



Anexă la O.M.T.I. nr. 1434/24.08.2022

**SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI**  
a acționarilor, necesară selecției membrilor Consiliului de Administrație, respectiv  
Directorilor, pentru perioada 2022-2026, la COMPANIA NAȚIONALĂ ADMINISTRAȚIA  
PORTURILOR DUNĂRII FLUVIALE S.A. GIURGIU

**I. PREAMBUL**

Întreprinderile publice - regii autonome și societăți la care statul deține participații integrale sau majoritare sau participații care le asigură controlul - sunt un segment important al economiei naționale și, prin activitatea și rezultatele lor financiare, au influență asupra stabilității și dezvoltării economice a țării.

Statul își poate îmbunătăți considerabil rolul de acționar printr-o politică rațională, prudentă și axată pe rezultate în administrarea participațiilor în economie, și mai ales printr-un cadru adecvat de guvernare corporativă. Managementul profesionist al tuturor întreprinderilor publice, inclusiv ale celor din sectoare considerate de interes strategic, aplicând legislația în vigoare în domeniul guvernării corporative, dar și cele mai bune practici internaționale în domeniu, reprezintă un obiectiv cheie.

Necesitatea implementării guvernării corporative în întreprinderile publice are la bază rațiuni economice întrucât întreprinderile publice din România sunt un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat, funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți având o largă influență asupra ansamblului economiei, prin efectul de multiplicare.

Pornind de la obligațiile asumate în fața organismelor internaționale, dar și de la premisa că eficiența unei întreprinderi publice depinde, în mod determinant, de performanța managementului acesteia, Guvernul României a adoptat în noiembrie 2011, Ordonanța de Urgență privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice nr. 109/2011, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016, denumită în continuare "O.U.G. nr.109/2011", care reglementează printre altele stabilirea condițiilor în care sunt selectați administratorii și managerii întreprinderilor publice precum și regulile care să asigure transparența politicii de acționariat a statului.

În acest sens, în calitate de autoritate publică tutelară, Ministerul Transporturilor și Infrastructurii publice prezenta Scrisoare de așteptări, document de lucru care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale companiei pentru următorii 4 ani.

Statul român, prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii (MTI), în calitate de acționar majoritar al Companiei Naționale Administrația Porturilor Dunării Fluviale S.A. Giurgiu, denumită în continuare "CN APDF" sau "Compania", în consultare cu Fondul Proprietatea, acționar deținând 20% din capitalul social al CN APDF, a elaborat prezenta Scrisoare de așteptări, în temeiul prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Normele metodologice de aplicare a O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin H.G. nr. 722/2016, care stabilește așteptările acționarilor privind performanțele companiei și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru o perioadă de 4 ani, respectiv 2022 - 2026.

## II. REZUMATUL STRATEGIEI GUVERNAMENTALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ COMPANIA

Compania Națională "Administrația Porturilor Dunării Fluviale" S.A. Giurgiu a fost înființată prin reorganizarea Regiei Autonome Administrația Porturilor Dunării Fluviale Giurgiu, în baza H.G. nr. 520/24.08.1998, cu modificările și completările ulterioare și este persoană juridică română, având forma juridică de societate pe acțiuni.

CN APDF își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române, inclusiv dar fără a se limita la Legea societăților nr. 31/1990, republicată, cu completările și modificările ulterioare și Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și cu Actul Constitutiv aprobat de Adunarea Generală a Acționarilor.

Structura acționariatului este următoarea:

- Ministerul Transporturilor și Infrastructurii - 80%
- Fondul Proprietatea - 20%

CN APDF SA Giurgiu funcționează sub autoritatea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii și desfășoară activități de interes public național conform legii și al statutului, gestionând infrastructura de transport naval aparținând domeniului public al statului, concesionată companiei de către minister, în baza unui contract de concesiune.

CN APDF SA Giurgiu are dreptul de a exploata în mod direct, pe riscul și pe răspunderea sa, bunurile care fac obiectul contractului de concesiune, potrivit obiectivelor stabilite între părți prin contract, în condiții de eficiență economică, în regim de continuitate și permanență, cu satisfacerea interesului public, cu respectarea reglementărilor legale în vigoare.

Pentru îndeplinirea obiectivelor concesiunii, compania are dreptul de a încheia contracte cu terții, pentru punerea infrastructurii portuare la dispoziția utilizatorilor, în mod liber și nediscriminatoriu, prin încheierea contractelor de închiriere, inclusiv contracte de concesiune de lucrări și/sau servicii, urmând procedurile stabilite de legislația în vigoare.

Compania are în principal următoarele atribuții:

- a. Întreținerea, repararea, modernizarea și dezvoltarea infrastructurii de transport naval ce i-a fost concesionată;
- b. Punerea la dispoziția tuturor utilizatorilor a acestei infrastructuri, în mod liber și nediscriminatoriu;
- c. Urmărirea sau asigurarea, după caz, a furnizării serviciilor de siguranță în porturi;
- d. Asigurarea în permanență a adâncimilor minime în bazinele portuare și la dane și a semnalizării pe șenalele de acces și în porturi;
- e. Ținerea evidenței muncitorilor portuari care efectuează muncă specifică în porturi;
- f. Ducerea la îndeplinire, prin delegare de competență, a unor obligații ce revin statului român din acordurile și convențiile la care România este parte.

CN APDF SA îndeplinește funcția de autoritate portuară și are calitatea de administrație portuară.

Strategia companiei va trebui aliniată strategiei naționale în domeniul transporturilor și infrastructurii. Astfel, strategia pentru un transport durabil pe perioada 2007-2013 și 2020,-2030 elaborată în martie 2008 prevede următoarele direcții prioritare strategice:

- Modernizarea/dezvoltarea infrastructurii de transport naval;
- Asigurarea siguranței traficului;
- Consolidarea porturilor ca centre logistice multimodale.

Pentru realizarea acestor priorități se au în vedere următoarele:

- Realizarea graduală a proiectelor pe Coridorul Rin - Main - Dunăre ce contribuie la asigurarea condițiilor de navigație pe tot parcursul anului pe Dunărea fluvială;
- Realizarea proiectelor de modernizare și dezvoltare a porturilor fluviale;
- Promovarea utilizării transportului pe căile navigabile interioare ca opțiune complementară celui rutier;
- Dezvoltarea structurii funcționale a porturilor pentru transformarea acestora în centre logistice și integrarea lor în sistemul de transport intermodal.

Comisia Europeană susține că potențialul de dezvoltare a sectorului de transport pe apele interioare este semnificativ. Comparat cu alte moduri de transport care sunt adeseori confruntate cu fenomene de congestionare și de capacitate, transportul pe apele interioare este caracterizat prin fiabilitate, eficiență energetică și creșterea majoră a exploatații.

Comisia Europeană își propune să promoveze și să întărească poziția competitivă a căilor interioare în cadrul sistemului de transport, și să faciliteze integrarea acestuia în canalul logistic intermodal.

Transportul pe apele interioare este o alternativă competitivă la transportul rutier și cel feroviar. În principal, oferă o alternativă prietenoasă cu mediul, atât în termeni ce privesc energia consumată cât și a emisiilor de zgomot. Consumul de combustibil per km/tona cu privire la transportul de mărfuri reprezintă aproximativ 17 % din ceea ce reprezintă transportul rutier și 50% din transportul feroviar.

### III. VIZIUNEA GENERALĂ A AUTORITĂȚII PUBLICE TUTELARE ȘI A ACȚIONARILOR CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE COMPANIEI

În actualul context economic se impune luarea unor măsuri rapide pentru crearea premiselor administrative care să conducă la creșterea eficienței întreprinderilor publice, dat fiind faptul că societățile comerciale la care statul deține participații majoritare reprezintă un segment important al economiei naționale și, în consecință, lichiditatea, solvabilitatea și funcționalitatea acestor societăți au o influență determinantă asupra stabilității ansamblului economiei. Eficiența unei companii depinde, în mod determinant, de performanța managementului acesteia, de corecta implementare în funcționarea societății a mecanismelor de bună guvernare, fiind necesare a fi instituite pârghii de garantare a obiectivității managementului, de asigurare a profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale, dat fiind caracterul strategic al sectorului în care CN APDF SA Giurgiu îndeplinește funcția de autoritate portuară.

Obiectivele strategice pot fi axate atât pe plan intern cât și pe plan extern. Obiectivele strategice interne ale companiei se referă la creșterea productivității, eficienței, a standardelor de calitate și eficiență operațională. Obiectivele strategice externe trebuie să aibă în vedere că o dată cu adoptarea Green Deal, Uniunea Europeană consideră că transportul pe apele interioare are un rol determinant în protecția mediului și reprezintă o soluție pentru viitorul transportului de mărfuri.

Având în vedere importanța pe care Uniunea Europeană o acordă transportului pe căile interioare și, totodată, infrastructura de transport naval de care dispune, precum și serviciile pe care le prestează, CN APDF SA Giurgiu își propune creșterea, atât intensivă cât și extensivă, a pieteii, prin următoarele mijloace:

- *desfășurarea unei campanii de informare a clienților actuali privind avantajele multiple ale utilizării infrastructurii portuare de care dispune,*
- *promovarea beneficiilor utilizării căilor navigabile fluviale și a porturilor Dunării fluviale către potențiali clienți.*

Pentru modernizarea infrastructurii și dezvoltarea serviciilor portuare în porturile aflate în administrarea sa, CN APDF Giurgiu va avea în vedere implementarea unor proiecte privind reabilitarea și modernizarea infrastructurii portuare.

#### IV. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA COMPANIEI ÎN UNA DINTRE CATEGORIILE DE SCOPURI ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Compania Națională Administrația Porturilor Dunării Fluviale SA Giurgiu este întreprindere publică în sensul art. 2, pct.2, lit. b) din O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Forma juridică: persoană juridică română, având forma juridică de societate pe acțiuni care își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legislației aplicabile și cu statutul acesteia.

Sistem de administrare: Unitar

Sediul social al companiei este în Municipiul Giurgiu, Șoseaua Portului, Nr. 1, Cod Poștal 080013, Județul Giurgiu.

Capitalul social la 31.12.2021 este de 1.377.700 lei, în întregime subscris de statul român și integral vărsat. Acțiunile Companiei sunt deținute de către statul român, care își exercită drepturile și obligațiile prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii în număr de 110.216 acțiuni și SC Fondul Proprietatea SA în număr de 27.554 acțiuni, fiecare având o valoare nominală unitară de 10 lei.

Obiectul de activitate: Domeniul principal de activitate al companiei este "Activități anexe pentru transporturi" - 522 cod CAEN. Activitatea principală a companiei constă în "*Activități de transporturi anexe transporturilor pe apă*" - 5222 cod CAEN.

În conformitate cu art. 11, lit. c, Secțiunea 1 din Capitolul II al Anexei 1c la H.G. nr. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, CN APDF SA Giurgiu se încadrează în categoria de scop de serviciu public.

#### Domeniul public

Prin contractul de concesiune nr. LO/ 3898/15.10.2008, MTI, în calitate de concedent, a pus la dispoziția CN APDF infrastructura de transport naval, astfel cum este identificată prin contract și anexele acestuia, în vederea administrării.

La rândul său, CN APDF are obligația de a pune la dispoziția utilizatorilor infrastructura de transport naval aparținând domeniului public al statului, în mod nediscriminatoriu, pe baza unor contracte de subconcesiune sau închiriere, în condițiile legii, cu scopul desfășurării în mod eficient a activităților portuare definite prin OG nr. 22/1999 privind administrarea porturilor și a căilor navigabile, utilizarea infrastructurilor de transport naval aparținând domeniului public, precum și desfășurarea activităților de transport naval în porturi și pe căi navigabile, republicată cu modificările și completările ulterioare .

CN APDF se poate asocia cu operatori economici în vederea utilizării în comun a infrastructurii de transport naval, prin încheierea unor contracte de asociere, în condițiile legii.

Legislație relevantă domeniului de activitate al Companiei:

- H.G. nr. 520/24.08.1998 privind înființarea Companiei Naționale Administrația Porturilor Dunării Fluviale S.A. Giurgiu, cu completările și modificările ulterioare;
- O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- O.G. nr. 22/1999 privind administrarea porturilor și a căilor navigabile, utilizarea infrastructurilor de transport naval aparținând domeniului public, precum și desfășurarea activităților de transport naval în porturi și pe căi navigabile, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- OMT nr.1286/2012 pentru aprobarea Regulamentului privind închirierea infrastructurii de transport naval care aparține domeniului public al statului și este concesionată administrațiilor portuare și/sau de căi navigabile interioare;
- O.G. nr. 42/1997 privind transportul naval, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- H.G. nr. 370/2021 privind organizarea și funcționarea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, cu modificările și completările ulterioare;
- Regulamentul (UE) nr. 952/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 9 octombrie 2013 de stabilire a Codului vamal al Uniunii.

Documente strategice la nivelul UE:

- Cartea Albă intitulată Foaie de parcurs pentru un spațiu european unic al transporturilor - către un sistem de transport competitiv și eficient din punctul de vedere al resurselor COM (2011) 144 final;
- Regulamentul Parlamentului European și al Consiliului Uniunii Europene nr. 1315/2013 privind orientările Uniunii pentru dezvoltarea rețelei transeuropene de transport;
- Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor „Strategia Uniunii Europene pentru regiunea Dunării” - COM(2010)0715, și documentele de lucru care însoțesc comunicarea: SEC(2010)1489; SEC(2010)1490 și SEC(2010)1491;
- Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor NAIADES III: Promovarea unui transport European pe căile navigabile interioare adaptat exigențelor viitorului (COM(2021) 324 final).

## V. MODALITATEA DE ASIGURARE A COMPENSAȚIILOR CORESPUNZĂTOARE SAU DE PLATĂ A OBLIGAȚIEI DE SERVICIU PUBLIC

Potrivit H.G. nr. 520/1998 privind înființarea Companiei Naționale Administrația Porturilor Dunării Fluviale S.A. Giurgiu, cu modificările și completările ulterioare:

*"Art. 6<sup>4</sup>. - (1) Veniturile proprii ale Companiei se constituie din:*

- a) redevențele/chiriile obținute din subconcesionarea/închirierea infrastructurii de transport naval și a bunurilor proprietate a Companiei;
- b) redevențele obținute din concesionarea serviciilor de siguranță;
- c) tarifele de utilizare a infrastructurii de transport naval și de furnizare a serviciilor de siguranță;
- d) tarifele percepute pentru efectuarea activităților cuprinse în statut.

(2) Nivelul minim al redevențelor și chiriilor, precum și tarifele prevăzute la alin. (1) se aprobă de consiliul de administrație, cu respectarea legislației în vigoare.

(3) Compania are obligația de a face publice tarifele prevăzute la alin. (1) lit. c) și d), precum și facilitățile care se acordă privind plata acestor tarife."

*"Art. 7. - (1) Finanțarea obiectivelor de investiții privind modernizarea și dezvoltarea infrastructurii de transport naval aparținând domeniului public al statului se asigură de la bugetul de stat, prin bugetul Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, și/sau din surse atrase.*

*(2) Finanțarea lucrărilor de întreținere și reparații, precum și cheltuielile de exploatare a infrastructurii de transport naval se asigură din veniturile proprii ale Companiei.*

*(2<sup>1</sup>) În situații deosebite, pentru lucrările de întreținere și reparații ale infrastructurii de transport naval, Compania poate primi fonduri de la bugetul de stat, prin bugetul Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, sub formă de subvenții. Lucrările de întreținere și reparații pentru care se acordă subvenții de la bugetul de stat și fondurile necesare pentru efectuarea acestor lucrări se aprobă prin hotărâre a Guvernului.*

*(2<sup>2</sup>) Pentru prestarea serviciilor, operațiunilor și lucrărilor prevăzute la art. 6<sup>1</sup> lit. u), Compania poate primi fonduri de la bugetul de stat, în conformitate cu legislația în vigoare, prin bugetul Ministerului Transporturilor și Infrastructurii, pe bază de decont de cheltuieli, întocmit pentru fiecare activitate.*

## VI. POLITICA DE DIVIDENDE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ COMPANIEI

Obiectivul principal al acționariatului este asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele investiționale angajate de companie pentru întreținere, modernizare și dezvoltare.

Politica de dividende din profitul net se va face în conformitate cu legislația în vigoare.

## VII. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII

Pentru întreținerea, reparația, modernizarea și dezvoltarea infrastructurii, CN APDF trebuie să aloce resurse financiare în cuantum de peste 50% din totalul veniturilor obținute din administrarea și exploatarea infrastructurii de transport naval ce face obiect al contractului de concesiune încheiat cu MTI.

Pentru modernizarea infrastructurii și dezvoltarea serviciilor portuare în porturile aflate în administrarea sa, Compania Națională Administrația Porturilor Dunării Fluviale S.A. Giurgiu are în vedere implementarea unor proiecte privind reabilitarea și modernizarea infrastructurii portuare, astfel:

1. *Proiectul "Extinderea infrastructurii portului Calafat (Km 795) și sistematizarea dispozitivului feroviar al portului - Etapa I";*
2. *Proiectul "D.A.N.U.B.E. - Rețea de acces Dunăre - Deblocarea circulației în Europa prin dezvoltarea în România a unei infrastructurii de porturi TEN-T de înaltă calitate în condiții optime" - Port Giurgiu;*
3. *Proiectul "Reabilitarea și modernizarea infrastructurii de transport naval în porturile din afara rețelei TEN-T" - Port Corabia.*

Planurile de dezvoltare ale companiei includ priorități precum:

- Menținerea unui grad ridicat de operabilitate a infrastructurii de transport existente;
- Realizarea programelor investiționale destinate modernizării infrastructurii;
- Menținerea și creșterea atractivității utilizării infrastructurii de transport naval;
- Marketing adecvat al serviciilor prestate de companie;
- Grad ridicat de absorbție a fondurilor europene pentru proiectele în implementare.

## VIII. DEZIDERATELE APT ȘI ALE ACȚIONARILOR CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

CN APDF SA este condusă de adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație, a căror componență și atribuții sunt cele prevăzute de lege și de statutul societății, precum și de directorul/directorii cărui/cărora i-a/le-a fost delegată conducerea companiei de către Consiliul de Administrație în condițiile legii și ale statutului companiei.

Competența luării deciziilor de administrare și a deciziilor de conducere a companiei și răspunderea, în condițiile legii, pentru efectele acestora revine consiliului de administrație și directorilor, dacă le-au fost delegate atribuțiile de conducere a companiei în condițiile legii și ale statutului companiei.



Compania este administrată de un consiliu de administrație format din 7 membri (administratori). Mandatul administratorilor este stabilit prin actul constitutiv, neputând depăși 4 ani.

Majoritatea membrilor consiliului de administrație este formată din administratori neexecutivi și independenți, în sensul art. 138<sup>2</sup> din Legea nr. 31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

În conformitate cu prevederile art. 42, alin. (4) din O.U.G. nr. 22/1999 privind administrarea porturilor și a căilor navigabile, utilizarea infrastructurilor de transport aparținând domeniului public, precum și desfășurarea activităților de transport naval în porturi și pe căile navigabile interioare, cu modificările și completările ulterioare, procedura de selecție va cuprinde cel puțin unul dintre următoarele criterii obligatorii:

- a) Competențe profesionale dovedite prin minimum 5 ani de experiență în administrarea sau managementul unor entități, persoane juridice ce desfășoară activități specifice sectorului transport naval, logistic, operare portuară, administrarea infrastructurii de transport naval; sau
- b) Competențe profesionale dovedite prin minimum 5 ani de experiență în cadrul autorităților administrației publice centrale sau locale ori instituțiilor publice, îndeplinind atribuții de conducere, reglementare sau control în domeniul naval.

Consiliul de administrație este condus de către un președinte, ales de către consiliul de administrație din rândul membrilor săi. Președintele consiliului de administrație nu poate fi numit și în funcția de director general al companiei.

Consiliul de administrație poate delega atribuții de conducere a companiei, directorilor. Directorul general va reprezenta compania în relația cu terții și în justiție, conform atribuțiilor sale.

Consiliul de administrație trebuie să colaboreze îndeaproape cu statul acționar, prin Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, pentru a asigura informarea în timp util și o comunicare constantă cu acționarul majoritar cu privire la direcțiile strategice ale companiei.

Transmiterea documentelor de raportare în termenele prevăzute de lege și de actele administrative emise de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, precum și a oricăror altor informații pe care acționarii le consideră necesare reprezintă exemple de bună comunicare între CN APDF SA și acționari.

Orice deviere de la indicatorii de performanță stabiliți trebuie notificată autorității publice tutelare și acționarilor, după caz, în cel mai scurt timp posibil, de îndată ce organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice determină că o astfel de deviere este foarte probabilă.

#### **IX. AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE**

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze

## Protecția mediului înconjurător

Compania trebuie să aibă în vedere dezvoltarea unui program pe termen mediu/lung în vederea asigurării conformității cu reglementările în domeniu cu referire la protecția mediului înconjurător.

Unul din obiectivele de urmărit îl constituie menținerea “Sistemului de Management Integrat de Calitate, Mediu, Sănătate și Securitate Ocupațională” la nivelul Companiei, având permanenta preocupare de a evita, reduce și controla impactul asupra mediului din activitățile și serviciile desfășurate în cadrul CN APDF SA.

În domeniul mediului, CN APDF SA Giurgiu trebuie să aibă în vedere menținerea certificării și îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management de Mediu, în conformitate cu cerințele standardului ISO 14001: 2015 și cu cerințele de performanță stabilite la nivel european.

### IX. AȘTEPTĂRI ÎN DOMENIUL ETICII, INTEGRITĂȚII ȘI GUVERNANȚEI CORPORATIVE

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:

- Profesionalismul - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor și directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale;
- Imparțialitatea și nediscriminarea - principiu conform căruia administratorii 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;
- Integritatea morală - principiu conform căruia administratorilor și directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru ei sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o dețin;
- Libertatea de gândire și exprimare - principiu conform căruia administratorii și directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- Onestitatea, cinstea și corectitudinea - principiu conform căruia administratorii și directorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
- Deschiderea și transparența - principiu conform căruia activitățile desfășurate de administratori și directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
- Confidențialitatea - principiu conform căruia administratorii și directorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.

- **Conflictul de interese** - referitor la interese financiare sau de altă natură, ce pot corupe sau afecta major luarea deciziilor corecte și imparțiale de către acea persoană sau organizație pentru ca deciziile să nu fie influențate de interese secundare
- **Prudența** - principiul independenței exercițiului, în vederea evitării unei supraevaluări sau subevaluări a oricărei situații care s-ar putea răsfrânge asupra actului decizional
- **Obiectivitatea** - principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul CN APDF SA care se încadrează în dezideratul așteptărilor autorităților publice tutelare.

A acționarii se așteaptă să fie acordată o importanță deosebită implementării Codului de etică care stabilește principiile și standardele de conduită și care reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul Companiei, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a companiei, se subliniază necesitatea revizuirii de către Consiliul de Administrație a sistemelor de audit și control intern pentru a se asigura că Societatea menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.

Consiliul de administrație va asigura conformarea cu bunele practici privind guvernarea corporativă și obligațiile ce revin membrilor consiliului de administrație, dar și conducerii executive în aplicarea legislației naționale în acest domeniu (raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența privind rezultatele economico-financiare, respectarea termenelor și a obligațiilor de publicare prevăzute etc.).

Tranzacțiile cu părțile afiliate, așa cum sunt menționate la art. 52 din OUG nr. 109/2011, reprezintă un alt aspect important ce ține de etica CN APDF SA, iar adoptarea de către companie a unor reglementări interne cu privire atât la acestea, cât și la gestionarea conflictelor de interese, sunt așteptări pe care Ministerul Transporturilor și Infrastructurii le are de la administratori și conducerea executivă.

#### **Gestionarea conflictului de interese în situația tranzacțiilor cu părțile afiliate**

Angajații, membrii Consiliului de Administrație și directorii trebuie să informeze conducerea companiei atunci când ei sau membri ai familiilor lor au un interes major într-o tranzacție pe care compania o negociază.

Angajații, membrii Consiliului de Administrație și directorii aflați în conflict de interes față de partea afiliată nu vor face parte din comisia de evaluare constituită pentru atribuirea contractului, nu vor participa la discuții și deliberări în cadrul procesului de luare a deciziei, nu vor semna documente privind atribuirea contractului respectiv, vor respecta prevederile politicii interne cu privire la protecția informațiilor privilegiate. Membrii Consiliului de Administrație trebuie să se asigure de evitarea unui conflict de interese direct sau indirect cu Compania, iar în cazul apariției unui astfel de conflict se vor abține de la dezbaterile și votul asupra chestiunilor respective, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

Membrii Consiliului de Administrație exercită orice act care este legat de administrarea companiei în interesul acesteia, în limita drepturilor care li se conferă prin contractul de mandat și a prevederilor legale în vigoare. Membrii consiliului de administrație al CN APDF SA își desfășoară activitatea cu respectarea legilor, actelor normative și de reglementare din România, precum și a celor din Uniunea Europeană.

Exercitarea echitabilă a autorității în procesul de administrare, precum și în relația cu partenerii CN APDF SA, de la autorități publice, la furnizori de servicii, echipamente, lucrări și până la personalul companiei, membrii CA se angajează să asigure exercitarea autorității într-o manieră corespunzătoare, obiectivă și corectă, fără niciun fel de abuz, sau încălcare a drepturilor legale.

#### X. MEDIUL DE AFACERI ÎN CARE OPEREAZĂ ȘI RISCURILE LA CARE ESTE EXPUSĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ

##### Managementul riscului

Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice și să monitorizeze permanent factorii de risc cu scopul de a reduce gradul de expunere al CN APDF la efectele unor riscuri inerente (economic, operațional, riscul de curs valutar, comercial, managementul riscului de preț, riscul de rată a dobânzii, riscul în relațiile cu partenerii de afaceri etc.)

Posibile riscuri asociate activității CN APDF SA:

- **Riscul evoluției negative la nivelul contextului economic general:** Dezvoltarea activității de transport fluvial de mărfuri depinde într-o măsură semnificativă de evoluțiile macroeconomice atât la nivel național, cât și internațional, contextul economic general având un impact semnificativ asupra traficului de mărfuri și pasageri și implicit asupra Companiei.
- **Riscul de contrapartidă/lichiditate:** riscul de neîncasare a contravalorii serviciilor prestate, metodele de tratare fiind monitorizarea încasării la timp a facturilor, implementarea unui sistem de securizare a creanțelor comerciale prin instituirea unui sistem adecvat de garanții, acolo unde este cazul.
- **Riscul operațional:** Riscurile operaționale sunt asociate activității companiei, cu capacitatea acesteia de a genera venituri și a de a menține o marjă operațională competitivă. Ele depind de capacitatea companiei de asigura prestarea serviciilor în porturi, la solicitarea operatorilor de transport. Există riscul ca seceta îndelungată sau o iarnă grea să aibă un impact major asupra activității curente a companiei.
- **Risc financiar:** Riscurile financiare importante sunt riscul de dobândă și cel de curs valutar. În situația utilizării unor resurse atrase prin împrumuturi, trebuie să se aibă în vedere situația în care acestea sunt purtătoare de dobânzi. O creștere a dobânzilor pe piețele

interbancare va conduce la majorarea costului de finanțare, cu implicații asupra rezultatului financiar al companiei.

- **Riscul privind realizarea investițiilor:** acest risc se referă atât la riscul de a nu obține finanțarea din fonduri europene sau de la bugetul de stat pentru proiectele de investiții, cât și la elemente de natură tehnică, respectiv soluțiile tehnice să fie corespunzătoare din punct de vedere tehnic.

#### **Responsabilitate socială**

Societatea va trebuie să mențină și să dezvolte o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, respect pentru drepturile clienților, echitate socială și economică, tehnologii prietenoase față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, transparență față de autoritățile publice.

#### **Diversificarea veniturilor**

Consiliul de administrație și conducerea executivă trebuie să se concentreze pe creșterea veniturilor companiei, precum și pe identificarea unor alte posibile surse de venituri și să aibă în vedere adoptarea măsurilor necesare pentru sustenabilitatea și dezvoltarea CN APDF în perioada mandatului.

### **XI. AȘTEPTĂRI PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCERI DE CHELTUIELI ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII**

#### **Cheltuieli de capital**

Acționariatul dorește ca în următorii patru ani, administratorii și conducerea executivă să acționeze pentru a asigura o performanță sustenabilă a companiei urmărind, dar fără a se limita la acestea:

- o planificare pe termen lung a proiectelor de investiții;
- creșterea profitului;
- asigurarea și menținerea unui flux de numerar pozitiv care să asigure nevoile de numerar curente și protejarea Companiei de eventualele riscuri;
- reducerea pierderilor, plăților restante, consumurilor și costurilor operaționale prin intensificarea controlului bugetării, angajării și utilizării resurselor patrimoniale;
- recuperarea creanțelor și asigurarea unui sistem de urmărire a contractelor în derulare și de reacție proactivă în cazul identificării legate de încasările companiei din contractele încheiate;

- optimizarea structurii de capital prin utilizarea de surse împrumutate pentru finanțarea investițiilor;
- demararea unui proces de identificare și intabulare a domeniului public aflat în concesiunea companiei;
- corelarea creșterii câștigului mediu pe salariat cu creșterea productivității muncii;
- întărirea nivelului de monitorizare în execuția programelor de activitate, controlului intern și a proceselor din companie;
- dimensionarea optimă a resurselor umane în raport cu nevoile reale de activitate și dezvoltare ale companiei.

O atenție deosebită va fi acordată alocării de resurse financiare în vederea întreținerii și modernizării infrastructurii de transport naval aparținând domeniului public al statului, concesionată companiei de către minister, în baza unui contract de concesiune.

#### Prioritățile specifice pentru mandatul de 4 ani pe perioada 2022-2026

Pentru perioada 2022-2026, se așteaptă ca îndeplinirea următoarelor obiective strategice prioritare să se efectueze cu costuri minime și în condiții de eficiență operațională și organizațională:

- Clarificarea aspectelor privind patrimoniul companiei, modificarea contractelor de concesiune LO/3898/15.10.2008, dacă este cazul, precum și H.G. nr. 1705/2006 cu referire la bunurile din domeniul public date în concesiune companiei;
- Urmărirea și recuperarea creanțelor și/sau crearea de provizioane pentru veniturile incerte;
- Optimizarea procesului de implementare a principiilor de guvernanță corporativă, etică și integritate; Reducerea pierderilor și trecerea pe profit;
- Dezvoltarea/implementarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță;
- Asigurarea unui cadru aferent și eficace controlului intern managerial care să includă funcțiile de conducere, de conformitate și audit intern, precum și un cadru corespunzător privind raportarea financiară și contabilă;
- Creșterea satisfacției clienților, partenerilor de afaceri, furnizorilor și calității serviciilor prestate;
- Alinierea la cerințele cadrului de reglementare european și național privind transportul pe ape interioare;
- Îmbunătățirea procesului de comunicare generală, internă și externă, de comunicare corporativă a companiei, a capitalului de imagine.

### Indicatori de performanță

Se recomandă ca printre indicatorii cheie de performanță care vor fi incluși în planul de administrare și al căror quantum va fi negociat cu acționarii să se regăsească:

### Indicatori financiari

- reducerea creanțelor;
- reducerea cheltuielilor(cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale);
- creșterea productivității muncii calculată în unități valorice;
- rezultatul brut.

### Indicatori nefinanciari

În conformitate cu art. 27 alin. (1) și (2) din OG nr. 22/1999 *privind administrarea porturilor și a căilor navigabile, utilizarea infrastructurilor de transport naval aparținând domeniului public, precum și desfășurarea activităților de transport naval în porturi și pe căile navigabile interioare*, republicată, cu modificările și completările ulterioare, CN APDF SA Giurgiu, în calitate de administrație portuară, are obligația să stabilească anual programele de mai jos, care vor face parte integrantă din planul de administrare întocmit de către membrii consiliului de administrație, fiind considerate indicatori de performanță nefinanciari.

- a) programul de întreținere și reparație;
- b) programul de semnalizare;
- c) programul de dragaj pentru asigurarea adâncimilor minime sau gabaritelor minime de navigație, după caz, cu consultarea operatorilor portuari;
- d) programul de investiții.

### Indicatori de governanță corporativă

- Gradul de implementare a sistemului de control intern managerial;
- Creșterea integrității instituționale prin includerea și menținerea măsurilor de prevenire a corupției ca element al planului de administrare;
- Stabilirea politicii privind riscurile asociate activității companiei și monitorizarea acestora (nr. riscuri identificate și a măsurilor de control ale acestora/registrul riscurilor);
- Evaluarea și raportarea semestrială a performanței procesului de management al companiei (nr. rapoarte);

- Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare a rapoartelor și documentelor prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Evaluarea conformității îndeplinirii indicatorilor cheie de performanță va fi certificată de un auditor extern independent, raportată de către companie Ministerului Transporturilor și Infrastructurii și publicată ca parte a raportului anual de activitate.

Stabilirea bonusurilor de performanță, respectiv a sancțiunilor pentru neîndeplinirea indicatorilor cheie de performanță de către membrii Consiliului de Administrație se va realiza, cu respectarea prevederilor din Anexa nr. 2c la Normele metodologice pentru stabilirea indicatorilor de performanță financiară și nefinanciară și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliului de administrație sau, după caz, de supraveghere, precum și a directorilor, respectiv membrilor directoratului, aprobate prin H.G. nr. 722/2016, prin raportare la calificativul general, similar cu tabelul de mai jos:

Criteriu evaluare	Calificativ	Bonus/Sanctiune pentru neîndeplinire indicatorilor
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță 80% - 100%	Foarte bun	Se va acorda 100 % din componenta variabilă.
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 60% - < 80%	Bun	Se va acorda 60%-80% din componenta variabilă, coroborat cu procentul de realizare.
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 40% - < 60%	Satisfăcător	Nu se va acorda componenta variabilă.
Îndeplinirea indicatorilor cheie de performanță - 20% - < 40%	Nesatisfăcător	Penalizare administrator și director general prin diminuare componentei fixe cu 20%
Îndeplinirea parțială a indicatorilor cheie de performanță < 20%	Inacceptabil	Încetarea contractelor de mandat de către APT.