



CONSILIUL JUDETEAN TULCEA
R.A. ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA

Sediu social Strada 1, nr. 202, 825400, SULINA
C.U.I. 3053425, Atribut fiscal RO Nr. O.R.C. Tulcea J 36/678/1993 Nr. Operator date personale 1282/2004

Hotărârea nr. 615/22.03.2023

privind aprobarea Propunerii pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului Directorului General al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina și a Indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari

Consiliul de Administrație al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina numit prin Hotărârea Consiliului Județean Tulcea nr.13/28.01.2022, întrunit în ședința extraordinară din data de 22.03.2023, legal constituit;

Având în vedere:

- Propunerea pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului Directorului General al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina, întocmită și depusă cu adresa nr. 949/ 14.03.2023 de către dl. Director General - Dragos IONITA;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina și Regulamentul de Organizare și Funcționare al Consiliului de Administrație al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina;

În temeiul prevederilor art.9 alin.(2) lit.b și art.22 din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și cu cele ale H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor Metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011,

HOTĂRÂȘTE:

Art. 1. – Consiliul de Administrație ia act de Propunerea pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului Directorului General al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina, întocmită și depusă cu adresa nr. 949/ 14.03.2023 de către dl. Director General - Dragos IONITA.

Art.2. - Se aprobă Propunerea pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului Directorului General al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina, reprezentând Anexa nr.1 la prezenta.

Art.3. – (1) Se stabilesc și se aproba Indicatorii financiari și nefinanțari ai Directorului General al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina, reprezentând Anexele nr.2 și nr.3 la prezenta.

(2) Indicatorii financiari și nefinanțari ai Directorului General al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina, stabiliți și aprobați conform alin.(1), fac parte integrantă din Contractul de Mandat al Directorului General și sunt însușiți de către părți pe baza de Act Adicional ce va fi încheiat la Contractul de Mandat nr.135/13.01.2023.

Art.4. – Secretarul Consiliului de Administrație va proceda la comunicarea prezentei hotărâri către dl. Dragos IONITA, birourilor și compartimentelor interesate din cadrul regiiei, precum și către Consiliul Județean Tulcea.

Prezenta hotărâre a fost adoptată în ședința extraordinară din data de 22.03.2023, după cum urmează:
5 voturi pentru, abțineri....., voturi împotriva.....;

PREȘEDINTE C.A.,
Nicușor CONDRAT

SECRETAR,
Alina PICU



CONSILIUL JUDETEAN TULCEA
R.A. ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA

Sediu social: Strada I, nr. 202, 825400, Sulina, jud. Tulcea, Romania

C.I.F. RO 3053425, Nr. O.R.C. Tulcea J 36/678/1993, Nr. Operator date personale 1282/2004

Nr. 949 din 14.03.2023

Către:

Consiliul de Administrație al R.A. Administratia Zonei Libere Sulina

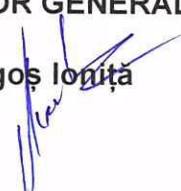
Subsemnatul, Ionita Dragos, Director General al R.A. Administratia Zonei Libere Sulina, conform Contract de Mandat nr.135/13.01.2023, in conformitate cu prevederile art. 22 alin. 1 din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificarile si completarile ulterioare si cu cele ale H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor Metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011, va transmite atasat,

Propunerea pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului Directorului General al R.A. Administratia Zonei Libere Sulina.

Cu respect,

DIRECTOR GENERAL,

Dragos Ionita



Propunere privind Componenta de management a Planului de Administrare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Sulina

I INTRODUCERE

I.1. Scop

Prezenta Propunere privind Componenta de management a Planului de Administrare a Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Sulina are ca scop definirea **strategiei de administrare și dezvoltare a Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE SULINA pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță** stabilite prin contractele de mandat încheiate între Consiliul Județean Tulcea cu administratorii desemnați prin Hotărârea Consiliului Județean Tulcea nr. 13/28.01.2022:

- Condrat Nicușor- administrator, reprezentant al C.J. Tulcea;
- Stoica Elena, administrator;
- Enciu George, administrator;
- Dumitru Dorian, administrator;
- Ciupitu Gabriel, administrator, reprezentant Ministerul Finanțelor.

Planul de administrare este elaborat și în scopul implementării OUG nr.109/ 30.11.2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, publicată în MOF., Partea I, Nr. 773, din 14.12.2011, cu modificările și completările ulterioare. Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Sulina se încadrează în prevederile acestui act normativ, fiind o regie autonomă aflată sub autoritatea Consiliului Județean Tulcea.

Scopul realizării acestui Plan îl reprezintă realizarea unei Strategii complexe, pentru perioada 2023 – 2027, care să aibă drept rezultat rentabilizarea activității Regiei, prin aplicarea de măsuri și acțiuni reale la toate nivelele: management, marketing, financiar și resurse umane, având în vedere atât condițiile existente, cât și factorii de influență interni și mai ales externi.

Prezentul document se dorește a fi **viziunea** strategică a managementului, pentru următorii 4 ani și urmărind, în fapt, eficientizarea întregului sistem, precum și realizarea unui nivel constant crescător de venituri proprii.

I.4 Analiza situației actuale a regiei - puncte tari si puncte slabe, oportunități și riscuri

I.4.1 Puncte tari

- Capacitate de realizare a obiectului principal de activitate;
- Acces la căile de transport naval maritim și fluvial;
- Amplasamentul zonei – cu acces la Dunăre;
- Infrastructura existentă;
- Investiții directe de capital (modernizare nave);
- Facilitati fiscale acordate la înființare;
- Concesionarea terenurilor pe o perioadă de 49 de ani;
- Forță de muncă disponibilă;
- Posibilități de producție în sistem lohn;
- Capacitate mare de operare;
- Existența unui număr relativ important de mijloace fixe de deservire (pontoane de acostare, macarale plutitoare, remorchere, etc.);
- Acces pentru nave fluviale și maritime cu o capacitate medie de 8.750 tdw sau 7,60 m pescaj;
- Situarea Zonei Libere Sulina la limita celei mai estice zone a României și a UE;
- Posibilități de depozitare pe platforme sau în depozite;
- Posibilități diverse de manipulare;
- Posibilitatea schimbării originii mărfurilor;
- Ușurința efectuării formalităților de import-export prin punct vamal propriu;
- Acces la apa curentă, canalizare, energie electrică;
- Paza perimetrelor;
- Consultanță vamală și tehnică;

- Tarife mici practicate în Zona Liberă;
- Îmbinarea mai multor categorii de transport pe apă: fluvial și maritim;
- Există posibilitatea reorganizării activității pe centre de cost, cu o mai bună gestionare a resurselor și reducerea costurilor de producție;
- Calitatea de administrație portuară pentru Portul Tulcea - de la Mm 38+1530 - Mm la 38+800;
- Semnarea contractului de finanțare pentru proiectul „Modernizarea Portului Sulina, cap Mol – Bazin Maritim – Perimetrul II – ETAPA I”;
- Semnarea contractului de finanțare pentru proiectul “Modernizarea Portului Sulina Perimetrul I- Zona Libera”;
- Elaborarea P.U.Z. pentru dezvoltarea economică a zonei prin utilizarea terenurilor aflate în domeniul public al județului Tulcea și în administrarea R.A. Administrația Zonei Libere Sulina

I.4.1 Puncte slabe

- Grad de uzură a utilajelor ceea ce necesită investiții suplimentare cu reparațiile acestora;
- Nivel ridicat al obligațiilor curente;
- Grad mic de utilizare al suprafețelor din Zona Liberă;
- Dispersia perimetrelor în zona liberă;
- Investiții insuficiente în infrastructură;
- Eliminarea facilităților fiscale;
- Sistarea ajutorului de stat pentru investițiile realizate după data de 01.11.2004;
- Cost ridicat al taxelor de pilotaj pe Dunare si de canal (intrarea la Bara Sulina) a navelor maritime;
- Folosirea zonelor preponderent în activități de comerț și depozitare;
- Cheltuielile cu întreținerea utilajelor sunt mari;
- Clădirile neutilizate din Zona Liberă au aspectul exterior neatractiv și necomercial;
- Personalul nu este suficient de specializat;
- Transportul se face numai pe apă;
- Ponderea excesivă a personalului TESA și indirect productiv în structura de personal;

nbey?

- Lipsa actuală a resurselor financiare perturbă aprovizionarea optimă cu produsele necesare desfășurării activității de producție.

I.4.3 Oportunități

- Serviciile oferite de zonele libere;
- Folosirea în măsura mai mare a mijloacelor de transport naționale, ceea ce contribuie la creșterea încasărilor în valuta și permite aplicarea unor măsuri menite să accelereze dezvoltarea parcului autohton de mijloace de transport;
- Dezvoltarea economică a regiunii în care este amplasată zona liberă;
- Realizarea unor stocuri de marfa, necesare economiei naționale, din care sa se poată aproviziona în mod rațional consumatorii interni, fără a fi necesare importuri masive în perioadele când conjunctura pieții este nefavorabilă.
- Avantaje pentru exportatorii și importatorii care utilizează zona liberă;
- Dezvoltarea activității Zonei Libere prin lărgirea ofertei de servicii pe care aceasta o oferă, investitorilor interni și externi;
- Mărirea surselor de finanțare a investițiilor, pentru administrația Zonei Libere;
- Dotările portuare din zona liberă Sulina ar putea fi echipate corespunzător pentru a deveni porturi turistice pentru nave fluviale și maritime de agrement;
- Terenul situat pe malul Canalului Sulina ar putea fi scos la licitație internațională pentru investitorii care vor să realizeze dotări turistice în această zonă cu un mare potențial turistic datorat amplasării în Delta și în vecinătatea Mării Negre prin stabilirea unei strategii de dezvoltare a administrației zonei împreună cu unitatea de management și administrația publică locală care să stimuleze activitățile de turism sau de producție, ținând cont de statutul de țară membră a U.E.

I.4.4 Riscuri

- Risc determinat de economia de piață;
- Incertitudinea creată privind viitorul zonelor libere odată cu intrarea în UE;
- Anularea facilităților vamale pentru mărfurile comunitare, fapt ce a determinat ca o serie de agenți economici să nu mai fie avantajați de regimul de zonă liberă.
- Reducerea treptată, prin modificările aduse Codului fiscal, a facilităților fiscale de care beneficiau operatorii economici care își desfășurau activitatea în zonele libere.
- Astfel, la nivelul anului 2006, facilitățile fiscale din zonele libere au dispărut, rămânând în vigoare doar aplicarea formalităților vamale reduse;
- Renunțarea operatorilor economici de a desfășura activități în aceste zone;

- Legislație instabilă;
- Taxe mari (de căpitănie, de cheiaj etc.);
- Concurența pe piața prestărilor de servicii navale a devenit excesivă în ultimii ani;
- Lipsa unei strategii de dezvoltare macroeconomică coerentă la nivel național face imposibilă orice predicție privind ramurile sau activitățile economice ce vor beneficia de încurajare în anii următori.

I.5 Cadrul juridic

Legea 84/21.07.1992, privind regimul zonelor libere. **Administrarea zonelor libere** se realizează de către administrațiile acestora, care se organizează și funcționează ca regii autonome pe baza de gestiune economică și autonomie financiară.

HGR 156/22.04.1993, privind instituirea Zonei Libere Sulina și înființarea Administrației Zonei Libere Sulina. Prin hotărârea de înființare a zonei libere s-a aprobat:

- regulamentul de organizare și funcționare a zonei libere,
- regimul de exploatare, administrare și control,
- modul de percepere a taxelor și a tarifelor,
- mijloacele necesare supravegherii vamale și grănicerești.

Legea 244/09.06.2004, privind regimul zonelor libere, pentru modificarea și completarea Legii nr. 84/1992 privind regimul zonelor libere;

HGR 1669/14.10.2004, privind aprobarea Normelor metodologice pentru închirierea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, aflate în administrarea zonelor libere;

HGR 1998/16.11.2004, privind aprobarea Normelor metodologice pentru concesionarea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, precum și a activităților/serviciilor publice de interes național sau local, aflate în administrarea zonelor libere.

Legea 86/2006 privind Codul Vamal.

Ordin A.N.A.F. 2759/2016, pentru aprobarea Normelor tehnice privind aplicarea uniformă a reglementărilor vamale în zonele libere

Ordin nr.1431/2002, pentru aprobarea Instrucțiunilor privind acordarea licențelor de lucru și a permiselor de acces în zonele libere.

HG 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;

HG 1240/2011 și HCJ Tulcea nr. 23/2011 pentru delimitarea teritorială a Zonei Libere Sulina;

Regulamentul (UE) nr. 952/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 9 octombrie 2013 de stabilire a codului vamal al Uniunii, cu completările ulterioare;

HCJ Tulcea nr. 137/09.2017 privind darea în administrare către Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Sulina” a unor imobile aferente infrastructurii portuare aflate în domeniul public al Județului Tulcea;

HCJ Tulcea nr. 142/09.2017 privind înființarea administrației portuare pentru imobilele aferente infrastructurii portuare din domeniul public al Județului Tulcea;

Legea nr. 2271/2015 privind Codul fiscal

OG 20/2012 privind instalațiile portuare de preluare a deșeurilor generate de nave și reziduurilor mărfii

Regulament de utilizare a zonei libere

Regulamentul de Organizare și Funcționare aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Tulcea nr. 27/6/ 31 august 2012;

Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice.

Regulamentul (UE) 2017/352 – norme privind furnizarea de servicii portuare și transparența financiară a porturilor

ORDONANȚĂ nr. 22 din 29 ianuarie 1999 privind administrarea porturilor și a căilor navigabile, utilizarea infrastructurilor de transport naval aparținând domeniului public, precum și desfășurarea activităților de transport naval în porturi și pe căile navigabile interioare

Regulamentul portuar pentru Portul Tulcea - de la Mm 38+1530 - la Mm 38+800

II STRATEGIA DE ADMINISTRARE

II.1 Obiectivele Consiliului De Administrație Al R.A. Administrația Zonei Libere Sulina

În îndeplinirea mandatului, vom acționa astfel încât să conducem regia la realizarea următoarelor obiective principale:

- efectuarea unei activități economice eficiente prin optimizarea permanentă a costurilor pentru atingerea performanțelor dorite și creșterea veniturilor proprii;
- îmbunătățirea continuă a utilajelor și echipamentelor din administrarea regiei pentru exploatarea acestora în vederea obținerii de venituri care să asigure acoperirea pierderilor din anii precedenți și diminuarea datoriilor către furnizori;
 - creșterea eficienței generale a regiei, prin îmbunătățirea competenței profesionale și creșterea gradului de profesionalism, corecta dimensionare, informare și motivare a personalului;
 - rentabilizarea R.A Administrația Zonei Libere Sulina;
 - îmbunătățirea continuă a calității proceselor de realizare a serviciilor;
- calitatea activității desfășurate să fie nu numai un obiectiv, aceasta trebuie să devină sinonimă cu progresul - sursa permanentă de îmbunătățire continuă a regiei;

II.2 Strategia generală de administrare

Managementul R.A. Administrația Zona Liberă Sulina pe perioada mandatului actualului Consiliu de Administrație va viza armonizarea practicilor de administrare și de management cu **Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011** privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Scopul strategiei de administrare este creșterea performanței și competitivității R.A. Administrația Zona Liberă Sulina.

Scopul nostru este definirea unei strategii serioase care să se bazeze pe definirea rolului Administrației Zonei Libere Sulina. Posibilitatea acesteia de a se detașa de celelalte zone libere depinde de abordarea unei politici comerciale coerente în raport cu eforturile făcute pentru dezvoltarea sa și cu asigurarea unor facilități prevăzute de lege.

Practic, Consiliul de Administrație înțelege că rolul său este să ofere un suport de control și decizie eficient sistemelor de management, obținut prin reguli și proceduri care să permită controlul și evaluarea performanței regiei. Rolul C.A. este de a exercita raționamente independente, în scopul de a rezolva potențialele conflicte de interese între entitate și alte părți interesate cum sunt: autoritatea tutelară, clienți, furnizori, firme concurente, salariați, creditori, stat, etc.

Activitatea regiei se va desfășura cu respectarea următoarelor principii:



- a) imparțialitatea în posibilele interese divergente dintre angajatori și forța de muncă;
- b) respectarea caracterului concurențial al activităților de pe piața muncii;
- c) confidențialitatea datelor personale ale clienților și ale angajaților;
- d) transparența față de cetățeni și față de celelalte instituții ale statului și față de societatea civilă;
- e) subsidiaritatea;
- f) adaptabilitatea serviciilor la modificările din mediul social și economic;
- g) eficiența managementului fondurilor publice.

În linie cu principiile enunțate mai sus, activitatea RA Administrația Zonei Libere Sulina va fi definită prin:

a) *Profesionalism și performanță:*

- Activitatea Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Sulina trebuie să determine o performanță ridicată și maximizarea valorii serviciilor pentru beneficiar, inclusiv prin abordare personalizată și management de caz, respectarea standardelor de calitate etc.;
- Resursele publice trebuie utilizate de o manieră eficientă și eficace, în deplină transparență și cu responsabilitate.

b) *Transparență și predictibilitate*

În raport cu Consiliul Județean Tulcea, în calitate de autoritate publică tutelară, cu celelalte instituții ale statului, dar și față de cetățeni și ceilalți furnizori de servicii, Regia Autonomă. Administrația Zonei Libere va aborda o conlucrare "fără surprize", bazată pe dialog și colaborare.

c) *Etică și integritate*

Regia Autonomă. Administrația Zonei Libere Sulina va acționa cu onestitate și integritate, având în vedere, în primul rând, interesul beneficiar al serviciilor sale; orientarea către nevoile, așteptările și aspirațiile beneficiarilor trebuie să fie un principiu de bază al activității regiei;

Prin activitatea sa, Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Sulina nu va afecta negativ imaginea întreprinderilor publice din România.

Toate acestea vor conduce la un comportament de piață al R.A Administrația Zonei Libere Sulina care să îmbunătățească încrederea în integritatea Regiei Autonome Administrația Zonei Libere Sulina, în capacitatea sa de a furniza servicii de calitate.

II.2.1 Comunicarea

Având în vedere faptul că nerealizarea planului de administrare poate afecta predictibilitatea politicii de dividende (vărsăminte) convenite autorității publice tutelare, este necesară asigurarea unei comunicări adecvate de către organele de conducere a oricăror riscuri semnificative care pot afecta rezultatul financiar al Regiei.

Comunicarea dintre organele de administrare și conducere ale RA Administrația Zonei Libere Sulina și Consiliul Județean Tulcea se va face conform prevederilor OUG nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare și ale HG nr.722/2016. La nivelul regiei autonome se vor institui reglementări proprii, clare și ferme de raportare și de transparență.

Aceste reglementări se vor referi la raportul semestrial al consiliului de administrație sau directorului general privind activitatea regiei, care se va prezenta autorității publice tutelare și la raportarea lunară a modului de îndeplinire a indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari, anexă la contractul de mandat (precum și alte date și informații de interes pentru autoritatea publică tutelară, la solicitarea acesteia).

Orice deviere de la indicatorii de performanță stabiliți ca anexă la contractele de mandat ale directorilor va fi notificată autorității publice tutelare prin intermediul consiliului de administrație, cu privire la cauzele care au determinat devierea, precum și impactul asupra indicatorilor de performanță. Notificarea directorului va fi transmisă în cel mult 10 zile de la apariția cauzei care a stat la baza devierii sau în cel mai scurt timp atunci când administratorii constată că o astfel de deviere este foarte probabilă.

II.2.2 Etică, integritate și guvernare corporativă

În materia eticii, integrității și a guvernării corporative, Consiliul de administrație are următoarele competențe:

- de însușire a Codului de etică elaborat de Consiliul de Administrație, de respectare a acestuia, cât și monitorizare a respectării de către angajații regiei;
- de corectitudine, tratament echitabil față de toți angajații, fără favorizări, rea credință sau in Justiție
- de finalizare eficientă, fără greșeli și la timp a angajamentelor față de clienți și de alți factori interesați. Calitatea serviciilor determină recunoașterea pe piață și obținerea unui profit cât mai mare.
- de respect, considerație reciprocă și apreciere a tuturor angajaților, a factorilor interesați și a clienților.
- de profesionalism, să acționeze cu responsabilitate pentru asigurarea calității serviciilor.
- de creativitate, să dezvolte servicii noi, moderne, flexibile la solicitările clienților.
- de denunțare a conflictelor de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale regiei; însușire a Codului de etică, de respectare a acestuia, cât și monitorizare a respectării de către angajații regiei;

- de tratare cu discreție a informațiilor cu caracter confidențial, astfel încât RA Administrația Zonei Libere Sulina și Consiliul Județean Tulcea să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret atât al administratorilor cât și al directorilor;
- supravegherea și perfecționarea funcției de control managerial în consonanță cu actualizarea și implementarea sistemului de control intern/managerial la nivelul regiei, conform prevederilor Ordinului nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

II.3 Strategia de investiții

În vederea realizării obiectivelor regiei, realizarea unei politici de investiții adecvate prin planul de investiții propus trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare, precum și a indicatorilor financiari și nefinanțari rezultați din planul de administrare.

Politica de dezvoltare vizează în principal îmbunătățirea continuă a utilajelor și echipamentelor din administrarea regiei pentru exploatarea acestora în vederea obținerii de venituri care să asigure acoperirea pierderilor din anii precedenți și diminuarea datoriilor către furnizori.

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 pe termen scurt, mediu și lung. În principal vor fi urmărite următoarele obiective investiționale:

- 1) Dragarea Bazinului Maritim în vederea obținerii adâncimilor optime operării navelor maritime;
- 2) Realizarea unui parc de producție energie electrică solară;
- 3) Realizarea unei flote de pontoane de acostare pentru exploatarea cât mai rentabilă a fronturilor de acostare în portul Tulcea - de la Mm 38+1530 - la Mm 38+800;
- 4) Realizarea unei rețele de supraveghere video inteligente în portul Tulcea - de la Mm 38+1530 - la Mm 38+800 în vederea monitorizării traficului naval și de pasageri;
- 5) Finalizarea proiectelor de investiții „Modernizarea Portului Sulina, cap Mol – Bazin Maritim – Perimetrul II – ETAPA I” și “Modernizarea Portului Sulina Perimetrul I- Zona Libera”;
- 6) Finalizarea proiectului de investiții „Amenajarea în Portul Tulcea a unui ansamblu de pontoane de acostare cu pasarele de acces și amfiteatru pentru ambarcațiuni mici”;
- 7) Atragerea de fonduri pentru proiectele:
 - a) Reabilitarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor: Fostul sediu al serviciului tehnic al CED Sulina, Locuința inginerului Șef, Vilele Gemene;
 - b) Amenajare parc de producție energie verde;
 - c) Amenajare miniport ambarcații lângă plaja Sulina.
- 8) Atragerea investitorilor pentru concesionarea terenurilor din perimetrele I și II;
- 9) Externalizarea serviciului de pază;

- 10) Amenajarea danelor din bazinul de tranzit pentru acostarea navelor, iahturilor și altor ambarcațiuni.
- 11) Valorificarea P.U.Z. prin organizarea licitațiilor privind concesionarea terenului din perimetru II;
- 12) Amenajarea rampei acostare mal drept Tulcea;
- 13) Modernizarea navei B.M. GOSPODARUL pentru a fi în măsură să prestăm serviciul de trecere Dunăre în portul Tulcea;
- 14) Obținerea autorizărilor necesare pentru funcționarea ca administrație portuară pentru infrastructura portuară din portul Sulina;
- 15) Amenajarea unei dane de transfer și depozitare mărfuri pentru deservirea orașului Sulina. Situată în zona de est a orașului, între bazinul mare și bazinul mic, dana va facilita acostarea gabarelor ce aprovizionează orașul cu mărfuri.
- 16) Reclasificarea cincinală a navelor aflate în patrimoniul regiei.

II.4 Strategia comercială și de redresare financiară

Obiective strategice comerciale

- 1) Identificarea de resurse financiare pentru dezvoltarea infrastructurii și rețehnologizarea utilajelor navale;
- 2) Creșterea disciplinei organizaționale, economice și financiare în vederea creșterii competitivității;
- 3) Investiții în facilități portuare și comerciale care să atragă clienții;
- 4) Asumarea unui rol activ în dezvoltarea economică a regiei și a zonei/regiunii pe care o deservește;
- 5) Practicarea unor tarife rezonabile în vederea atragerii, investitorilor în zonă.
- 6) Elaborarea unei strategii proprii de administrare și dezvoltare portuară.

Regia Autonomă Administrația Zonei Libere Sulina, trebuie să devină un centru de afaceri pentru serviciile deja prestate, dar să devină un incubator pentru noile afaceri care pot fi atrase în zona liberă și perimetrul II.



II.4.1 Previziuni venituri/cheltuieli

mii lei

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL VENITURI	3049	3354	3700	4058	4465	4910
TOTAL CHELTUIELI	3813	2754	2600	2958	3365	3810
REZULTATUL BRUT (profit/pierdere)	-764	600	1.100	1100	1100	1100

II.4.2 Măsuri propuse pentru realizarea planului de redresare financiară

Pentru realizarea Planului de redresare financiară, pe lângă cele de mai sus se mai prevăd o serie de măsuri de natura managerială cât și organizatorică.

MĂSURI DE NATURĂ MANAGERIALĂ

- flexibilizarea fluxului informational - decizional în paralel cu implementarea unui sistem de lucru care să implice responsabilitatea directă;
- corelarea strictă a numărului de salariați cu volumul și necesitatea activității comerciale;
- diminuarea sistematică a raportului datoriei-creanțe în paralel cu creșterea vitezei de rotație a activelor circulante și o gestionare mult mai controlată a acestora;
- atragerea de proiecte cu fonduri europene pentru construire nave multifuncționale și amenajări pentru servicii portuare: dana marfuri, port pescăresc, etc.

MĂSURI DE NATURĂ COMERCIALĂ ȘI FINANCIARĂ

- analiza lunară și identificarea soluțiilor de reducere permanentă a costurilor;
- scăderea raportului datoriei-creanțe în paralel cu creșterea vitezei de rotație a activelor circulante și o gestionare mult mai eficientă a acestora;
- încheierea de relații comerciale cu parteneri serioși și buni platnici;
- realizarea reparațiilor curente la timp de către beneficiari și diminuarea semnificativă a lucrărilor de reparații ramase de executat la reclasificare;
- urmărirea bilunară a stării tehnice a navelor și întocmirea unor raportări/planuri de măsuri stricte și cu persoane împuternicite să le pună în practică;
- întocmirea de către gestionari a unor rapoarte lunare de realizare a măsurilor prevăzute pentru menținerea stării tehnice a navelor și a cantităților de materiale manipulate;

- intervenții scrise la firme pentru respectarea termenelor și executarea lucrărilor de reparații curente de calitate;
- scoaterea la licitație în vederea concesiunii a terenurilor din administrare;
- adaptarea contractelor de închiriere a utilajelor navale din punct de vedere financiar și al exploatării acestora;
- realizarea unui studiu de fezabilitate pentru o cursă regulată de mărfuri pe relația Tulcea-Sulina;
- realizarea unui studiu de fezabilitate pentru trecere bac Tulcea - T.Vladimirescu

MĂSURI DE NATURA ORGANIZATORICĂ

- inventarierea patrimoniului societății anual corect;
- reducerea cheltuielilor cu energia electrică, cu apa potabilă, cu combustibili;
- gestionarea tuturor bunurilor materiale și asigurarea integrității acestora;
- creșterea responsabilității prin conștientizarea fiecărui angajat asupra situației existente și a soluțiilor de redresare, evitarea situațiilor conflictuale dintre angajații detașați și personalul firmelor la care utilajele sunt închiriate;
- implementarea unui sistem electronic de securitate pentru paza obiectivelor aparținând regiei;
- integrarea unui sistem informatic gestiune contabilă, evidență salarii și management documente;
- optimizarea organigramei și statului de funcții, adaptarea CCM și fișelor de post la cerințele actuale ale regiei.

II.4.3 Planificarea plății creditorilor

TABELUL CREANTELOR

Nr. Crt.	Creditori	Suma – mii lei -
1	CJ TULCEA	227
	TOTAL	227

TABEL DE PLATI CREDITORI PENTRU ANUL 2026

Nr. crt.	Denumire creditor	Total Suma	Tr.I	Tr.II	Tr.III	Tr.IV	Total ramas de plata
1	CJ TULCEA	113	9,5	9,5	9,5	9,5	75

TABEL DE PLATI CREDITORI PENTRU ANUL 2027

Nr. crt.	Denumire creditor	Total Suma	Tr.I	Tr.II	Tr.III	Tr.IV	Total ramas de plata
1	CJ TULCEA	75	9,5	9,5	9,5	9,5	37

TABEL DE PLATI CREDITORI PENTRU ANUL 2028

Nr. crt.	Denumire creditor	Total Suma	Tr.I	Tr.II	Tr.III	Tr.IV	Total ramas de plata
1	CJ TULCEA	37	9,5	9,5	9,5	8,5	0

II.5 Planificarea activității manageriale în vederea atingerii obiectivelor propuse**II.5.1 Termen scurt, 3-6 luni**

- ✓ aprobarea unei noi organigrame și a unui nou stat de funcții, corelate cu noua strategie a regiei;
- ✓ dezvoltarea activității de deservire a navelor care acostează în zona liberă Sulina;
- ✓ demararea planului de investiții;
- ✓ încheierea formalităților necesare funcționării ca administrație portuară în portul Sulina;
- ✓ disponibilizarea personalului inutil;




- ✓ instruirea corespunzătoare a personalului – exemplu „ Formare profesionala in securitatea în muncă și protecția mediului în utilizarea tehnologiilor moderne” , program de instruire adresat tuturor categoriilor de salariați,
- ✓ întocmirea unui plan de reorganizare a spațiilor administrative și comerciale;
- ✓ întocmirea planului de marketing și declanșarea strategiei de marketing (tarife, facilități vamale,comerciale, acțiuni turistice, etc).

II.5.2 Termen mediu, 6 luni - 2 ani

- ✓ achiziții de echipamente de întreținere a zonei portului liber Sulina;
- ✓ achiziții de echipamente pentru portul Faleză Tulcea;
- ✓ modernizarea Zonei Libere Sulina;
- ✓ aplicarea strategiei de marketing;
- ✓ dezvoltarea traficului de nave în zona liberă prin implementarea planului de investiții;
- ✓ demararea unui plan de întreținere și gospodărire a bazinului fluvial;
- ✓ reabilitarea clădirilor istorice;
- ✓ finalizarea proiectelor de investiții „Modernizarea Portului Sulina, cap Mol – Bazin Maritim – Perimetrul II – ETAPA I ” și “Modernizarea Portului Sulina Perimetrul I- Zona Libera”;
- ✓ Finalizarea proiectului de investiții „Amenajarea în Portul Tulcea a unui ansamblu de pontoane de acostare cu pasarele de acces și amfiteatru pentru ambarcațiuni mici”;

II.5.3 Termen lung, peste 2 ani

- identificarea de oportunități privind adâncirea și modernizarea Bazinului Maritim;
- concesionarea terenurilor din perimetrele I și II;
- punerea în practică a planului de investiții;
 - dezvoltarea socio-economica a regiunii,
 - initiative privind îmbunătățirea calității infrastructurii navale, stimularea investițiilor in zona și chiar promovarea turismului,
 - stimularea afacerilor in zona.

II.6 Concluzii

Urmărirea atentă a încasării clienților la timp, recuperarea clienților incerti înainte de prescrierea datoriei și efectuarea de cheltuieli la limita susținerii activității desfășurate de regie reprezintă primul pas pe care îl va face R.A. A.Z.L. Sulina pentru a respecta planul de redresare.

Următorul pas va fi reevaluarea patrimoniului și înregistrarea noii valori în contabilitate. În urma acestei reevaluări se va constata că valoarea de piață a bunurilor aflate în administrarea R.A. A.Z.L. Sulina depășește creditele înregistrate în evidențele contabile, dovedind astfel faptul că entitatea este solvabilă.

Planul de redresare financiară propus are ca principal obiectiv achitarea integrală a datoriilor acumulate până la data de 31.02.2023, a datoriilor curente ale regiei ca urmare a desfaurării activității și a investițiilor pe care le considerăm oportune în vederea rentabilizării maxime, respectiv remotorizarea flotei, reducerea costurilor cu reclassificarea utilajelor, creșterea eficienței acestora în exploatare.

Planul de redresare financiară are în componența sa o importantă relație cu Consiliul Județean Tulcea prin care se pot primi subvenții pentru investiții în modernizarea flotei și în infrastructură. De asemenea o latură foarte importantă în creșterea veniturilor o reprezintă scoaterea în regim de urgență la concesiune a perimetrului II în suprafață de peste 170 de ha, a bazinului Maritim și a bazinului Fluvial realizând în acest mod o echilibrare a veniturilor cu cheltuielile, concesiunile de terenuri nefiind generatoare de costuri.

Dupa cum se remarcă, conducerea executivă a R.A. Administrația Zonei Libere Sulina își propune o creștere anuală a veniturilor proprii în medie de 10% pe an , coroborate cu implementarea și realizarea investițiilor.

DIRECTOR GENERAL,

Dragos IONITA

PREȘEDINTE C.A.,

Nicușor CONDRAT

**SECRETAR,
Alina PICU**

**Criteriile și obiectivele de performanță ale Directorului General
al Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Sulina” pentru anul 2023**

Nr crt	Criterii și obiective de performanță	U.M.	Propuneri 31.12.2023	Realizări 31.12.2023
0	1	2	3	4
	Indicatori financiari	mii lei		
1	Veniturilor totale	mii lei	3050	
2	Productivitatea muncii	mii lei/pers	122	
3	Flux numerar operational (total venituri /total incasari)	%	70	
4	Reducerea pierderii	mii lei	50	
5	Reducerea cheltuielilor la 1000 de lei venituri totale	mii lei/ 1000 lei	1	
	Indicatori nonfinanciari			
1	Acoperirea serviciilor (cresteri fata de 2022 cu 10%)	Nr.	10	
2	Realizarea si raportarea la timp a managementului riscurilor	Nr.	53	

MANDANT

CONSIULUL DE ADMINISTRAȚIE

CONDRAT NICUȘOR
ELENA STOICA
GABRIEL CIUPITU
DORIAN DUMITRU
ENCIU GEORGE

MANDAT

DIRECTOR GENERAL

IONIȚĂ DRAGOȘ



**CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE al
R.A. „Administrația Zonei Libere” SULINA**

Anexa nr. 3 la H.C.A. nr. 615/22.03.2023

**Modul de calcul pentru urmărirea realizării de către Directorul General
al Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Sulina”
a obiectivelor și criteriilor de performanță**

Nr crt	Criterii și obiective de performanță	U.M.	Program Ian-dec 2023	Realizat Ian-dec 2023	% realizare	Grad depășire/ economie
0	1	2	3	4	5	6
1	Veniturilor totale	mii lei	3050		R/P (col.4/col.3)*100	Col.5*20%**
2	Productivitatea muncii	mii lei/pers	122		R/P (col. 4/col.3)*100	Col.5*5%**
3	Flux numerar operational (total venituri /total incasari)	%	70		P/R (col. 3/col.4)*100	Col.5*10%
4	Reducerea pierderii	mii lei	50		R/P (col. 4/col.3)*100	Col.5*10%
5	Reducerea cheltuielilor la 1000 de lei venituri totale	miilei /1000 lei	1		R/P (col. 4/col.3)*100	Col.5*5%
	Total I – grad global de îndeplinire					50%
1	Acoperirea serviciilor (cresteri fata de 2022 cu 10%)	Nr	10		R/P (col. 4/col.3)*100	Col.5*25%
2	Realizarea si raportarea la timp a managementului riscurilor	Nr.	53		R/P (col. 4/col.3)*100	Col.5*25%
	Total II					50%

** Coeficienții de pondere pentru criteriile și obiectivele stabilite

R= Realizat

P= Planificat(programat)

MANDANT

MANDAT

CONSIULUL DE ADMINISTRAȚIE

DIRECTOR GENERAL

**CONDRAT NICUȘOR
ELENA STOICA
GABRIEL CIUPITU
DORIAN DUMITRU
ENCIU GEORGE**

IONIȚĂ DRAGOȘ

11

11