Regiei;
- Dezvoltarea politicii de marketing în relație cu partenerii de afaceri, în principal pentru atragerea unui număr cât mai mare de operatori economici;
- Asigurarea condițiilor pentru formarea și perfecționarea angajaților la locul de muncă în vederea atingerii obiectivelor Regiei;
- Aplicarea consecventă a principiilor de guvernanta corporativă,
- Scăderea dependenței față de sprijinul de stat,
- Eficientizarea organizațională și operațională.

IV. Mențiunea privind încadrarea întreprinderii publice în una dintre următoarele categorii de scopuri, respectiv comercial, de monopol reglementat sau serviciu public

Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” este persoană juridică, organizată ca Regie Autonomă, funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie financiară și își desfășoară activitatea pe baza Regulamentului de Organizare și Funcționare și a legislației în vigoare.

Zona Liberă Sulina a fost înființată prin Hotărârea Guvernului României nr. 156/1993, ca urmare a reorganizării Intreprinderii de Comerț Exterior, sub autoritatea Ministerului Transporturilor, Construcțiilor și Turismului, iar în anul 2004 a trecut sub autoritatea Consiliului Județean Tulcea, prin Hotărârea Guvernului nr. 897/2009 privind trecerea unor bunuri aflate în administrarea Regiei Autonome "Administrația Zonei Libere Sulina" din domeniul public al statului în domeniul public al județului Tulcea și trecerea Regiei Autonome “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” de sub autoritatea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii sub autoritatea Consiliului Județean Tulcea.

Zonele libere reprezintă suprafețe din teritoriul vamal al unui stat național, exceptate de la regimul său vamal, unde nu se percep taxe vamale de import și unde se aplică o politică fiscală specială.

Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**”, în conformitate cu art. 2, pct. 2, lit. a) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor

publice, cu modificările și completări ulterioare, este întreprindere publică, Consiliul Județean Tulcea exercitând competențele de Autoritate Publică Tutelară.

Regia se încadrează în categoria de serviciu public în conformitate cu art. 6, lit. c din Anexa 1b la H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare îndeplinind următoarele obligații de utilitate publică:

- ❖ Activitatea de administrație de zonă liberă;
- ❖ Activitatea de administrație portuară;
- ❖ Activitatea de administrare a unor imobile din domeniul public al Județului Tulcea.

Regia Autonomă “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” are ca **obiect de activitate principală**:

- servicii anexe transporturilor pe apă – Cod CAEN 5222

iar **ca activități secundare** următoarele :

- turism , hoteluri si alte facilitati de cazare similare;
- transport pasageri pe căi navigabile interioare;
- alimentație publică;
- activități de gestionare si transport al deșeurilor;
- administrare si întreținere plajă;
- administrarea imobilelor pe baza de contract sau comision – Cod CAEN 6832.

În exercitarea dreptului de administrare, regia folosește bunurile pe care le are în administrare și pe cele din patrimoniul propriu în scopul realizării obligațiilor de utilitate publică.

În principal activitățile sunt de prestare de servicii portuare, închiriere și concesiune a bunurilor proprietate publică sau privată a unităților administrativ teritoriale, precum și de prestare de activități /servicii publice aflate în administrarea zonei libere.

V. În cazul întreprinderilor publice care îndeplinesc obligații de serviciu public se clarifică obiectul obligației și angajamentul Autorității Publice Tutelare vizavi de modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației

Având în vedere caracterul de serviciu public al activității Regiei arătat mai sus, Consiliul Județean Tulcea, în calitate de Autoritate Publică Tutelară, sprijină patrimonial activitatea Regiei prin :

- Darea în administrare a unor bunuri imobile aflate în domeniul public al Județului Tulcea în vederea utilizării acestora în activitatea Regiei cu scopul obținerii de venituri;
- Alocarea de fonduri din bugetul de venituri și cheltuieli al Consiliului Județean Tulcea privind programele de investiții, dotări și surse de finanțare fonduri externe pentru bunurile aflate în administrarea sau în patrimoniul Regiei.

VI. Așteptările Autorității Publice Tutelare

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.

De asemenea, Scrisoarea de Așteptări cuprinde obiectivele întreprinderii publice, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe Lista scurtă.

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.

Indicatorii-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/Asociaților sau Autoritatea Publică Tutelară, după caz.

În acest sens, din dorința de a crea premisele unei negocieri colaborative cu membrii viitorului Consiliu de Administrație al Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Sulina”, în calitate sa de Autoritate Publică Tutelară, Consiliul Județean Tulcea formulează următoarele așteptări:

6.1 Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

În conformitate cu Ordonanța 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la Regiile Autonome:

Art. 1

(1) *La societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează pe următoarele destinații, dacă prin legi speciale nu se prevede altfel:*

a) rezerve legale;

b) alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;

c) acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți, cu excepția pierderii contabile reportate provenite din ajustările cerute de aplicarea IAS 29

c¹) constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;

d) alte repartizări prevăzute de lege;

e) participarea salariaților la profit; societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome care s-au angajat și au stabilit prin bugetele de venituri și cheltuieli obligația de participare la profit, ca urmare a serviciilor angajaților lor în relație cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază mediu lunar realizat la nivelul agentului economic, în exercițiul financiar de referință;

f) minimum 50% vărsăminte la bugetul de stat sau local, în cazul regiilor autonome, ori dividende, în cazul societăților naționale, companiilor naționale și societăților comerciale cu capital integral sau majoritar de stat;

Evoluția profitabilității Regiei pe ultimii patru ani este:

Anul	Profit
2021	-1.033.758 Lei
2022	-600.212 Lei
2023	-312.728 Lei
2024	503.410 Lei

Așteptările Autorității Publice Tutelare sunt îndreptate spre recuperarea de pierderilor și nu mărirea cuantumului lor, concomitent cu reducerea subvențiilor și a transferurilor din bugetul Județului Tulcea. În acest sens se așteaptă elaborarea și implementarea unui plan de acțiuni care să conducă la îmbunătățirea performanțelor Regiei Autonome.

6.2. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

În contextul dezvoltării economice și al îmbunătățirii continue a infrastructurii Zonei Libere Sulina, Autoritatea Publică Tutelară consideră că politica de investiții a Regiei trebuie să fie eficientă, sustenabilă și orientată spre maximizarea potențialului economic al zonei.

Investițiile realizate de Regie generează practic valoare adăugată, iar un obiectiv strategic al Regiei fiind cel de atragere de noi resurse financiare și fonduri direcționate către modernizare, creând astfel perspective de înființare de noi locuri de muncă, de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate.

Planul de investiții anual și multianual, cu identificarea surselor de finanțare va fi prezentat Autorității Publice Tutelare preferabil în luna decembrie pentru anul următor sau cel mai târziu odată cu înaintarea spre competență aprobare a bugetului de venituri și cheltuieli.

Această modalitate de abordare a investițiilor este obligatorie, indiferent de sursa sau natura finanțării în baza căreia este realizată sau este previzionat să fie realizată.

Politica de investiții aplicabilă Regiei Autonome “**ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA**” este de continuare a politicii investiționale de până la momentul prezent, în scopul atingerii obiectivelor strategice ale Regiei Autonome pe termen scurt, mediu și lung.

În prezent sunt în derulare 2 proiecte ce vizează reabilitarea infrastructurii portuare din zona *Cap Mol - Bazin Maritim - Perimetrul II și Perimetrul I – Zona Libera*:

- *Proiectul „Modernizarea Portului Sulina, Cap Mol - Bazin Maritim - Perimetrul II - Etapa I”, finanțat initial (Faza I de implementare) din fonduri europene in cadrul Programului Operational Infrastructura Mare 2014 – 2020 (smis vechi POIM – 137905), iar in prezent (Faza II de implementare) din fonduri europene in cadrul Programului Transport 2021 – 2027 (smis nou PT -318683).*
- *Proiectul „Modernizarea Portului Sulina, Perimetrul I – Zona Libera”, finanțat initial (Faza I de implementare) din fonduri europene in cadrul Programului Operational Infrastructura Mare 2014 – 2020 (smis vechi POIM – 135336), iar in prezent (Faza II de implementare) din fonduri europene in cadrul Programului Transport 2021 – 2027 (smis nou PT -318663).*

Infrastructura portuară care face obiectul investițiilor de modernizare prezintă deteriorări semnificative, fapt pentru care este utilizată doar ocazional. Deteriorarea cheului creează riscuri și dificultăți în timpul manevrelor de acostare și în timpul încărcării-descărcării mărfurilor.

Obiectivul celor două proiecte constă în modernizarea și dezvoltarea infrastructurii portuare care deservește traficul cu nave de mărfuri, conform volumului și caracteristicilor previzionate ale cererii, în scopul creșterii eficienței și siguranței operațiunilor portuare.

Așteptările în ceea ce privește politica de investiții aplicabilă Regiei sunt formulate astfel:

- ✓ **Alinierea la strategia de dezvoltare regională:** Regia Autonomă trebuie să dezvolte o politică de investiții care să fie aliniată cu planurile și obiectivele strategice ale autorităților locale și ale regiunii Tulcea. Investițiile trebuie să sprijine dezvoltarea economică sustenabilă a zonei libere și să contribuie la integrarea acesteia în economia globală, având în vedere impactul asupra locurilor de muncă și al diversificării activităților economice.
- ✓ **Identificarea și prioritizarea investițiilor strategice:** Autoritatea Publică Tutelară așteaptă ca Regia să identifice și să prioritizeze investițiile în funcție de impactul lor asupra competitivității zonei libere. Acestea pot include, dar nu se limitează la: modernizarea infrastructurii de transport, extinderea și modernizarea utilităților publice, dezvoltarea de centre logistice și atragerea de investitori strategici.

- ✓ **Gestionarea transparentă a fondurilor:** Este important ca Regia Autonomă să garanteze transparența și eficiența în gestionarea fondurilor alocate pentru investiții. Implementarea unui sistem clar de monitorizare și raportare a cheltuielilor, precum și publicarea unor rapoarte periodice, care vor asigura un control eficient și o utilizare responsabilă a resurselor financiare.
- ✓ **Colaborarea cu mediul de afaceri și atragerea de investitori:** Politica de investiții trebuie să includă măsuri care să sprijine atragerea de investitori și dezvoltarea unui mediu favorabil afacerilor, prin stimularea colaborării cu mediul de afaceri local și internațional. Regia Autonomă va trebui să se concentreze pe crearea unor condiții atractive pentru investitori.
- ✓ **Sustenabilitatea ecologică și inovarea:** Așteptările Autorității Publice Tutelare includ și integrarea principiilor sustenabilității ecologice în politica de investiții. Se dorește implementarea unor proiecte care să sprijine dezvoltarea unor soluții inovative, cu un impact redus asupra mediului, dar care să contribuie și la îmbunătățirea eficienței economice a zonei libere. Aceasta poate include investiții în infrastructura verde și soluții de energie regenerabilă.
- ✓ **Evaluarea impactului și rezultate măsurabile:** Regia Autonomă trebuie să stabilească indicatori clari de performanță pentru fiecare proiect de investiție, astfel încât impactul acestora să poată fi măsurat într-un mod obiectiv. Evaluarea periodică a rezultatelor și ajustarea politicii de investiții în funcție de necesitățile și evoluțiile pieței vor contribui la succesul pe termen lung al Zonei Libere Sulina.

Aceste așteptări trebuie să fie realizabile și să se bazeze pe o planificare temeinică, ținând cont de resursele disponibile și de contextul economic general. Colaborarea strânsă între Autoritatea Publică Tutelară și Regia Autonomă va fi esențială pentru implementarea cu succes a acestor obiective.

6.3. Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

În cadrul Consiliului de Administrație și a comitetelor consultative constituite în cadrul consiliului, se analizează situația financiară a regiei, perspectivele și evoluțiile, premisele și gradul de realizare a indicatorilor de eficiență și performanță stabiliți prin Planul de administrare ca instrument de conducere, plan ce va fi construit pe baza prezentului document, precum și orice documente în legătură cu activitatea Regiei.

În acest sens, este esențial ca, atât Consiliul de Administrație, cât și conducerea executivă să mențină o comunicare constantă și eficientă, asigurându-se că sunt informate reciproc cu privire la toate aspectele cu impact material asupra Regiei sau asupra intereselor Autorității Publice Tutelare, inclusiv informații referitoare la riscurile care pot afecta îndeplinirea planului de administrare.

Structurile de guvernare corporativă de la nivelul întreprinderii publice întocmesc un raport trimestrial, până la data de 20 a lunii următoare trimestrului precedent, privind realizarea indicatorilor-cheie de performanță incluși în contractul de mandat pe care îl transmit în termen de 3 zile de la întocmire Autorității Publice Tutelare, AMEPIP, și îl publică pe pagina proprie de internet.

Întreprinderea publică prezintă Autorității Publice Tutelare și AMEPIP, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează, un raport care include stadiul îndeplinirii obiectivelor sale în materie de guvernare corporativă și transparență, precum și stadiul îndeplinirii indicatorilor financiari și nefinanciari asumați. Autoritatea Publică Tutelară utilizează informațiile transmise de întreprinderea publică pentru a monitoriza și ajusta, după caz, planul de administrare al întreprinderii publice.

Membrii Consiliului de Administrație au obligația să înștiințeze Autoritatea Publică Tutelară, în cazul în care se constată o deviere de la indicatorii de performanță stabiliți.

Membrii Consiliului de Administrație au obligația să întocmească și să înainteze AMEPIP și Autorității Publice Tutelare informațiile din raportările prevăzute de Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/ 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare. De asemenea, aceștia au obligația de a întocmi orice formă de raport care li se va cere de către AMEPIP și/ sau Autoritatea Publică Tutelară în legătură cu realizarea indicatorilor de performanță.

6.4. Așteptări referitoare la calitatea și siguranța serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii

Pentru asigurarea calității serviciilor prestate, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Sulina”, va respecta prevederile legale în vigoare, aplicabile în domeniul de activitate și va urmări în permanență îmbunătățirea Sistemului de Management implementat deja în cadrul Regiei. De asemenea, întreprinderea publică urmărește realizarea obiectivelor de performanță și strategice, în ceea ce privește îmbunătățirea continuă a calității serviciilor, prestate prin anticiparea nevoilor și așteptărilor utilizatorilor, orientarea serviciului către utilizatori și asigurarea calității serviciilor.

Autoritatea publică tutelară recunoaște importanța calității și siguranței serviciilor furnizate de Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Sulina”, de aceea așteptările autorității sunt ca membrii Consiliului de Administrație să adopte principii referitoare la:

- ✓ Calitatea serviciilor;
- ✓ Asigurarea tuturor facilităților necesare desfășurării activității agenților economici la un nivel ridicat al calității și durabilității;
- ✓ Creșterea gradului de satisfacție al agenților economici;
- ✓ Asigurarea cadrului necesar în ceea ce privește siguranța accesului, transportului și manipulării mărfurilor.

6.5. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

Atribuțiile Consiliului de Administrație sunt cele prevăzute de Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/ 2011, a prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 639/ 2023, legislația specifică domeniului de activitate al Regiei, Regulamentul de organizare și funcționare al Regiei, contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație.

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

- a) Etica managerială: administratorii/ directorii regiei: vor respecta Codul de Etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care impactează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică, un principiu universal de etică managerială. În plus, administratorii/directorii, vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor regiei.
- b) Etica în cadrul regiei: administratorii/directorii vor implementa mecanisme interne de etică, antifraudă și anticorupție. Acestea vor avea ca scop să asigure declararea, identificarea și tratarea corectă a conflictelor de interese, monitorizarea achizițiilor, independența și transparența deciziilor; controale eficiente ale procedurilor și proceselor interne, evitarea fraudelor, mitei, foloaselor necuvenite.
- c) Profesionalismul: Toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor/directorilor regiei trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale. Administratorii vor depune diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților Societății;

- d) Imparțialitatea, nediscriminarea și integritatea morală: principiu conform căruia administratorii/directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură în exercitarea atribuțiilor funcției. Administratorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;
- e) Libertatea de gândire și de exprimare: principiu conform căruia administratorul/directorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- f) Corectitudinea: principiu conform căruia administratorul/directorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate legislația în vigoare și în domeniu;
- g) Deschiderea și transparența: principiu conform căruia activitățile administratorilor/directorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice;
- h) Confidențialitatea: principiu conform căruia administratorul/directorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa și care nu sunt destinate publicității.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta 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 guvernantei 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 Regia și Autoritatea Publică Tutelară să nu fie prejudiciate ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al administratorului/administratorilor, dar și de deținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente.

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.

6.6. Așteptări referitoare la reducerea creanțelor

În privința recuperării creanțelor, Autoritatea Publică Tutelară așteaptă de la viitorii administratori demersuri care să conducă la recuperarea accelerată a creanțelor existente și scăderea incidenței noilor creanțe.

Consiliul de administrație, prin administratorii săi, trebuie să urmărească încasarea la termen a creanțelor regiei și să dispună toate măsurile de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție. În caz de nerecuperare a creanțelor în termenul legal, ca urmare a neluării măsurilor legale și necesare pentru aceasta, administratorii vor răspunde în solidar cu directorii pentru prejudiciul cauzat regiei.

6.7. Așteptări referitoare la realizarea performanței operaționale, precum și a productivității muncii, a reducerii costurilor, fără o indicare a liniilor de acțiune pentru realizarea performanței operaționale, ci doar a rezultatelor așteptate

Viziunea Autorității Publice Tutelare cu privire la activitatea Regiei Autonome se referă la continuarea și creșterea permanentă a calității serviciilor pe care aceasta le oferă clienților, urmărind creșterea performanțelor financiare bazate pe lărgirea bazei de clienți, fidelizarea acestora și asigurarea tuturor facilităților necesare desfășurării activității agenților economici.

Autoritatea Publică Tutelară se așteaptă ca:

- managementul Regiei Autonome să fie orientat spre dezvoltarea afacerii în condiții de profitabilitate, să urmărească permanent stabilirea unui echilibru între calitatea lucrărilor și serviciilor realizate, protecția mediului și securitatea și sănătatea lucrătorilor;
- managementul să fie orientat spre realizarea obiectivului strategic respectiv, realizarea obiectului principal de activitate potrivit legii, consolidarea poziției pe piața concurențială, îmbunătățirea satisfacerii cerințelor clienților în special prin diversificarea gamei de servicii oferite și creșterea profitabilității.

Membrii Consiliului de Administrație, împreună cu conducerea executivă trebuie să se asigure că Regia va continua să se concentreze pe creșterea veniturilor sale comerciale, în special din activitatea de bază. Consiliul de Administrație, împreună cu conducerea executivă trebuie să gestioneze această diversificare cu atenție pentru a se asigura că nu deviază de la obiectivele stabilite.

Se va urmări menținerea unui flux monetar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea Regiei de eventualele riscuri privind lichiditățile. Așteptarea Consiliului Județean Tulcea este aceea ca fluxul de numerar să fie implementat ca instrument de management.

VII. Mediului de afaceri în care operează și riscurile la care este expusă regia

La nivel național sunt 6 zone libere: Zona Liberă Curtici-Arad, Zona Liberă Sulina, Zona Liberă Constanța, Zona Liberă Galați, Zona Liberă Brăila și Zona Liberă Giurgiu.

Regia Autonomă "Administrația Zonei Libere Sulina" administrează o suprafață de 1.755.017 mp, inclusă în intravilanul orașului Sulina, compusă dintr-un număr de două perimetre, amplasate atât în zona orașului, cât și în jurul bazinului maritim de tranzit.

De asemenea, a primit în administrare de la Consiliul Județean Tulcea o serie de imobile cu afecțiuni speciale respectiv de infrastructură și suprastructură portuară, imobile ce se află în proprietatea publică a județului Tulcea și anume, Portul Tulcea - de la Mm 38+1530- la Mm 38+800", teren în suprafață de 22 564 mp, identificat cu carte funciară nr. 31481/Tulcea.

Activitățile ce pot fi desfășurate în zonele libere, de către operatori, sunt cele prevăzute în Clasificarea activităților din economia națională – CAEN.

Pachetul de facilități garantate utilizatorului este atractiv, cuprinzând în principal:

- Terenurile și construcțiile pot fi date în concesiune/chirie, conform prevederilor legale în vigoare;
- Scutirea de taxe vamale;
- Garantarea investițiilor realizate;
- Poziție strategică, investitorii din zona liberă Sulina au acces, prin Canalul Internațional Sulina, la Vestul și la Nordul Europei, iar la Orientul Apropiat și Mijlociu, prin Marea Neagră.

O analiză a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Sulina” scoate în evidență următoarele:

PUNCTE FORTE	OPORTUNITĂȚI
--------------	--------------

• amplasarea geografic strategică a celor șase zone libere, pe trasee comerciale importante, pe culoare de transport naval, fluvial, feroviar și rutier ce leagă Europa și celelalte continente; • inițiativa înființării lor a beneficiat de o puternică dorință și susținere din partea autorităților locale și naționale, care le-au perceput ca pe niște poli de dezvoltare a zonelor în care funcționează ; • legătura Portului Sulina cu Marea Neagră prin Canalul Sulina; • avantajul transportului pe căile navigabile interioare în ceea ce privește impactul redus asupra mediului; • facilități acordate, conform prevederilor legale, pentru efectuarea de operațiuni în regim de zonă liberă; • existența unor competențe distincte pe plan managerial, organizatoric, pregătirea personalului; • posibilitatea de a concesiona terenuri pe perioade îndelungate și de a repatria capitalul și profitul, oferă un mediu favorabil investițiilor; • infrastructură corespunzătoare.	• interesul manifestat din partea unor companii din afara spațiului comunitar; • transportul pe căile navigabile interioare este tot mai important pentru Uniunea Europeană, politicile de transport evidențiind acest aspect; • politica guvernamentală susține prin programul de guvernare dezvoltarea transporturilor pe căile navigabile interioare; • canalul Sulina, alături de canalele navigabile Dunărea – Marea Neagră și Poarta Albă-Midia Năvodari se constituie într-un obiectiv care pune în valoare întregul Sistem Trans European de Căi Navigabile Rhin-Dunăre; • posibilitatea de a asigura finanțarea programelor de dezvoltare a infrastructurii.
--	---

PUNCTE VULNERABILE	AMENINȚĂRI
• potențial și resurse materiale și umane insuficient valorificate; • dependența ridicată față de evoluția economică a furnizorilor de mărfuri care utilizează serviciile de transport pe apă, ceea ce crează o anumită lipsă de predictibilitate în evoluția cifrei de afaceri a regiei; • uzura morală și fizică a unor echipamente și fiabilitatea scăzută a acestora; • infrastructura din Portul Sulina încă degradată, până la finalizarea celor două proiecte; • grad redus de utilizare a infrastructurii din Portul Sulina; • capacitatea insuficientă de reacție în cazul problemelor de mediu generate de posibile poluări accidentale, datorită lipsei echipamentelor de intervenție specializate;	• Reducerea ritmului de creștere economică și intrarea în recesiune atrage scăderea traficului de mărfuri și consecințe directe în nerealizarea veniturilor; • criza la nivel global și național; • războiul din Ucraina ce se desfășoară în apropierea graniței României; • reglementări legislative care nu mai oferă niciun fel de avantaje fiscale sau alte privilegii, ceea ce duce la deteriorarea poziției competitive; • legislația Uniunii Europene, care nu încurajează funcționarea Zonelor Libere; • schimbul demografic nefavorabil, migrația forței de muncă spre locuri de muncă mai bine plătite; • insuficienta promovare internațională; • instabilitatea politică;

lipsa conexiunii cu căile de transport rutier și pe calea ferată pune regia în imposibilitatea de a dezvolta un mod de transport intermodal.	
--	--

Cerințele Autorității Publice Tutelare sunt potențate de nevoia Regiei de a maximiza punctele forte, de a minimiza punctele vulnerabile, de a contracara impactul amenințărilor și de a fructifica optim oportunitățile.

În perioada mandatului, Consiliul de Administrație va pune pe prim plan interesul public ce derivă din funcția deținută, evitând situația de a se afla în conflict de interese, va promova valorile etice ale Regiei, apărând în mod loial prestigiul Zonei Libere Sulina.

Pentru realizarea misiunii Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Sulina” și în acord cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 639/ 2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/ 2011, autoritatea publică tutelară - Consiliul Județean Tulcea stabilește următoarele obiective strategice și indicatori cheie de performanță asociați:

Indicatori financiari

În conformitate cu dispozițiile art. 47 alin. (2) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, categoriile de indicatori de performanță financiari obligatorii și aplicabili tuturor întreprinderilor publice sunt următoarele:

a) Politica de investiții:

- Rata cheltuielilor de capital.

b) Finanțarea:

- Rata lichidității curente;
- Lichiditatea imediată/ Test Acid;
- Levierul;
- Raportul dintre datorie/ EBITDA.

c) Operațiunile:

- Rata de rotație a activelor;
- Rata de rotație a stocurilor;
- Rata de rotație a creanțelor.

d) Rentabilitatea:

- Marja profitului din exploatare;
- Marja netă a profitului;
- Rata de creștere a cifrei de afaceri nete;
- Rata de creștere anuală a profitului (rata de diminuare a pierderii)

e) rata de distribuție a profitului sub formă dividende.

Indicatori nefinanciari

Indicatorii nefinanciari sunt măsurători ale performanței unei instituții care nu sunt exprimate în termeni financiari. Aceștia oferă informații despre aspecte precum impactul asupra mediului, satisfacția clienților și angajaților, inovația și guvernanta corporativă.

Aceștia sunt:

- a) **Indicatori de mediu** - măsoară impactul activităților organizației asupra mediului:
 - Consumul de energie;
- b) **Indicatori referitori la clienți** - concentrați pe satisfacția, loialitatea și implicarea clienților:
 - Rata de retenție a clienților
 - scorul satisfacției clienților;
 - cota de piață;
- c) **Indicatori referitori la angajați** - măsoară satisfacția, motivarea și productivitatea angajaților :
 - numărul mediu de ore de formare per angajat;
 - instituirea unui sistem de siguranță a angajaților;
 - numărul de instruiți în materie de siguranță;
 - frecvența totală a vătămărilor înregistrate;
 - frecvența vătămărilor grave

Indicatori de guvernanță corporativă

- a) rata membrilor independenți în consiliul de administrație – nr. total de membri neexecutivi și independenți în CAT/nr. total de membri în Cat;
- b) ponderea componentelor fixe în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi;
- c) ponderea componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi;
- d) valoarea totală a pachetului de remunerare;
- e) numărul de reuniuni ale consiliului de administrație –numărul ședințelor consiliului de administrație desfășurate de-a lungul anului;
- f) rata de participare la reuniunile consiliului de administrație;
- g) stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor - confirmarea stabilirii politicilor DA/NU;
- h) egalitatea de gen – fără diferențe de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin

Indicatorii menționați au ca punct de pornire nivelul minim stabilit prin Ordinul AMEPIP nr. 651 din 24 decembrie 2024 privind stabilirea nivelului minim al indicatorilor de performanță la întreprinderile publice, publicat în Monitorul Oficial nr. 187 din 4 martie 2025.

COMPONENȚA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

Componenta Consiliului de Administrație este alcătuită astfel încât membrii să poată acționa independent și critic în relație cu managementul executiv, iar în cadrul Consiliului să poată forma o echipă omogenă. Este recomandabil ca echipa de membri ai Consiliului să fie mixtă și echilibrată în privința experienței profesionale asigurând o diversitate a experienței profesionale la nivelul întregului Consiliu și aducând plus-valoare prin aceasta diversitate. De aceea nu este necesar ca toți membrii Consiliului să aibă experiență directă în domeniul în care activează Regia Autonomă, întrucât multitudinea experiențelor individuale este cea care poate aduce valoare adăugată, dar este indicat ca cel puțin un membru al Consiliului să aibă experiență directă în industria / ramura / sectorul de activitate al Regiei Autonome. Este necesar ca toți membrii Consiliului să aibă o educație academică secundată de experiență care să le permită înțelegerea mediului de afaceri, terminologia specifică tehnică și economică proprii administrării

unei companii.

Este recomandabil ca cel puțin unul dintre membrii Consiliului să aibă experiență și în mediul privat pentru asigurarea armonizării între cele două medii – public și privat.

În conformitate cu prevederile **art. 5** din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

(1) Regia Autonomă este administrată de un Consiliu de Administrație format din 3-5 persoane, dintre care cel mult 2 sunt desemnate de Autoritatea Publică Tutelară.

(2) Fiecare membru al Consiliului de Administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.

(3) Membrii Consiliului de Administrație, care nu sunt desemnați conform alin. (1), se numesc de către Autoritatea Publică Tutelară, la propunerea Comisiei de selecție și nominalizare. În cazul membrilor desemnați de Autoritatea Publică Tutelară, desemnarea se face la propunerea unei Comisii constituite la nivelul acesteia, dispozițiile alin. (2) aplicându-se în mod corespunzător. Informațiile legate de aceste desemnări și numiri se transmit către AMEPIP, care verifică respectarea de către Autoritatea Publică Tutelară centrală a dispozițiilor alin. (2) și, în termen de 10 zile de la primirea informării, emite un aviz conform prin care aprobă sau anulează desemnarea membrului respectiv.

(4) Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Înalții funcționari publici, funcționarii publici și personalul contractual din cadrul Autorității Publice Tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice nu pot fi considerați independenți.

(5) Selecția membrilor Consiliului de Administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit alin. (7), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.

În conformitate cu prevederile **art. 4** din O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare:

„Nu pot fi selectate, nominalizate, desemnate și numite în funcția de administrator în întreprinderea publică următoarele persoane:

- a)** senatorii;
- b)** deputații;
- c)** membrii Guvernului;
- d)** prefecții și subprefecții;
- e)** primarii și viceprimarii;
- f)** persoanele care au auditat situațiile financiare ale societății în cauză în oricare din ultimii 3 ani financiari anteriori nominalizării;
- g)** persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile sau care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea nr. 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare;
- h)** persoanele care nu pot ocupa funcția de administrator sau Director, conform Legii nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- i)** persoanele care au fost sancționate de Banca Națională a României, Autoritatea de Supraveghere Financiară, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare sau de către Comisia de Supraveghere a Asigurărilor și care se regăsesc în registrele acestor instituții.”

În conformitate cu prevederile art. 138² din Legea nr. 31/1990, cu modificările și completările ulterioare, la desemnarea administratorului independent, Autoritatea Publică Tutelară, va avea în vedere următoarele criterii:

- a)** să nu fie Director al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta și să nu fi îndeplinit o astfel de funcție în ultimii 5 ani;
- b)** să nu fi fost salariat al Societății sau al unei Societăți controlate de către aceasta ori să fi avut un astfel de raport de muncă în ultimii 5 ani;
- c)** să nu primească sau să fi primit de la Societate ori de la o Societate controlată de aceasta o remunerație suplimentară sau alte avantaje, altele decât cele corespunzând calității sale de administrator neexecutiv;
- d)** să nu fie acționar semnificativ al Societății;
- e)** să nu aibă sau să fi avut în ultimul an relații de afaceri cu Societatea ori cu o Societate controlată de aceasta, fie personal, fie ca asociat, acționar, administrator, Director sau salariat al unei Societăți care are astfel de relații cu Societatea, dacă, prin caracterul lor substanțial, acestea sunt de natură a-i afecta obiectivitatea;
- f)** să nu fie sau să fi fost în ultimii 3 ani auditor financiar ori asociat salariat al actualului auditor financiar al Societății sau al unei Societăți controlate de aceasta;
- g)** să fie Director într-o altă Societate în care un Director al Societății este administrator neexecutiv;
- h)** să nu fi fost administrator neexecutiv al Societății mai mult de 3 mandate;
- i)** să nu aibă relații de familie cu o persoană aflată în una dintre situațiile prevăzute la lit. a) și d).

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul Candidatului pentru funcția de administrator cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul Candidatului se întocmește pe baza profilului Consiliului, pentru a răspunde așteptărilor acționarilor, exprimate în Scrisoarea de Așteptări.

La constituirea Profilului membrilor Consiliului se au în vedere următoarele cerințe:

- să aibă minimum de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară pentru a-și îndeplini cu succes mandatul de administrator;
- să cunoască responsabilitățile postului și să își poată forma viziuni pe termen mediu și lung;
- să aibă capacitatea de asumare a responsabilităților față de întregul Consiliu și să dea dovadă de integritate și independență;
- să aibă cunoștințele necesare, aptitudinile și experiență în critica constructivă, muncă în echipă, comunicare, cultură financiară, luarea de decizii și detectarea tiparelor pentru a contribui la activitatea Consiliului ca întreg.

În conformitate cu prevederile **art. 14** din H.G. nr. 639/2023 Profilul Candidatului este alcătuit din două componente:

- a)** descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice și din Scrisoarea de Așteptări;
- b)** descrierea criteriilor de selecție.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 15 din Anexa 1 la H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului cuprinde un set de competențe, capacități, trăsături și aptitudini pe care Consiliul trebuie să le dețină la nivel colectiv, având în vedere contextul organizațional, misiunea, cerințele exprimate în Scrisoarea de Așteptări și elementele de strategie organizațională existente sau ce trebuie dezvoltate;

Profilul Consiliului conține și matricea Consiliului de Administrație, care conferă o expresie a acestor capacități pe care Consiliul trebuie să le posede la nivel colectiv, printr-un set

de competențe, abilități, alte condiții eliminatorii, ce trebuie îndeplinite individual și colectiv de membrii Consiliului.

În matricea Profilului Consiliului, Autoritatea Publică Tutelară stabilește definirea profilului de candidat pentru Consiliu. Matricea Profilului Consiliului diferențiază între criteriile obligatorii și criteriile opționale necesar a fi îndeplinite de candidații pentru poziția de membru în Consiliu.

Criteriile obligatorii sunt competențe și trăsături care trebuie să fie îndeplinite de către toți candidații sau de către acei membri din Consiliu pentru care există un nivel minim de competență aplicabil.

Criteriile opționale sunt competențe și trăsături care pot fi îndeplinite de unii dintre membrii Consiliului, dar nu în mod necesar de către toți, pentru care nu există un nivel minim de competență aplicabil tuturor membrilor Consiliului.

Profilul Candidatului este alcătuit din două componente:

- descrierea rolului acestuia, derivat din cerințele contextuale ale întreprinderii publice;
- definirea unei combinații specifice fiecărui candidat, formată dintr-un set de criterii derivate din matricea profilului Consiliului.

La stabilirea rolului candidatului se au în vedere, dar fără a se limita la acestea, următoarele:

- contextul organizațional;
- obiectivele și rezultatele așteptate de la întreprinderea publică, astfel cum derivă din Scrisoarea de Așteptări;
- strategia întreprinderii publice și elementele-cheie cerute Consiliului pentru asigurarea unei activități de succes a întreprinderii publice;
- atribuțiile Consiliului.

CONSILIUL JUDEȚEAN TULCEA, în calitate de Autoritate Publică Tutelară, își propune selectarea a **3 membri** pentru Consiliul de Administrație al **Regiei Autonome “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”** pentru un mandat de 4 ani.

- Fiecare membru al Consiliului de Administrație trebuie să aibă studii superioare finalizate cel puțin cu diplomă de licență și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de minimum 7 ani.
- Selecția membrilor Consiliului de Administrație se realizează cu respectarea principiilor prevăzute de Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În măsura în care nu este afectat clasamentul întocmit potrivit alin. (7), cel puțin o treime din totalul administratorilor aparțin genului subreprezentat.
- Cel puțin un membru trebuie să dețină calificarea de auditor financiar sau să aibă experiență de cel puțin 3 ani dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat AELS, în Elveția sau în Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord sau în cadrul Comitetelor de audit formate la nivelul Consiliilor de Administrație/Supraveghere ale unor Societăți/entități de interes public în conformitate cu Ordinul nr. 392/2022;
- Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138² din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- În cazul Consiliilor de Administrație al căror număr de membri se încadrează în prevederile art. 28, alin. (1) al O.U.G. nr. 109/2011, nu pot fi numiți mai mult de un

membru din rândul funcționarilor publici sau al altor categorii de personal din cadrul autorității publice tutelare ori din cadrul altor autorități sau instituții publice;

- În mod obligatoriu, în selecția candidaților se va avea în vedere evitarea situațiilor de conflict de interese sau incompatibilități.

În conformitate cu prevederile din Anexa nr.1a la H.G. nr. 639/2023, Profilul Consiliului se realizează pe baza unui tabel care cuprinde competențele măsurabile, trăsăturile și pragul minim colectiv, precum și condițiile care trebuie îndeplinite în mod ideal de membrii Consiliului, individual și colectiv, împreună cu aptitudinile, cunoștințele, experiența și alte atribute ale membrilor în funcție, precum și ale potențialilor candidați.

În conformitate cu prevederile art. 1 punctul 14 din Anexa nr. 1 la H.G. nr. 639/2023, **Profilul Candidatului** cuprinde competențele, experiența specifică, capacități, trăsături și aptitudini pe care acesta trebuie să le demonstreze, în conformitate cu misiunea și obiectivele întreprinderii publice, precum și cu etapa de dezvoltare a acesteia. Profilul Candidatului se întocmește pe baza profilului Consiliului, pentru a răspunde așteptărilor acționarilor, exprimate în Scrisoarea de Așteptări;

Profilul Candidatului trebuie să se încadreze în matricea Consiliului, în cazul în care toți membrii în funcție ai Consiliului sunt și candidați pentru o configurație viitoare a acestuia.

**MATRICEA PROFILULUI CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE al
Regiei Autonome “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”**

1. Competențe

Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Nominalizați										Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv
			Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1				
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert													
1. Competențe specifice sectorului de activitate al întreprinderii publice																
1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Regia Autonomă	Oblig	1													40	
2. Competențe profesionale de importanță strategică/tehnice																
- Gândire strategică și previziuni	Oblig	1													60	
- Finanțe și contabilitate	Oblig	1													40	
- Managementul proiectelor	Oblig	1													60	
- Tehnologia informației	Oblig	1													40	
- Legislație	Oblig	1													40	
3. Competențe de guvernare corporativă																
- Guvernarea întreprinderii publice	Oblig	1													60	
- Rolul Consiliului	Oblig	1													60	
- Monitorizarea performanței	Oblig	1													60	
4. Competențe sociale și personale																
- Luarea deciziilor	Oblig	1													60	
- Relații interpersonale	Oblig	1													60	
- Negociere	Oblig	1													60	
- Capacitate de analiză și sinteză	Oblig	1													60	
5. Experiența pe plan local și																

internațional																
Participarea în organizații naționale sau internaționale constituite în domeniul de activitate al Regiei Autonome și alte domenii relevante	Oblig	1													60	
6. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice																
- Competențe de conducere	Opt	0,5													20	

2. Trăsături

			Nominalizati														
Criterii	Obligatioriu (Oblig) sau Optional (Opt)	Pondere	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1	Total	Total ponderat	Pragul minim colectiv	Pragul curent colectiv	
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert														
1. Reputație personală și profesională	Oblig	1													60		
2. Integritate	Oblig	1													60		
3. Independență	Oblig	1													60		
4. Expunere politică	Oblig	1													NA		
5. Abilități de comunicare interpersonală	Oblig	1													60		
6. Alinierea cu Scrisoarea de Așteptări	Oblig	1													60		
7. Diversitate de gen	Oblig	1													NA		

3. Condiții prescriptive si prospective

			Nominalizați														
Criterii	Obligatoriu (Oblig) sau Opțional (Opt)	Pondere	Administrator 1	Administrator 2	Administrator 3	Administrator 4	Administrator 5	Administrator 6	Administrator 7	Administrator 8	Administrator 9	Administrator R1	Total	Total ponderat	Pragul minim ccolectiv	Pragul curent colectiv	
			Rating 1 = Novice; Rating 2 = Intermediar; Rating 3 = Competent; Rating 4 = Avansat; Rating 5 = Expert														
1. Număr de mandate	Oblig	1													100		
2. Înscrieri în cazierul judiciar și fiscal	Oblig	1													100		
3. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de Director – întreprinderile să nu fie în procedura de faliment	Oblig	1													100		
4. Studii superioare și experiență în domeniu	Oblig	1													100		

MATRICEA CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE AL REGIEI AUTONOME “ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA”

I. DESCRIEREA MATRICEI

Descrierea coloanelor matricei

A. Criterii - Reprezintă categorii de competențe, trăsături, condiții necesare și interdicții derivate din matricea Consiliului. Criteriile sunt folosite pentru evaluarea colectivă sau individuală a Candidaților pentru postul de membru în Consiliu.

B. Obligatoriu (Oblig.) sau **Opțional** (Opt.) - Precizează dacă pentru scopul evaluării este necesar un anumit criteriu (selectează obligatoriu) sau nu (selectează opțional).

C. Ponderea (0-1) - Indică importanța relativă a competenței ce este evaluată. O valoare a ponderii apropiată de 1 indică o importanță crescută a competenței, în timp ce valorile apropiate de 0 indică o importanță scăzută.

D. Administratori în funcție - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor actuali, ordonați alfabetic.

E. Candidați nominalizați - Numele complet [Nume, Prenume] al administratorilor propuși (Candidați sau/și nominalizați), ordonați alfabetic.

F. Totaluri

(i) Total

Valoarea totală a unui anumit criteriu pentru toți administratorii și Candidații nominalizați, de exemplu suma punctajelor de pe fiecare rând.

(ii) Total ponderat

Valoarea totală ponderată a unui anumit criteriu pentru administratorii și Candidații nominalizați [calculat ca suma punctajelor de pe fiecare coloană multiplicată cu ponderea criteriului (prevăzută la punctul C)].

(iii) Pragul minim colectiv

Nivel procentual din potențialul maxim al competențelor individuale agregate care trebuie îndeplinite de toți membrii Consiliului, pentru îndeplinirea capacităților necesare Consiliului ca întreg (calculat ca punctaj minim acceptat pentru criteriu în total/[numărul Candidați sau membri x punctajul maxim]x 100).

(iv) Pragul curent colectiv

Nivel procentual calculat ca raport între: Total/(numărul Candidați sau membri x punctaj maxim) x 100.

G. Grila de punctaj a criteriilor - Îndrumări pentru acordarea punctelor de la 1 la 5 din grila de punctaj.

Descrierea rândurilor matricei

H. Competențe - Combinația de cunoștințe, aptitudini, experiență și comportament necesară pentru a îndeplini cu succes rolul de administrator. Grila de punctaj de 1 până la 5.

I. Trăsături - O calitate distinctă sau caracteristică a individului. Grila de punctaj de 1 până la 5.

J. Alte condiții eliminatorii - Reprezintă caracteristicile individuale sau colective care trebuie să fie îndeplinite și care sunt interzise. Grila de punctaj de 1 până la 5.

K.

(i) Subtotal - Punctajul total pentru administratori și Candidați nominalizați individuali pe grupuri de criterii [calculat ca suma punctajelor pentru fiecare grup de criterii (competențe, trăsături, condiții care pot fi eliminatorii) pentru un administrator sau Candidat nominalizat].

(ii) Subtotal ponderat

Însumarea valorilor obținute în urma multiplicării punctajului obținut pentru fiecare criteriu cu ponderea asociată.

$\Sigma(\text{punctaj criteriu} \times \text{pondere criteriu})$

L.

(i) Total - Valoarea totală a punctajului criteriilor pentru administratori și Candidații nominalizați individuali (calculat ca suma punctajelor pentru fiecare coloană).

(ii) Total ponderat - Suma Subtotalurilor ponderate [prevăzute la **punctul (ii)**].

M. Clasament - Clasificarea Candidaților nominalizați pe baza totalului ponderat obținut de fiecare.

II. CRITERII FOLOSITE ÎN CADRUL MATRICEI – DESCRIERE ȘI INDICATORI ASOCIAȚI

Criteriile folosite în cadrul matricei sunt descrise și asociate cu indicatori, care sunt folosiți pentru a evalua membrii în funcție ai Consiliului dar și candidații noi/candidații la reînnoirea mandatului.

A. COMPETENȚE

1. Competențe specifice sectorului întreprinderii publice

1.1 Cunoașterea trăsăturilor pieței în care acționează Regia Autonomă.

Descriere: cunoaște sectorul în care funcționează Regia Autonomă, inclusiv tendințele și forțele care modelează industria, evoluțiile viitoare, modele și strategii relevante de afaceri și poate articula poziționarea competitivă a întreprinderii publice în raport cu alți jucători din sector.

Indicatori:

- familiarizat/ă cu strategiile și modelele de afaceri potrivite pentru sectorul în care operează Regia Autonomă;
- cunoaște care sunt jucătorii cheie ai industriei și modul în care relaționează aceștia;
- înțelege peisajul competitiv și cum influențează acesta organizația și sectorul ca întreg;
- se păstrează la curent cu tendințele actuale și viitoare, evoluții și forțe (sociale, politice, tehnologice, științifice, ecologice, economice, etc.) care modelează industria;
- împărtășește cunoștințele și perspectivele industriei cu alți membri ai Consiliului în sprijinul procesului de luare a deciziilor poate referi indicatori de performanță corporativă la tendințele industriei.

2. Competențe profesionale de importanță strategică / tehnice

2.1. Gândire strategică și previziuni

Descriere: înțelege rolul consiliului în oferirea unei direcții strategice pentru Regie pe termen lung. Poate evalua opțiunile strategice și riscurile, identifică prioritățile strategice și poate contribui la

Consiliu prin prezentarea de direcții strategice executivului, în scopul de a oferi valoare și creștere pentru organizație pe termen lung.

Indicatori:

- contribuie la definiția Consiliului referitor la viziunea organizației, valorile și scopul care ghidează strategia;
- poate articula obiectivele strategice ale organizației și poziția strategică curentă
- alături de alți membri ai Consiliului, monitorizează mediul extern pentru schimbări ce pot afecta organizația;
- poate analiza informații competitive și date de referință.

2.2. Finanțe și contabilitate

Descriere: familiar cu practicile de management financiar, de contabilitate, audit financiar și rapoarte financiare.

Indicatori:

- notifică Consiliul cu privire la problemele cu posibile implicații financiare sau contabile;
- ajută membrii Consiliului să înțeleagă potențialele implicații financiare ale deciziilor;
- explică aspectele financiare și contabile într-un mod care poate fi ușor de înțeles;
- familiarizat cu reglementările și normele aplicabile de bune practice, cu standardele profesionale de contabilitate;
- înțelege politicile și practicile sectorului public al finanțelor și contabilității.

2.3. Managementul proiectelor

Descriere: familiar cu chestiunile ce derivă din procesele de planificare, organizare și alocare a resurselor în vederea implementării activităților proiectului și îndeplinirea cu succes a scopurilor și obiectivelor specifice ale proiectului.

Indicatori:

- asistă la coordonarea eficientă a tuturor activităților proiectului, în vederea atingerii obiectivelor ce urmează a fi stabilite;
- se asigură că există o comunicare permanentă cu partenerii din cadrul proiectului și că se respectă obligațiile contractuale care decurg din acordurile de parteneriat;
- poate explica aspecte tehnice legate de managementul proiectelor într-o manieră ușor de înțeles;
- urmărește administrarea bugetului proiectului precum și organizarea planurilor de activitate în cadrul proiectului și asigurarea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

2.4. Tehnologia informației

Descriere: înțelege rolul ca o unealtă strategică de afaceri.

Indicatori:

- se menține la curent cu dezvoltările în domeniul IT;
- oferă Consiliului o evaluare independentă a problemelor tehnice de IT.

2.5. Legislație

Descriere: are o înțelegere a sistemului legal și a mediilor legale și regulatoare în care operează.

Indicatori:

- are cunoștințe funcționale despre legislația de contract și drept comercial general;
- familiar cu cadrul legal și statutele sub care operează organizația;

- poate ghida Consiliul referitor la problemele cu posibile implicări juridice;
- asistă membrii Consiliului în înțelegerea problemelor legale și ale implicațiilor acestora.

3. Competețe de guvernare corporativă

3.1. Guvernarea întreprinderii publice

Descriere: are o cunoaștere de bune practice și principii de guvernare corporativă, este familiarizat cu legislația și politicile guvernamentale referitoare la guvernarea întreprinderilor deținute de stat și înțelege importanța gestionării resurselor publice într-o manieră transparentă și eficientă.

Indicatori:

- familiarizat cu principiile, conceptele și practicile de bună guvernare corporativă;
- înțelege cadrul guvernării corporative în care operează regia autonomă, inclusiv legislația, reglementările, codurile și politicile relevante;
- demonstrează un nivel ridicat de dedicație, transparență, integritate, responsabilitate și probitate;
- înțelege structura de responsabilitate și modul cum diferite organisme relaționează - Autoritatea Publică Tutelară, Consiliul și executivul Regiei Autonome.

3.2. Rolul Consiliului de Administrație

Descriere: are o înțelegere clară cu privire la rolul și funcțiile Consiliului.

Indicatori:

- înțelege structura și compoziția Consiliului;
- înțelege funcțiile și responsabilitățile Consiliului și a membrilor Consiliului;
- recunoaște distincția între direcția strategică și cea operațională.

3.3. Monitorizarea performanței

Descriere: înțelege responsabilitățile consiliului pentru monitorizarea performanței managementului și monitorizează adaptarea organizației la responsabilitățile sale legale, etice sau sociale.

Indicatori:

- contribuie la monitorizarea performanței manageriale de către Consiliu în relație cu rezultatele cheie de afaceri;
- înțelege responsabilitățile legale, etice și sociale ale organizației și monitorizează conformitatea cu acestea;
- monitorizează relația structurii manageriale cu părțile interesate externe cheie
- ajută Consiliul în implicarea părților interesate prin metode potrivite pentru determinarea, răspunderea la, și raportarea la interese materiale economice, legale, etice, sociale și de mediu.

4. Competențe sociale și personale

4.1. Luarea deciziilor

Descriere: contribuie la luarea deciziilor în cadrul Consiliului prin exercitarea de gândire și judecată independente, considerând binele pe termen lung al organizației și nu doar rezultatele pe termen scurt.

Indicatori:

- nu este predispus/ă la decizii pripite ci mai degrabă cântărește problemele și ia în calcul opțiunile și riscurile, fără amânare;

- ia decizii bazate pe analiză, înțelepciune, experiență și raționament;
- se consultă cu alții pentru perspective diferite;
- ia timp pentru a cerceta probleme cu care nu este familiar/ă;
- este căutat/ă de către alții pentru sfaturi și soluții;
- caută să ofere claritate discuțiilor;
- este capabil/ă să organizeze și să utilizeze informația cu eficiență;
- ia decizii în timp util, folosind informații incomplete, acolo unde este nevoie, pentru a putea respecta termene limită importante.

4.2. Relații interpersonale

Descriere: relaționează cu succes cu alții în diverse grupuri și situații, promovând relațiile armonioase de lucru.

Indicatori:

- relaționează cu succes cu alții indiferent de poziție, putere, influență sau status;
- este eficient/ă în stabilirea rapoartelor;
- investește timp și energie pentru a îi cunoaște pe cei care trebuie să interacționeze;
- este priceput/ă la folosirea tactului și diplomației;
- poate împărtăși cu ușurință situații de înaltă tensiune.

4.3. Negociere

Descriere: este eficient/ă în negocierea de înțelegeri care obțin rezultatele dorite, într-o manieră ce demonstrează respect și integritate.

Indicatori:

- poate negocia cu succes în situații de criză atât cu grupuri interne, cât și cu grupuri externe;
- poate soluționa diferențele cu minimum de impact;
- poate obține concesii fără a deteriora relațiile;
- poate fi direct/ă și puternic/ă dar și diplomat/ă;
- câștigă cu ușurință încrederea;
- are un bun simț al momentului.

4.4. Capacitatea de analiză și sinteză

Descriere: poate descompune, ordona, caracteriza, ierarhiza elementele unui sistem, are abilitatea de a înțelege de ce sistemul a ajuns acolo unde este și a previziona evoluția acelui sistem în condițiile modificării unui element component.

Indicatori:

- descompune părțile problemei fără a pierde imaginea de ansamblu;
- poate vedea cum modificarea unei componente, variabile a sistemului influențează ansamblul;
- poate modela problema în termeni abstracti;
- nu trage concluzii pripite chiar dacă se află în situații de stres;
- poate sintetiza informația și să identifice elementele importante;
- poate formula soluții pe baza analizei făcute și poate argumenta în mod logic soluția propusă, punctând părțile ei forte și punctele ei slabe.

5. Experiență pe plan local și internațional

Descriere: Participarea în organizații internaționale/europene/naționale/locale constituite în domeniul utilităților publice.

Indicatori:

- participă la conferințe și simpozioane privind tehnologiile din domeniul utilităților publice;
- poate susține prezentări pe diverse teme specifice sectorului;
- ajută Consiliul în inițierea de colaborări cu diverse organisme sau organizații din domeniu cu rezultate benefice pentru regia autonomă;
- asistă Consiliul în înțelegerea politicii și contextului de reglementare existente la nivel european.

6. Competențe și restricții specifice personalului angajat în cadrul Autorității Publice Tutelare sau alte autorități sau instituții publice

Descriere: Reprezintă un avantaj competențele de conducere a unor întreprinderi sau competență în conducerea eficientă a unor compartimente. – criteriu opțional.

Indicatori:

- competențe de planificare și prioritizare;
- orientare către găsirea de soluții și obținerea de rezultate;
- responsabilitate, adaptabilitate;
- capacitate de a stabili relații profesionale eficiente;
- capacitate de a lucra eficient în echipă.

B. TRĂSĂTURI**1. Reputație personală și profesională**

Descriere: se comportă cu prudență, profesionalism, loialitate și cu diligența unui bun administrator.

Indicatori:

- dă dovadă de abilități de leadership (inteligentă emoțională, carismă, capacitate de exemplu personal) ;
- se comportă cu profesionalism;
- respectă legile și reglementările în vigoare.

1. Integritate

Descriere: se comportă cu integritate, onestitate și transparență în relația cu alții și cu organizația.

Indicatori:

- înțelege și îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile unui Consiliu și menține cunoștințe în această privință prin formare profesională;
- plasează interesele organizaționale deasupra tuturor celorlalte;
- se comportă într-o manieră demnă de încrederea și respectul colegilor din Consiliu vorbește cu onestitate și sinceritate;
- tratează informațiile sensibile și confidențiale cu discreția cuvenită și în concordanță cu prevederile contractului de mandat;
- dezvăluie „interese” ce pot cauza părtinire și subiectivitate în dezbaterile Consiliului; se abține de la deciziile Consiliului de Administrație ce pot crea conflicte de interese;
- păstrează angajamentele și promisiunile făcute președintelui și membrilor Consiliului;
- se comportă în concordanță cu propriile valori și cu cele ale Regiei Autonome.

2. Independența

Descriere: posedă o gândire independentă și este capabil/ă să ofere provocarea și rigoarea necesare pentru a asista Consiliul în realizarea unei înțelegeri globale a informațiilor și opțiunilor care facilitează un standard înalt de luarea deciziilor.

Indicatori:

- este dispus/ă să nu fie de acord și să adopte o poziție independentă în fața opiniilor divergente și în detrimentul potențial personal;
- solicită clarificări și explicații;
- este dispus să adopte un mod original de gândire, bazat pe modele de succes personale.

3. Expunere politică

Rating	1	2	3	4	5
Expunere politică	Foarte expus				Fără expunere

4. Abilități de comunicare interpersonală

Descriere: demonstrează claritate și coerență a discursului, adaptarea comportamentului verbal la interlocutor astfel încât înțelegerea reciprocă să fie facilitată. Arată concizie și logică, poate comunica ușor mesaje complexe, este deschis, direct și își manifestă părerea cu respect față de interlocutor.

Indicatori:

- Arată interes față de interlocutor, indiferent de statutul și funcția acestuia, comunicarea este desfășurată sub nota de respect;
- Adaptează mesajul la interlocutor, folosește diferite tehnici de comunicare și instrumente pentru a facilita înțelegerea;
- Se face cu ușurință înțeles și limbajul este optim echilibrat între latura tehnică și latura non-tehnică;
- Are coerență și logică atât în discurs, cât și în scris;
- Îmbunătățește comunicarea în interiorul organizației prin oferirea de feed-back și are o abordare constructivă atunci când primește feed-back.

5. Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor

Descriere: felul în care declarația de intenție răspunde Scrisorii de Așteptări a acționarilor.

Indicatori:

- Intenția exprimată tratează aprofundat toate punctele exprimate de către acționari în cadrul Scrisorii de Așteptări;
- Intenția depusă dezvăluie capacitate de atingere a obiectivelor și așteptărilor acționarilor pe termen mediu și lung;
- Declarația de intenție are un caracter realizabil, acțiunile propuse și/sau ideile exprimate având o bază concretă și solidă;
- Se bazează pe date concrete și pe cifre;
- Atinge puncte sensibile, oferă alternative pentru realizarea lor; dovedește o înțelegere a specificului și complexității activității Regiei Autonome;
- Surprinde avantajul competitiv al Regiei Autonome, evidențiază rolul ei într-un context larg;
- Nota dominantă este de viziune strategică, orientarea fiind spre obținerea performanței.

Aliniere cu Scrisoarea de Așteptări a acționarilor		
Scor	Nivel de competență	Descriere
1	Nu se aliniază	Calitățile și intenția personală nu corespund Scrisorii de Așteptări.
2	Se aliniază puțin	Alinierea se realizează la nivel de intenție însă nu sunt dovedite calitățile care să sprijine realizarea acestora (doar o parte din cele obligatorii) sau dacă sunt dovedite acestea se află la un nivel scăzut de dezvoltare.
3	Se aliniază moderat	Alinierea se realizează la nivel de intenție și sunt dovedite o parte a calităților care sprijină realizarea acestora, la un nivel de dezvoltare minim dorit.
4	Se aliniază într-o mare măsură	Alinierea se realizează atât la nivelul intențiilor, cât și la nivelul calităților în cea mai mare parte. Sunt întrunite calitățile obligatorii și o parte din cele opționale sau cele opționale, însă nu mereu la nivelul dorit.
5	Se aliniază complet	Alinierea se realizează atât la nivel de intenție, cât și la nivel de calitate.

Diversitatea de gen

Scor	Descriere
M	Masculin
F	Feminin

C. Cerințe prescriptive și proscriptive (condiții eliminatorii)

1. Rezultate economico-financiare ale întreprinderilor în care și-a exercitat mandatul de administrator sau de Director

Descriere: să nu fie în procedura de faliment pentru întreprinderile unde și-a exercitat activitatea.

Scor	Descriere
1	Întreprinderea a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului.
2	Întreprinderea nu a intrat în faliment/insolvență pe perioada exercitării mandatului.

2. Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie, candidații nu vor putea participa la selecție în cazul în care au înscrieri în cazierul judiciar sau fiscal.

Înscrieri în cazierul fiscal și judiciar		
Scor	Risc	Descriere
1	Major	Are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar.
2	Minor	Nu are înscrieri în cazierul fiscal și judiciar.

3. Număr de mandate

Descriere: aceasta este o condiție eliminatorie întrucât o persoană fizică/juridică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de administrator în Societăți sau întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

Rating	1	2	3	4	5
Număr de mandate concomitente	>3	3	2	1	0

4. Ani de când este Director/administrator într-o organizație

Rating	1	2	3	4	5
Ani de conducere într-o organizație	≤3	4	5	6	≥7

5. Studii superioare și experiență în domeniu

Rating	1	2	3	4	5
Studii superioare	Cu studii superioare	Cu studii superioare și experiență în domeniul de activitate al regiei autonome	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Regiei Autonome și experiență profesională de minimum 7 ani.	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Regiei Autonome și experiență profesională de peste 7 ani.	Cu studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al Regiei Autonome și experiență profesională de peste 10 ani.

GRILA DE PUNCTAJ A COMPETENȚELOR ȘI TABELELE DE RATING

Grila de punctaj a competențelor este un instrument folosit pentru măsurarea abilității candidaților de a își demonstra competența în ceea ce privește Consiliul, clasificând nivelurile de abilități în cinci categorii, de la “limitat” la „expert”.

Scor	Nivel de competență	Descriere
N/A	Nu se aplică	Nu este necesar să aplicați sau să demonstrați această competență.
1	Novice	Aveți o înțelegere a cunoștințelor de bază.
2	Intermediar	Aveți un nivel de experiență câștigat prin formare fundamentală și/sau prin câteva experiențe similare. Această aptitudine presupune sprijinul unor persoane cu expertiză. • înțelegeți și discutați termeni, concepte, principii și probleme legate de această competență; • faceți uz activ de legi, regulamente și ghiduri.
3	Competent	Sunteți capabil/ă să îndepliniți cu succes funcțiile asociate acestei competențe. Poate fi necesar, uneori, ajutorul personalului cu expertiză, dar de regulă demonstrați această aptitudine independent. • ați aplicat această competență cu succes în trecut, cu minim de ajutor; • înțelegeți și puteți discuta aplicarea și implicațiile schimbărilor în procesele, politicile și procedurile din acest sector.
4	Avansat	Puteți îndeplini sarcinile asociate cu această aptitudine, fără asistență. Sunteți recunoscut/ă în cadrul organizației curente ca un (o) expert/ă în această competență, sunteți capabil/ă să oferiți ajutor și aveți experiența avansată în această competență. • ați oferit idei practice/relevante, resurse și perspective practice referitoare la procesul sau îmbunătățirile practice, la nivel de guvernanta a Consiliului și nivel executiv superior; • sunteți capabil/ă să interacționați și să purtați discuții constructive cu conducerea executivă, dar și să instruiți alte persoane în aplicarea acestei competențe.
5	Expert	Sunteți cunoscut/ă ca un expert/ă în acest sector. Puteți oferi ajutor și găsi soluții pentru dileme și probleme complexe referitoare la această zonă de expertiză. • ați demonstrat excelență în aplicarea acestei competențe în multiple Consilii de Administrație și/sau organizații; • sunteți privit/ă ca un/o expert/ă, conducător/oare și inovator/oare în această competență de către Consiliu, organizația și/sau organizațiile din afară.

Tabele de rating – Competențe

Cunoștințe, aptitudini și experiență	Rating
Novice	1
Intermediar	2
Competent	3
Avansat	4
Expert	5

