

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

pentru stabilirea performanțelor așteptate de la organele de administrare și conducere ale Regiei Autonome “Administrația Zonei Libere Sulina”

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 guvernanta 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 Guvernanta Corporativă din cadrul autorităților publice tutelare elaborează Scrisoarea de așteptări, în consultare cu structurile de specialitate din cadrul Autorității Publice Tutelare și cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice.

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 guvernanta 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 “Administrației 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 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 afecțatune specială 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 „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 initial (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 Dunare;
- Construirea/reabilitarea Platformei aferenta cheului, cu o suprafata de 28.800 mp;
- Modernizarea/reabilitarea Drumului de acces, cu lungimea de 650 ml;
- Modernizarea/crearea Instalatiilor electrice pentru iluminat public si 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 implementare a proiectului

21 de luni, începând cu data de 05.03.2024.

- **Proiectul „Modernizarea Portului Sulina, Perimetrul I – Zona Libera”, finantat 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).**

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 implementare 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 guvernanță 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 Întreprinderii 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 guvernarea 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 guvernarea 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 apa , 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 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 înscriși ca anexă la contractele de mandat ale administratorilor sunt stabiliți pe baza scrisorii de așteptări, ca urmare a negocierii dintre consiliu și adunarea generală a acționarilor/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 calitatea 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 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.

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 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 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 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 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 guvernarea 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 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 guvernancei 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 guvernancei 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 Etica. 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 guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În privința eticii, integrității și a guvernancei 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 afecțatune specială 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 concesiiona 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,	• 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;

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

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 nefinanțari

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 guvernanta corporativă

- a) rata membrilor independenți în consiliul de administrație – nr. total de membri neexecutivi și independenți în CA/nr. total de membri în CA;
- 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