



Anexa la H.C.L. nr...../.....

PROIECT SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI
privind administrarea și conducerea executivă
a Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI
pentru perioada 2024-2028

I. Introducere

Unitatea Administrativ Teritorială Municipiul Galați, cu sediul în România, Municipiul Galați, str. Domnească nr.54, Județul Galați, în calitate de Autoritate Publică Tutelară pentru **Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI**, cu sediul social în România, Municipiul Galați, str. Alexandru Ioan Cuza nr.45bis, bloc CRISTAL, Județul Galați, CUI 5796752, înregistrată la ONRC, sub numărul J17/10001/1994, a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele Regiei și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru perioada 2024 – 2028. Acestea ar trebui să fie văzute în contextul în care Autoritatea Publică Tutelară dorește o îmbunătățire continuă a performanței și guvernancei întreprinderilor publice din portofoliul său.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023 și reprezintă dezideratele Autorității Publice Tutelare, respectiv **Unitatea Administrativ Teritorială Municipiul Galați** pentru evoluția Regiei în perioada 2024 – 2028.

Prezentul document are caracter **obligatoriu** pentru începerea procedurii de selecție în vederea desemnării membrilor în Consiliul de Administrație la **Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI** și cuprinde obiectivele Regiei, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție și va fi adusă la cunoștință candidaților aflați pe lista scurtă.

II. Informații generale privind Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI

Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI este constituită prin H.G. nr.190/1994 privind înființarea Zonei Libere Galați și a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Galați”, respectiv se organizează și funcționează potrivit reglementărilor legale în vigoare, ca



Regie autonomă de interes local aflată sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Galați, conform H.G. nr.669/05.06.2003.

Autoritatea publică tutelară este **U.A.T. Municipiul Galați**, prin organul său deliberativ Consiliul Local Galați, C.I.F. 3814810, cu sediul în Galați, str. Domnească nr.54 și reprezentată prin autoritatea administrativă locală executivă – Primar.

Sediul **Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI** este în Galați, str. Alexandru Ioan Cuza nr.45bis, bloc CRISTAL, județul Galați.

Domeniul principal de activitate al Regiei autonome este „Depozitarea mărfurilor în zone libere” (5210 – CAEN Rev.2).

Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI se încadrează în categoria întreprinderilor publice prevăzute la **art.2, pct.2, lit.a** din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare.

Prevederile legislative aplicabile sunt:

- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr.111/2016 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice
- Legea nr.187/2023 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice
- Hotărârea de Guvern nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice
- Legea nr.15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale
- Legea nr.84/1992 privind regimul zonelor libere, cu modificările și completările ulterioare
- Hotărârea Guvernului nr. 190/1994 privind înființarea Zonei libere Galați și a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Galați”
- Hotărârea Guvernului nr. 669/2003 privind trecerea unui imobil din proprietatea publică a statului și din administrarea Ministerului Lucrărilor Publice, Transporturilor și Locuinței în proprietatea publică a municipiului Galați și în administrarea Consiliului Local al Municipiului Galați și privind trecerea sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Galați a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Galați”



- Hotărârea Guvernului nr.1998/2004 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
- Hotărârea Guvernului nr.1669/2004 privind aprobarea Normelor metodologice pentru închirierea bunurilor proprietate publică sau privată a statului ori a unităților administrativ-teritoriale, aflate în administrarea zonelor libere
- Legea nr.227/2015 privind Codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr.2759/2016 pentru aprobarea Normelor tehnice privind aplicarea uniformă a reglementărilor vamale în zonele libere, cu modificările și completările ulterioare.

Regia autonomă este administrată de un Consiliu de Administrație format din **5 membri**, respectându-se prevederile **art.5, alineat (1)**.

Fiecare membru al consiliului de administrație trebuie să aibă studii superioare și experiență în domeniul științelor ingineresti, economice, sociale, juridice sau în domeniul de activitate al respectivei întreprinderi publice de cel puțin 7 ani, respectându-se prevederile **art.5, alineat (2)**.

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, respectându-se prevederile **art.5, alineat (3)**.

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, respectându-se prevederile **art.5, alineat (4)**.

Stabilirea numărului de membri ai consiliului de administrație se face 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, astfel încât cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie femei și cel puțin o treime din totalul administratorilor să fie bărbați; consiliul



de administrație nu poate fi format în exclusivitate din persoane de același gen, respectându-se prevederile **art.5, alineat (5)**.

Numirea membrilor consiliului de administrație se realizează de către autoritatea publică tutelară din lista scurtă a candidaților elaborată de comisia de selecție și nominalizare. În cazul în care lista scurtă conține un singur candidat, acesta va fi propus pentru postul respectiv. În cazul în care există mai mulți candidați incluși în lista scurtă, numirea pe post se va face în ordinea clasamentului. În situația în care nu există candidați înscriși sau niciun candidat nu se califică pe lista scurtă, procesul de selecție se va relua, cu aplicarea dispozițiilor ordonanței de urgență, respectându-se prevederile **art.5, alineat (7)**.

Membrii consiliului de administrație nu pot face parte din mai mult de 2 consilii de administrație ale întreprinderilor publice. Autoritatea publică tutelară poate stabili un număr mai mic de consilii de administrație din care un membru desemnat al unei întreprinderi publice poate face parte, respectându-se prevederile **art.7**.

Durata mandatului membrilor consiliului de administrație este stabilită prin actul de înființare și nu poate depăși 4 ani. Mandatul membrilor consiliului de administrație poate fi reînnoit o singură dată ca urmare a unui proces de evaluare, în condițiile prevăzute de ordonanță de urgență. Mandatul administratorilor numiți ca urmare a încetării, sub orice formă, a mandatului administratorilor inițiali coincide cu durata rămasă din mandatul administratorului care a fost înlocuit. Prin normele metodologice prevăzute la același act normativ se stabilește procedura de reînnoire a mandatelor administratorilor în funcție respectându-se prevederile **art.8, alineat (1)**.

Selecția membrilor Consiliului de Administrație se face potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Anexa 1b din normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023.

În cadrul consiliului de administrație se constituie următoarele comitete:

- Comitetul de nominalizare și remunerare
- Comitetul de gestionare a riscurilor
- Comitetul de audit.

Prin Regulamentul de funcționare se poate stabili și posibilitatea constituirii și a altor comitete consultative.

Comitetele pot fi formate din administratori neexecutivi. Președintele fiecărui comitet este independent.



Comitetul de nominalizare și remunerare are următoarele atribuții principale:

- organizează sesiuni de instruire pentru membrii consiliului,
- formulează propuneri privind desemnarea directorilor Regiei;
- formulează propuneri de remunerare a administratorilor și directorilor, cu respectarea politicii de remunerare transmise de AMEPIP;
- sprijină consiliul în evaluarea propriei performanțe, precum și a performanței conducerii executive.

Comitetul de gestionare a riscurilor are următoarele atribuții principale:

- asigură concordanța activităților de control cu riscurile generate de activitățile și procesele care fac obiectul controlului;
- identifică, analizează, evaluează, monitorizează și raportează riscurile identificate, planul de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, alte măsuri luate de conducerea executivă;
- măsurarea solvabilității întreprinderii publice, prin raportare la atribuțiile și obligațiile uzuale ale acesteia, și informează sau, după caz, face propuneri consiliului de administrație.

Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art.65 din Legea nr.162/2017, cu modificările ulterioare. Acesta este format din administratori neexecutivi, majoritatea administratorilor fiind independenți și din care cel puțin unul este calificat ca auditor financiar conform unui document emis de către autoritatea competentă din România, din alt stat membru, dintr-un stat membru al Asociației Europene a Liberului Schimb, din Elveția sau din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, potrivit legii. Prin excepție de la această prevedere, este competentă să facă parte din Comitetul de audit al unei întreprinderi publice și persoana care are experiență de cel puțin 3 ani în audit statutar, dobândită prin participarea la misiuni de audit statutar în România, în alt stat membru, într-un stat al 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, dovedită cu documente.

Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI stabilește prin Regulamentul intern modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative.

Consiliul de Administrație are puteri depline cu privire la conducerea și administrarea Regiei, cu respectarea limitelor stabilite prin obiectul de activitate și atribuțiilor expres prevăzute de lege ca fiind de competența autorității publice tutelare.

Responsabilitățile membrilor Consiliului de Administrație sunt stabilite prin Contractul de Mandat încheiat potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea



nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023.

Consiliul de Administrație delegă conducerea Regiei unuia sau mai multor directori, numindu-l pe unul dintre ei director general. Directorii pot fi numiți din afara consiliului de administrație sau dintre administratori, care devin astfel administratori executivi, cu respectarea procedurii de selecție.

Numirea directorilor se realizează de către consiliul de administrație prin selectarea candidaților din lista scurtă întocmită de comitetul de nominalizare și remunerare.

Directorul financiar al întreprinderii publice, indiferent dacă acestuia îi sunt delegate atribuții de conducere de către consiliul de administrație sau nu, va fi selectat în conformitate cu prevederile legale.

Lista directorilor și CV-urile acestora sunt publicate, prin grija președintelui consiliului de administrație, pe pagina de internet a Regiei, pe întreaga durată a mandatului acestora.

În activitatea sa, pe durata mandatului, directorul general poate fi asistat de experți, consilieri sau personal de specialitate, încadrați, în condițiile legii, în baza unui contract de muncă pe durată determinată. Prin derogare de la prevederile art.84 alin. (1) din Legea nr.53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, în toate situațiile de la alin. (12) și (13), durata contractelor individuale de muncă pe durată determinată ale experților, consilierilor sau personalului de specialitate va putea fi egală cu întreaga durată a mandatului directorului general, respectiv al președintelui directoratului întreprinderii publice.

Responsabilitățile Directorului General sunt stabilite prin Contractul de Mandat încheiat cu președintele Consiliului de Administrație potrivit prevederilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare și a normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023.

Planul de administrare va pune în valoare viziunea managerială a membrilor Consiliului de Administrație și a directorilor, asupra perspectivelor de evoluție ale **Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI**, fundamentate pe continuarea implementării și consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, având la bază premisa că numai prin capitalizarea permanentă a Regiei poate fi asigurată o dezvoltare durabilă în condiții de eficiență.



Planul de administrare va reflecta politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția **Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI** în raport cu celelalte entități de profil similar din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru utilizatorii serviciilor.

Direcțiile de dezvoltare ale **Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI**, definite prin Planul de administrare și operaționalizate prin componenta de management, ce urmează a fi elaborate și prezentate de membrii Consiliului de administrație și directorii Regiei, vor avea la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi colaboratori: utilizatorii serviciilor, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

Membrii Consiliului de administrație și directorii intenționează ca, pe durata mandatului ce le revine, **Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI** să fie tratată de către toți partenerii săi din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

III. Sinteza strategiei guvernamentale și locale în domeniul în care acționează Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI, inclusiv obiectivele sectoriale și fiscal - bugetare pe termen mediu și lung ale statului

În viziunea autorității publice tutelare, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Galați” trebuie să joace un rol semnificativ în dezvoltarea economică a regiunii prin:

- 1. Facilitarea comerțului internațional:** Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Galați” oferă un mediu favorabil pentru importatori și exportatori. Prin eliminarea taxelor vamale și a altor restricții, companiile pot desfășura activități comerciale mai eficiente și pot atrage investiții străine.
- 2. Creșterea producției și a investițiilor:** prin oferirea unui mediu de afaceri prietenos, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Galați” poate atrage investitori și poate stimula creșterea producției industriale. Companiile pot beneficia de facilități precum terenuri ieftine, infrastructură dezvoltată și acces la resurse.
- 3. Generarea de locuri de muncă:** dezvoltarea Zonelor Libere poate duce la crearea de noi locuri de muncă în regiune. Companiile care se stabilesc aici vor angaja localnici și vor contribui la reducerea șomajului.
- 4. Promovarea inovației și a transferului tehnologic:** prin atragerea companiilor din sectoarele de tehnologie și producție, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Galați” poate stimula



inovația și transferul de cunoștințe tehnologice. Aceasta poate duce la dezvoltarea unor industrii avansate și la creșterea competitivității economice.

5. Dezvoltarea infrastructurii: investițiile în infrastructură, cum ar fi drumuri, căi ferate (cu ecartament standard și larg), port precum și preconizatul aeroport cargo pot facilita transportul bunurilor și serviciilor.

În concluzie, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Galați” poate fi un motor al dezvoltării economice, atrăgând investiții, generând locuri de muncă și promovând inovația. Este important ca autoritățile și companiile să colaboreze pentru a maximiza beneficiile acestei zone speciale.

IV. Viziunea autorității publice tutelare cu privire la misiunea și obiectivele Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI, derivată din strategia locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică

Autoritatea Publică Tutelară se așteaptă ca managementul Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Galați” 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.

Totodată se pune accent pe realizarea obiectivului strategic al regiei care îl reprezintă consolidarea poziției pe piața concurențială a prestatorilor de servicii de concesiune și închiriere terenuri/construcții și care se bazează pe următoarele elemente fundamentale:

- Îmbunătățirea calității serviciilor;
- Creșterea profitabilității regiei;
- Modernizarea, întreținerea și repararea spațiilor de închiriat.

Pentru realizarea misiunii sale, Autoritatea publică tutelară a Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Galați” își propune următoarele obiective strategice:

A. Creșterea economică reprezintă procesul ce exprimă evoluția ascendentă a unor mărimi economice în cadrul unui orizont de timp cu efecte favorabile în planul vieții economice și sociale. *Creșterea economică* este unicul și cel mai puternic motor care poate genera creșteri pe termen lung ale standardului de viață. *Creșterea economică*, prin:

1. Identificarea de noi surse generatoare de venituri prin creșterea suprafeței închiriate/concesionate, creșterea paletei de servicii prestate, etc;
2. Menținerea disciplinei financiare, optimizarea permanentă a costurilor, eliminarea cheltuielilor ce depășesc cota legală a deductibilității, minimizarea cheltuielilor de exploatare, eficientizarea proceselor de achiziții;



3. 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;
4. Upgradarea strategiei de marketing cu orientare către clienți pe termen lung;
5. Reducerea creanțelor restante.

Succesul întreprinderii publice depinde de modul în care este concepută și realizată politica de creștere economică, de felul în care creșterea este ancorată în realitate.

B. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor prestate

1. Eficientizarea procedurilor și proceselor interne;
2. Creșterea permanentă a calității și eficienței serviciilor prin îmbunătățirea condițiilor tehnico-administrative din perimetrul zonei libere și creșterea gradului de confort al spațiilor prin crearea unor condiții optime de igienă și practicarea unui management eficient al deșeurilor realizate;
3. Informarea corectă și corespunzătoare a clienților;
4. Gestionarea serviciului pe criterii de competitivitate și eficiență economică;
5. 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;
6. Modernizarea site-ului regiei astfel încât să ofere informații rapide, concrete și actualizate potențialilor parteneri.

C. Competența profesională

1. Creșterea eficienței generale a regiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului regiei;
2. Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism.

În conformitate cu prevederile H.G. nr.639/2023 Anexa nr.2, autoritatea publică tutelară **va stabili și monitoriza, fără a se limita la aceștia, dintre următorii indicatori de performanță:**

Nr. Crt	Categorie	Indicator	UM	Formula de calcul
INDICATORI FINANCIARI DE PERFORMANȚĂ				
1	Politica de investiții	Rata cheltuielilor de capital (CapEx)	%	$CapEx = \frac{\text{Cheltuieli de capital}}{\text{Total active}}$
2	Politica de investiții	Rata cheltuielilor pentru cercetare și dezvoltare (R&D)	%	$R\&D = \frac{\text{Cheltuieli dpentru cercetare și dezvoltare}}{\text{Total active}}$
3	Finanțarea	Rata lichidității curente (CR)	%	$CR = \frac{\text{Active curente (circulante)}}{\text{Datorii curente}}$
4	Finanțarea	Lichiditatea imediată (Test Acid)	număr	$Test\ Acid = \frac{\text{Active curente (circulante)} - \text{Stocuri}}{\text{Datorii curente}}$



5	Finanțarea	Levierul	număr	$\text{Levier} = \frac{\text{Datorii totale}}{\text{Active totale}}$
6	Finanțarea	Raportul dintre datorie și EBITDA	număr	$\text{Datorie/EBITDA} = \frac{\text{Datorii totale}}{\text{EBITDA}}$
7	Operațiuni	Viteza de rotație a activelor (TAT)	număr	$\text{TAT} = \frac{\text{Cifra de afaceri neta}}{\text{Valoarea medie a tuturor activelor}}$
8	Operațiuni	Viteza de rotație a stocurilor (ST)	număr	$\text{ST} = \frac{\text{Cifra de afaceri neta}}{\text{Valoarea medie stoc}}$
9	Operațiuni	Viteza de rotație a creanțelor (RT)	număr	$\text{RT} = \frac{\text{Cifra de afaceri neta}}{\text{Valoarea medie creante}}$
10	Rentabilitate	Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)	%	$\text{ROE} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Valoare capital propriu}}$
11	Rentabilitate	Rentabilitatea activelor (ROA)	%	$\text{ROA} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Total active}}$
12	Rentabilitate	Marja de profit din exploatare (EBIT)	%	$\text{EBIT} = \frac{\text{Profit din exploatare}}{\text{Cifra de afaceri neta}}$
13	Rentabilitate	Marja de profit net	%	$\text{Marja de profit net} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Cifra de afaceri neta}}$
14	Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete	%	$\text{Rata CA net} = \frac{\text{Cifra de afaceri neta } (T_1) - \text{Cifra de afaceri neta } (T_0)}{\text{Cifra de afaceri neta } (T_0)}$
15	Rentabilitate	Rata de creștere a profitului net	%	$\text{Rata Profit net} = \frac{\text{Profit net } (T_1) - \text{Profit net } (T_0)}{\text{Profit net } (T_0)}$
16	Politica de dividende	Rata de plată a dividendelor (DPR)	%	$\text{DPR} = \frac{\text{Dividende plătite}}{\text{Profit net}}$
INDICATORI NEFINANCIARI				
1	Mediu	Consumul de energie	kWh	
2	Referitor la clienți	Rata de retenție a clienților	%	$\text{Rata retenție clienți}(T_0) = \frac{\text{Numar de clienti } (T_0) - \text{Numar de clienti noi } (T_0)}{\text{Numar de clienti } (T_{-1})}$
3	Referitor la clienți	Scorul satisfacției clienților	număr	$\text{Scor satisfacție clienți}(T_0) = \frac{\text{Total număr evaluari de 4 și 5 } (T_0)}{\text{Total număr evaluari } (T_{-1})}$
4	Referitor la clienți	Cota de piață	%	$\text{Cota de piață}(T_0) = \frac{\text{Vanzari } (T_0)}{\text{Total vanzari industrie conform CAEN}(T_0)}$
5	Referitor la angajați	Numărul mediu de ore de formare per angajat (N)	număr	$\text{Nh} = \frac{\text{Total numar ore de formare}(T_0)}{\text{Total numar angajati}(T_0)}$
6	Governanță corporativă	Numărul de reuniuni ale Consiliului de Administrație	număr	Numărul ședințelor consiliului de administrație susținute de-a lungul anului
7	Governanță corporativă	Rata de participare la reuniunile consiliului de administrație (Rp)	%	$\text{Rp} = \frac{\sum_{i=1}^{N_t} \text{numarul participantilor la sedinte}}{\text{Numar total membri}_t \cdot \text{Numar sedinte}}$



Planul de administrare se va interpreta în corelare cu prevederile legale în vigoare din sectorul de activitate al **Regiei Autonome ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GALAȚI** și cu prevederile legale specifice/locale.

V. Mențiunea privind încadrarea Regia Autonomă ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GALAȚI în una dintre următoarele categorii de scopuri ale întreprinderii publice, respectiv comercial, de monopol reglementat ca serviciu public

Domeniul principal de activitate al regiei, 5210 - depozitarea mărfurilor în zone libere, încadrează „Administrația Zonei Libere Galați” în categoria întreprinderilor publice care au un scop comercial.

VI. Obiectul obligației și angajamentul autorității publice tutelare vizavi de modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației

Nu este cazul, Regia Autonomă „Administrația Zonei Libere Galați” neîndeplinind un serviciu public.

VII. Așteptări în ceea ce privește politica de vărsăminte din profitul net aplicabilă Regiei Autonome ADMINISTRATIA ZONEI LIBERE GALAȚI

Potrivit Ordonanței de Guvern. nr.64/30.08.2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare, destinațiile repartizării profitului sunt:

- 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 „Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste”, potrivit Reglementărilor contabile conforme cu Standardele internaționale de raportare financiară și Reglementărilor contabile armonizate cu Directiva 86/635/CEE și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile instituțiilor de credit;
- 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 relația cu acestea, pot acorda aceste drepturi în limita



a 10% din profitul net, dar nu mai mult de nivelul unui salariu de bază 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;
- g) profitul nerepartizat pe destinațiile prevăzute la lit. a)- f) se repartizează la alte rezerve și constituie sursă proprie de finanțare, putând fi redistribuit ulterior sub formă de dividende sau vărsăminte la bugetul de stat sau local în cazul regiilor autonome.

Consiliul Local al Municipiului Galați, în calitate de autoritate publică tutelară, urmărește maximizarea pe termen lung a valorii Regiei și implicit a valorii profitului. Politica de repartizare a profitului ține seama de nevoia de dezvoltare a Regiei prin reinvestirea parțială a profitului.

VIII. Așteptări în ceea ce privește politica de investiții aplicabilă Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI

Investițiile reprezintă suportul material al *creșterii economice*; dimensiunea investițiilor, ritmul lor, eficiența utilizării lor determină ritmul și proporțiile creșterii economice.

În raport cu modul de folosire a bunurilor de capital, investițiile se împart în:

- a) ***Investiții de înlocuire*** destinate înlocuirii bunurilor de capital fix scoase din funcțiune ca urmare a uzurii lor fizice. Sursa acestor cheltuieli o constituie amortizarea;
- b) ***Investiții pentru dezvoltare*** sau investiții nete, destinate sporirii volumului capitalului tehnic real a căror sursă de finanțare o reprezintă venitul.

Programul anual și multianual de investiții avizat de Consiliul de administrație va fi înaintat spre aprobare către autoritatea publică tutelară, odată cu proiectul bugetului de venituri și cheltuieli.

Politica de investiții trebuie corelată cu obiectivele strategice de mai sus, în vederea modernizării și îmbunătățirii serviciilor și trebuie să vizeze atât investițiile de înlocuire cât și investițiile pentru dezvoltare.

Se propune analizarea trimestrială a afacerilor și investițiilor întreprinderii publice vizând comportamentul acesteia precum și punctul de vedere privind perspectiva.

IX. Dezideratele autorității publice tutelare cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Regiei Autonome ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI

Autoritatea tutelară se așteaptă la întărirea răspunderii strategice și la îmbunătățirea gestionării activelor regiei. Aceste priorități sunt posibile prin îmbunătățirea comunicării bidirecționale între



administratori și autoritatea tutelară.

Ca atare, este important ca ambele părți să se țină reciproc informate cu privire la orice aspecte cu impact material asupra Regiei Autonome „Administrația Zonei Libere Galați” și/sau asupra intereselor autorității tutelare, inclusiv informații referitoare la riscurile care pot afecta îndeplinirea Planului de administrare, propunând totodată și măsuri de atenuare a acestor riscuri și revizuirea Planului de administrare, după caz.

Consiliul de administrație va redacta, transmite și publica următoarele documente:

- **Raportul semestrial privind activitatea regiei autonome**, pe care îl prezintă autorității publice tutelare (art. 9 alin. 2, lit. g) din O.U.G. nr. 109/2011);
- **Raportul trimestrial referitor la modul de îndeplinire a indicatorilor-cheie de performanță** (art. 9, alin. 2, lit. k) din O.U.G. nr. 109/2011);
- orice alte date și informații de interes pentru autoritatea publică tutelară, la solicitarea acesteia (art. 9 alin. 2, lit. k) din O.U.G. nr. 109/2011);
- datele necesare autorității tutelare în vederea întocmirii raportului anual privind evaluarea performanțelor regiilor autonome, al cărui extras se publică (art. 17 alin. 1 din O.U.G. nr. 109/2011);
- fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea întreprinderii publice în formatul și la termenele stabilite prin actele administrative ale autorităților, semestrial sau ori de câte ori i se cere (art. 57 alin. 1 din O.U.G. nr. 109/2011).

Conform art. 51 prin grija președintelui consiliului de administrație **trebuie să publice pe pagina proprie de internet**, pentru accesul acționarilor și al publicului, următoarele documente și informații:

- a) **Situațiile financiare anuale**, în termen de 2 zile lucrătoare de la data aprobării;
- b) **Raportările contabile semestriale**, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
- c) **Componența consiliului de administrație**, inclusiv:
 - numele și prenumele fiecărui membru al consiliului de administrație;
 - CV-ul fiecărui membru al consiliului de administrație;
 - data încetării mandatului fiecărui membru al consiliului de administrație;
 - afilierea politică a fiecărui membru al consiliului de administrație
 - statutul fiecărui membru al consiliului de administrație (definitivi sau provizorii)
 - remunerația fiecărui membru al consiliului de administrație, inclusiv eventuale bonusuri sau beneficii;
- d) **Declarațiile de avere și de interese** ale fiecărui membru al consiliului de administrație de pe întreaga durată a mandatului;



- e) **Raportul anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate administratorilor și directorilor** în cursul anului financiar;
- f) **Codul de etică**, în 2 zile lucrătoare de la data adoptării, respectiv la data de 31 mai a fiecărui an, în cazul revizuirii acestuia;
- g) **Procedura prin care s-a făcut selecția membrilor consiliului de administrație** precum și revocările din funcțiile respective în ultimii 3 ani și motivele revocărilor;
- h) **Scrisoarea de așteptări**;
- i) **Contractul de mandat**;
- j) **Bugetul pentru investiții** în fiecare dintre ultimii 3 ani financiari;
- k) **Cheltuielile totale cu personalul** în ultimii 3 ani (inclusiv salarii, sporuri, bonusuri, training-uri sau formare profesională, decontări și alte beneficii);
- l) **Datoriile întreprinderii publice** către bugetul de stat, către instituții de creditare și către parteneri comerciali, cu mențiunea pentru fiecare categorie cât la sută este reprezentat de restanțe de plată;
- m) **valoarea subvenției operaționale** primite de la bugetul de stat;
- n) **serviciile sau bunurile produse de întreprindere în interes public**;
- o) menționarea **obiectivului de politică publică a întreprinderii**;
- p) situațiile de risc/analiza de risc din domeniul de activitate al întreprinderii;
- q) **Raportul anual agregat** pe pagina web a întreprinderii;
- r) menționarea **obiectivului de politică publică a întreprinderii**;
- s) **Planul de integritate al întreprinderii** (dezvoltat în concordanță cu Ghidul de bună practică al OCDE privind controlul intern, etica și conformitatea) și mecanismul de raportare de către avertizorii în interes public a încălcărilor legii;
- t) **Raportul de audit extern.**

De asemenea, potrivit art. 51 alin. 2 din O.U.G. nr. 109/2011, vor fi **publicate și păstrate pe o perioadă de cel puțin 3 ani** după aprobarea lor următoarele:

- a) **Situațiile financiare anuale**;
- b) **Raportările contabile semestriale**;
- c) **Rapoartele consiliului de administrație**;
- d) **Raportul de audit anual.**

De asemenea, autoritatea tutelară va solicita situații și rapoarte specifice ori de câte ori va considera necesar.



X. Așteptările autorității publice tutelare cu privire la calitatea și siguranța serviciilor oferite de Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI

Pentru asigurarea calității serviciilor prestate, **Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI** 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 serviciului la nivelul corespunzător normelor Uniunii Europene.

Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI, va avea în vedere următoarele priorități strategice:

Obiectiv principal: îmbunătățirea performanțelor prin controlul impactului activităților specifice în dezvoltarea durabilă. Consideră securitatea și sănătatea în muncă ca valoare supremă, desfășurându-și activitatea în baza viziunii „Zero accidente de muncă”, asigură servicii de calitate fără a prejudicia resursele naturale limitate, mediul înconjurător, securitatea și sănătatea tuturor partenerilor.

În acest scop, **Regia Autonomă ADMINISTRAȚIA ZONEI LIBERE GALAȚI** se angajează să respecte:

- cerințele clienților și ale celorlalte părți interesate, aplicând prevederile legislației în vigoare, ale standardelor existente, armonizate cu normele Uniunii Europene, precum și exigentele interne ale grupului;
- aplicarea principiilor dezvoltării durabile prin satisfacerea necesităților prezentului, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile necesități;
- promovarea proiectării responsabile și prestarea în condiții de securitate a serviciilor;
- măsurarea, monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea continuă, a performanțelor de mediu și sănătate și securitate în muncă;
- stabilirea obiectivelor privind calitatea a serviciilor Regiei pe care o măsoară, monitorizează, evaluează și o menține;
- încurajarea continuă a propriilor angajați în vederea dezvoltării profesionale prin instruire și crearea unui mediu stimulatив pentru aceștia;
- evaluarea în mod regulat și îmbunătățirea continuă a interfețelor cu angajații, autoritățile și comunitatea, prin care se comunică politica, obiectivele și performanțele activităților Regiei;
- asigurarea creșterii continue a satisfacției clienților prin oferirea de servicii de calitate;



- prevenirea poluării mediului prin promovarea și implementarea celor mai bune tehnici disponibile;
- protejarea mediului înconjurător în principal prin reducerea atât a emisiilor cât și a utilizării resurselor naturale neregenerabile;
- implementarea standardelor SSM.

Pentru respectarea acestor principii, a fost implementat, menținut și îmbunătățit continuu sistemul eficient de management integrat în conformitate cu documentele de referință aplicabile: SR EN ISO 9000:2015.

XI. Așteptările în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative

Atribuțiile administratorilor și directorilor în domeniul eticii, al integrității și al guvernancei corporative sunt cele prevăzute de Regulamentul de funcționare al Regiei, Contractele de Mandat și legislația specifică domeniului de activitate al Regiei.

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 managerilor:

- 1. Etica managerială:** administratorii și directorii vor respecta Codul de Etică. Mai mult, vor lua și aplica decizii care afectează angajații, ținând cont de recompensarea identică pentru contribuție identică – un principiu universal de etică managerială. În plus, administratorii și directorii vor acționa întotdeauna în favoarea intereselor regiei autonome.
- 2. Profesionalismul:** Toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor executivi și neexecutivi și directorilor 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 și directorii vor face toate diligențele necesare pentru creșterea continuă a nivelului lor de competență și pentru creșterea nivelului de competență al angajaților;
- 3. Imparțialitatea și nediscriminarea:** principiu conform căruia administratorii executivi și neexecutivi și directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției; directorilor și 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 au;
- 4. Libertatea de gândire și de exprimare:** principiu conform căruia administratorul sau directorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;



5. **Onestitatea, cinstea și corectitudinea:** principiu conform căruia administratorul sau directorul în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
6. **Deschiderea și transparența:** principiu conform căruia activitățile administratorilor și a directorilor, în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
7. **Confidențialitatea:** principiu conform căruia administratorul/directorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

În conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În privința guvernării corporative, autoritatea publică tutelară așteaptă ca administratorii să inițieze și să finalizeze demersul de îmbunătățire a sistemului informatic integrat.

În egală măsură, tot în sensul asigurării guvernării corporative a Regiei, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca, până la finele mandatului, administratorii să finalizeze implementarea sistemelor de management prin obiective și de management al performanței, sisteme care permit trasabilitatea performanței individuale și de grup și responsabilizează fiecare angajat în sensul contribuției la atingerea obiectivelor Regiei, securizând astfel în bună măsură rezultatele.

Controlul intern este un proces la care participă tot personalul Regiei, inclusiv Consiliul de Administrație, conceput să furnizeze o asigurare rezonabilă privind realizarea următoarelor obiective:

- A) desfășurarea activității în condiții de eficiență și rentabilitate;
- B) controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor societății;
- C) furnizarea unor informații corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul Regiei și utilizatorilor externi ai informațiilor;
- D) protejarea patrimoniului;
- E) conformitatea activității Regiei cu reglementările legale în vigoare, politica și procedurile proprii.

În vederea îndeplinirii acestor obiective, Regia autonomă elaborează și revizuieste periodic Politica de control intern pentru ca aceasta să corespundă necesităților și evoluției.

Regia autonomă va dispune astfel de un sistem adecvat de control intern asupra procesului de management al riscurilor, care implică analize independente și regulate, evaluări ale eficacității sistemului și, acolo unde se impune, asigurarea remedierii deficiențelor constatate. Rezultatele acestor analize sunt comunicate în mod direct Consiliului de Administrație și comitetelor specializate.

În vederea asigurării unei culturi de etică și conformitate și a unui sistem de guvernare adecvat, a promovării valorilor și principiilor care asigură o bună conduită în relație cu toate părțile



interesate și păstrarea unei bune reputații pe piață, directorii și membrii Consiliului de Administrație vor trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competență și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;
- asigurarea cerințelor guvernantei corporative: structura organizatorică transparentă și adecvată, alocarea și separarea corespunzătoare a responsabilităților;
- administrarea corespunzătoare a riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor;
- menținerea standardelor etice și profesionale pentru a asigura un comportament profesional și responsabil la nivelul entității reglementate în vederea prevenirii apariției conflictelor de interese (Cod de Etică, Politica privind administrarea conflictelor de interese);
- îndeplinirea cerințelor de competență și onorabilitate prevăzute de reglementările aplicabile;
- menținerea nivelului de competență relevant în matricea de competențe a Consiliului de Administrație la momentul nominalizării, relevant în evaluarea anuală a nivelului de competență individuală a membrilor Consiliului de Administrație;
- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației specifice Regiei, strategia și politicile proprii, Codul de etică, normele, procedurile, acordurile și convențiile care reglementează activitatea;
- nedeșirea numărului maxim de mandate de administrator prevăzut de OUG nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.111/2016, cu modificările și completările ulterioare, în societăți sau întreprinderi publice cu sediul în România care pot fi exercitate concomitent și alocarea de timp suficient pentru îndeplinirea responsabilităților;
- evitarea conflictelor de interese – să se asigure în permanență că interesele lor personale sau profesionale – directe sau indirecte – nu sunt în conflict cu interesele Regiei și să se asigure că procedurile și controalele implementate la nivelul său sunt adecvate pentru identificarea, raportarea și gestionarea corespunzătoare a conflictelor de interese actuale și potențiale.

Consiliul de Administrație al Regiei este responsabil și pentru stabilirea și revizuirea principiilor cadrului de administrare a activității și a valorilor corporative ale instituției, inclusiv a celor stabilite prin intermediul unui cod de etică și conduită, iar de la directori se așteaptă să facă diligențele necesare integrării acestor principii de etică în cultura organizațională a întreprinderii publice.



Codul de Etică definește idealurile, valorile și principiile pe care angajații le respectă și le aplică în activitatea desfășurată în cadrul Regiei. Codul de etică urmărește promovarea valorilor și principiilor etice în cadrul entității în vederea creșterii calității serviciilor oferite și a protejării reputației și are un rol educativ, de reglementare și de impunere a valorilor promovate.

Consiliul de Administrație al Regiei este responsabil și de comunicarea organizațională.

Comunicarea dintre organele de administrare, conducerea Regiei și autoritatea publică tutelară se va face conform Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023.

În caz de neîndeplinire a indicatorilor de performanță stabiliți în contractele de mandat ale administratorilor, aceștia din urmă au obligația de a notifica în scris autoritatea publică tutelară cu privire la cauzele care au determinat devierea, precum și impactul asupra indicatorilor de performanță. Notificarea administratorilor trebuie transmisă în cel mult 10 zile de la apariția cauzei care a stat la baza neîndeplinirii, sau atunci când administratorii constată că o astfel de deviere este foarte probabilă.

Prezenta Scrisoare de așteptări a fost elaborată în conformitate cu prevederile din Anexa 1b la normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr.639/2023 și aprobată prin H.C.L. nr...../.....