

## SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI CONTINÂND PERFORMANȚELE AȘTEPTATE DE LA DIRECTORUL GENERAL ȘI DIRECTORUL FINANCIAR AI SOCIETĂȚII TERMOFICARE ORADEA S.A.

Prezentul document a fost elaborat și este asumat de către Consiliul de Administrație al societății Termoficare Oradea S.A., stabilind așteptările pe care Autoritatea Publică Tutelară Municipiul Oradea le are privind conducerea societății Termoficare Oradea S.A.

### 1. Așteptările acționarului majoritar

Municipiul Oradea, în calitate de Acționar Majoritar al Întreprinderii Publice Termoficare Oradea S.A., stabilește așteptările pe care le are în următorii patru ani cu privire la rezultatele care trebuie obținute de la organele de administrare și de conducere în urma implementării Planului de Administrare a Întreprinderii Publice Termoficare Oradea S.A., respectiv în intervalul de timp estimat: noiembrie 2022 - octombrie 2026.

Autoritatea Publică Tutelară Municipiul Oradea rămâne angajată să îmbunătățească calitatea serviciilor de alimentare cu energie termică în Municipiul Oradea și să sporească eficiența cu care aceste servicii sunt realizate, așteptându-se ca operațiunile Întreprinderii Publice Termoficare Oradea S.A. să contribuie la îndeplinirea acestor obiective.

#### În acest sens, societatea Termoficare Oradea S.A. trebuie să aibă în vedere:

- *Eficiența economică*
  - Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite la nivelul calitativ cerut de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia.
- *Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor*
  - Reabilitarea și modernizarea infrastructurii Sistemului de Alimentare Centralizată cu Energie Termică (SACET) în beneficiul populației și al mediului din aria de operare în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de delegare;
  - Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
  - Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client;
  - Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin introducerea și dezvoltarea de tehnologii noi.
- *Orientarea către client*
  - Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
  - Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de furnizare a energiei termice la nivelul standardelor europene.
- *Competența profesională*
  - Creșterea eficienței generale a societății prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului;
  - Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
  - Crearea unui mediu favorabil învățării în societate și sprijinirea angajaților în a le dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale de training.
- *Grija pentru mediu*
  - Gestionarea rațională a resurselor naturale;
  - Eliminarea/diminuarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului.
- *Grija pentru sănătatea populației*
  - Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității serviciilor prestate.

Pe termen lung, Autoritatea Tutelară Municipiul Oradea este, de asemenea, preocupată de următoarele **obiective**:

- dezvoltarea și extinderea serviciului de alimentare cu energie termică la nivelul întregii arii deservite, în scopul îmbunătățirii condițiilor de viață ale comunităților locale respective;
- realizarea unui serviciu și a unei infrastructuri tehnico-edilitare moderne, capabile să susțină dezvoltarea economico-socială a localităților, să atragă investiții private și să stimuleze dezvoltarea durabilă a comunităților locale;
- conservarea și protecția mediului și a sănătății publice.

Vom continua să dialogăm cu Directorul general al societății cu privire la îmbunătățirea performanței întreprinderii publice și cu privire la un management eficace al capitalului, în conformitate cu așteptările din această scrisoare.

## **2. Viziunea acționarilor asupra obiectivelor de dezvoltare a societății**

Acționarul majoritar Municipiul Oradea recunoaște că societatea Termoficare Oradea S.A. funcționează în condiții de piață de tip monopol, fiind unicul operator abilitat pentru activitățile de transport, distribuție și furnizare a energiei termice pe raza municipiului Oradea și a comunei Sînmartin.

În viziunea Autorității Publice Tutelare, societatea Termoficare Oradea S.A. se confruntă cu următoarele:

- **Provocări** - continuarea trendului din ultimii ani în ceea ce înseamnă realizarea de investiții, menținerea cashflow-ului societății în condițiile creșterii prețului gazelor naturale și a certificatelor de CO<sub>2</sub> ;
- **Dificultăți** - debransarea/deconectarea populației de la SACET, contractarea cantităților de gaze naturale;
- **Oportunități** - accesarea de fonduri UE, investițiile deja realizate la nivelul societății;
- **Riscuri** - nerealizarea în termen și în parametri de calitate ceruți a lucrărilor de investiții contractate.

Realizarea de investiții este oportună, iar riscurile asociate cu execuția, pentru care trebuie să existe strategii de atenuare, sunt:

- imposibilitatea asigurării resurselor financiare;
- selectarea executanților care să asigure realizarea de investiții de calitate și la timp.

Ne așteptăm ca planurile de investiții propuse de conducerea Întreprinderii Publice să fie bazate pe note de fundamentare/studii de fezabilitate solide, care demonstrează eficiența și oportunitatea investițiilor ca și potențială valoare pentru acționari și pentru alți factori interesați. Astfel, planurile de investiții trebuie să aibă o valoare netă prezentă pozitivă, în condițiile unor asumții rezonabile cu privire la beneficiile viitoare și la costul viitor cu capitalul.

Acționarii confirmă faptul că obiectul de activitate al Întreprinderii Publice nu poate fi altul decât cel înscris în Actul constitutiv și că orice schimbare trebuie să fie aprobată prin modificarea Actului constitutiv.

## **3. Clasificarea Întreprinderii Publice**

Considerăm că Întreprinderea Publică se califică în categoria societăților al căror obiectiv principal de activitate este prestarea serviciului public de alimentare cu energie termică.

Considerăm că deși Întreprinderea Publică operează într-un sistem de monopol, ar trebui să ia toate măsurile pentru creșterea eficienței.

Întreprinderea Publică are următoarele constrângeri de reglementare:

- licențele ANRE,
- aprobarea tarifelor după obținerea avizului ANRE,
- conformarea la cerințele referitoare la protecția mediului (autorizațiile de mediu, emisiile de gaze cu efect de sera)
- îndeplinirea condițiilor necesare accesării schemei de sprijin pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență (bonusul de cogenerare).

#### **4. Dividende**

Producerea, distribuția și furnizarea energiei termice reprezintă un serviciu de utilitate publică esențial pentru dezvoltarea economică și socială a comunității locale și reglementat de către Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei, fapt pentru care scopul și misiunea societății cu privire la concesionarea serviciului de termoficare se circumscriu asigurării unui serviciu de calitate la costuri sustenabile consumatorilor racordați la sistemul centralizat și nu sunt orientate în principal pentru obținerea de profit.

Pe de altă parte, producerea și vânzarea energiei termice și electrice este o activitate comercială, orientată spre obținerea de profit.

Repartizarea profitului Întreprinderii Publice se face cu respectarea OUG nr. 64/2001.

#### **5. Avertizare timpurie asupra oricărei schimbări materiale intervenite în prognoza care stă la baza Planului de Administrare**

Aționarul majoritar Municipiul Oradea se așteaptă să fie informat din timp de către organele de administrare și conducere cu privire la eventualele schimbări care pot surveni în planificarea afacerii și care sunt de natură să pună în primejdie această țintă.

Este important ca directorii executivi să informeze Consiliul de Administrație, iar membrii Consiliului de Administrație să îi informeze în timp util pe acționarii societății Termoficare Oradea S.A. cu privire la orice risc de deviere de la performanța așteptată, realizând totodată o cuantificare realistă a riscurilor și identificând măsuri de redresare.

#### **6. Revizuirea strategiei corporative**

Aționarul majoritar Municipiul Oradea se așteaptă ca membrii Consiliului de Administrație și conducerea societății Termoficare Oradea S.A. să lucreze împreună pentru a asigura finalizarea la timp a revizuirii strategiei Întreprinderii Publice pentru următoarea perioadă.

În vederea finalizării acestui proces, Consiliul de Administrație așteaptă ca directoratul să elaboreze, în termen de 60 de zile de la numire, componenta de management a Planului de Administrare.

#### **7. Schimbări legislative și de reglementare așteptate**

Cadrul legal în baza căruia funcționează Întreprinderea Publică este dat de Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, Legea nr. 325/2006 privind serviciul public de alimentare cu energie termică, legislația specifică societăților deținute majoritar de UAT-uri (OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016), legislația aferentă emisiilor de gaze cu efect de seră (HG nr. 780/2006 privind stabilirea schemei de comercializare a certificatelor de emisii de gaze cu efect de seră), normele legale care stabilesc condițiile pentru acordarea bonusului de cogenerare (HG nr. 1215/2009 privind stabilirea criteriilor și a condițiilor necesare implementării schemei de sprijin pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență pe baza cererii de energie termică utilă).

În acest context, la nivel central (Guvern, Parlament) se pot lua decizii cu potențial impact asupra Întreprinderii Publice. Ne așteptăm ca administratorii și conducerea operativă să analizeze schimbările legislative anunțate și să raporteze asupra impactului estimat al acestora către acționari.

#### **8. Aranjamente legate de finanțarea și negarantarea de către Municipiul Oradea a datoriilor Întreprinderii Publice**

Aționarul majoritar Municipiul Oradea se așteaptă ca organele de administrare și conducere ale societății Termoficare Oradea S.A. să se asigure că în cazul în care Întreprinderea Publică urmează să contracteze împrumuturi, creditorii sunt informați că respectiva datorie nu reprezintă datorie publică locală și, ca atare, nu este garantată de către Municipiul Oradea.

## 9. Infuzii de capital

Majorări de capital vor fi posibile în funcție de posibilitățile de finanțare ale Municipiului Oradea și, în orice caz, vor fi supuse unei analize atente a beneficiilor așteptate față de alte surse de finanțare.

## 10. Calitatea și siguranța serviciilor

Accionarul majoritar Municipiul Oradea este conștient de importanța calității și siguranței serviciilor oferite de Întreprinderea Publică Termoficare Oradea S.A. De aceea, solicităm ca Întreprinderea Publică să contribuie la implementarea de obiective de îmbunătățire a calității serviciului public prestat.

Pe cale de consecință, ne așteptăm ca administratorii să fie informați cu privire la gradul de satisfacție al clienților/consumatorilor și să permită accesul la informații reale, cu costuri scăzute.

## 11. Valori de respectat

Respectul pentru contribuabil, utilizarea în condiții de eficiență a patrimoniului public și cheltuirea eficientă a banului public reprezintă unele dintre valorile de bază ale Municipiului Oradea. Se impune ca Întreprinderea Publică să țină cont în activitatea sa de aceste valori.

1. *Profesionalismul*. Toate atribuțiile de serviciu care revin directorului trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale.

2. *Imparțialitatea și nediscriminarea*, principiu conform căruia directorul este obligat să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției.

3. *Integritate morală*, principiu conform căruia directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru el sau pentru altul, vreun avantaj sau beneficiu moral sau material sau să abuzeze de funcția pe care o are.

4. *Libertatea gândirii și a exprimării*, principiu conform căruia 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 directorul, în exercitarea mandatului, trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare.

6. *Deschiderea și transparența*, principiu conform căruia activitățile desfășurate de directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor.

7. *Confidențialitatea*, principiu conform căruia directorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa.

8. *Comunicare permanentă și transparentă* cu CA și AGA.

În conformitate cu prevederile OUG 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.

## 12. Rezultate strategice pentru următorii patru ani

Următoarele rezultate strategice sunt așteptate a fi atinse în următorii patru ani, la standarde ridicate și costuri raționale, eficiente, scăzute etc.:

- asigurarea continuitatii serviciului public de alimentare cu energie termica a populatiei in sistemul centralizat;
- îmbunătățirea parametrilor de calitate privind serviciul de alimentare cu energie termică;
- continuarea procesului de reabilitare a sistemului de termoficare Oradea (reabilitarea rețelelor de termoficare primare și secundare);
- creșterea numărului de clienți racordați la SACET;
- reducerea graduală a pierderilor tehnologice din sistem;
- diversificarea paletei de servicii prestate.

Aceste rezultate strategice trebuie evidențiate prin acțiuni specifice propuse în Componenta de Management a Planului de Administrare.

### 13. Comunicare și raportare

Acționarii Întreprinderii Publice Termoficare Oradea S.A. se angajează la întărirea răspunderii strategice, la îmbunătățirea gestionării activelor societății și la clarificarea așteptărilor lor cu privire la întreprinderea publică. Aceste priorități sunt posibile prin îmbunătățirea comunicării bidirecționale între administratori și acționari, pentru a sprijini o înțelegere a așteptărilor acționarilor, a priorităților guvernamentale, a nivelurilor de responsabilitate și a alinierii cu prioritățile strategice ale întreprinderii publice.

Ca atare, este important ca ambele niveluri să fie reciproc informate cu privire la orice aspecte cu impact material asupra Întreprinderii Publice și/sau asupra intereselor acționarilor, inclusiv informații cu privire la riscurile referitoare la îndeplinirea Planului de Administrare. În acest sens, directorii executivi vor redacta și prezenta Consiliului de Administrație rapoarte trimestriale, semestriale și anuale cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și Componentei de Management a Planului de Administrare.

### 14. Remunerația

Sistemul de remunerare și stimulare a administratorilor și conducerii executive este de asemenea natură încât să ducă la creșterea valorii Întreprinderii Publice. Candidatii selectați vor avea un pachet salarial în concordanță cu responsabilitățile funcției de Director General/Director Financiar, în conformitate cu prevederile Legii nr. 111/2016 pentru aprobarea OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și în limitele maxime aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor Societății.

Autoritatea Publică Tutelară a Municipiului Oradea se așteaptă ca propunerile de remunerare pentru conducerea executivă să fie fundamentate de Comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul Consiliului de Administrație, cu respectarea prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, fiind așteptată evidențierea unei legături directe între performanța societății și remunerația acordată.

### 15. Responsabilități

Responsabilitățile Directorilor vor fi stabilite prin Contractele de mandat.

#### ➤ **Responsabilitățile Directorului General**

Directorul General reprezintă societatea Termoficare Oradea S.A. în relațiile cu terții și poate delega puterea de reprezentare, prin procură specială cu menționarea atribuțiilor delegate și a duratei mandatului, cu condiția ca Directorul General să informeze Consiliul de Administrație.

Specimenul de semnătură al Directorului general va fi depus la Oficiul Registrului Comerțului.

Directorul general este responsabil de administrarea activității și are următoarele atribuții:

- concepe și aplică strategii și/sau politici de dezvoltare propuse de Consiliul de Administrație și aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor, respectând cerințele politicii integrate calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, a contractului de Delegare a Gestiunii Serviciului și Licenței de operator;

- răspunde de realizarea programelor pentru: extinderea și îmbunătățirea serviciilor de alimentare cu energie termică, respectarea procedurilor de lucru, organizarea în condiții de eficiență a activității societății cu respectarea tuturor cerințelor referitoare la asigurarea calității serviciilor și protecției mediului, sănătății și securității muncii;

- coordonează și răspunde de implementarea programelor de investiții cu finanțare externă, buget și surse proprii;

- răspunde de asigurarea condițiilor de rambursare a creditelor externe și interne;

- răspunde de administrarea legală și eficientă a întregului patrimoniu;

- este răspunzător, în condițiile legii, pentru modul de îndeplinire a îndatoririlor sale legate de obligațiile rezultate din Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor și în cel de mandat;

- răspunde de angajarea cheltuielilor materiale și bănești ale societății, conform BVC aprobat;

- răspunde de respectarea disciplinei de producție, contractuale și financiare, de realizarea indicatorilor de performanță;

- răspunde de angajarea societății în raporturile cu persoanele juridice și fizice, precum și în fața organelor jurisdicționale.

➤ **Responsabilitățile Directorului Financiar**

- răspunde de organizarea contabilității în conformitate cu reglementările legale în vigoare;
- răspunde de întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli, a bugetului de trezorerie conform Contractului de Delegare a Gestiunii și cu reglementările legale în vigoare, constituirea și gestionarea fondului de întreținere, înlocuire și dezvoltare;
- răspunde de îndeplinirea condiționalităților impuse la contractarea împrumuturilor interne și externe;
- asigură gestionarea eficientă a resurselor materiale și bănești disponibile în concordanță cu strategia societății;
- urmărește realizarea integrală și la timp a indicatorilor cuprinși în bugetul de venituri și cheltuieli;
- coordonează și răspunde de implementarea programelor de investiții cu finanțare de la buget sau din surse proprii;
- răspunde de respectarea disciplinei financiare, de realizarea indicatorilor de performanță.

În termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă Consiliului de Administrație o propunere pentru componenta de management (planul de management) a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

Orice administrator poate solicita directorilor informații cu privire la conducerea operativă a societății. Directorii vor informa Consiliul de Administrație, în mod regulat și cuprinzător, asupra operațiunilor întreprinse și asupra celor avute în vedere.

Directorii vor înștiința Consiliul de Administrație de toate neregulile constatate cu ocazia îndeplinirii atribuțiilor lor.

Directorul general va supune aprobării Consiliului de Administrație orice tranzacție din categoria celor prevăzute la art. 52 alin. 1 din OUG nr. 109/2011, dacă aceasta are, individual sau într-o serie de tranzacții, o valoare de cel puțin echivalentul în lei a 50.000 euro. Pentru a decide asupra tranzacției, Consiliul de Administrație poate dispune efectuarea unei expertize independente, pentru a verifica dacă tranzacția este corectă în raport cu ofertele de același tip existente pe piață.

Directorii executivi elaborează trimestrial și prezintă Consiliului de Administrație un raport în care sunt prezentate informații privind execuția mandatelor, schimbările semnificative în situația afacerilor și aspectele externe care ar putea afecta performanța întreprinderii publice sau perspectivele sale strategice.

Directorul general are obligația să transmită autorității publice tutelare, trimestrial și ori de câte ori se solicită, fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea întreprinderii publice, în formatul și la termenele stabilite.

Evaluarea activității directorilor se face anual de către Consiliul de Administrație și vizează atât execuția contractelor de mandat, cât și componentei de management a planului de administrare. Raportul de evaluare se publică pe pagina de internet a autorității publice, la data de 31 mai a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea. Datele care, conform legii, au caracter confidențial sau secret sunt exceptate de la publicare.

## **16. Condiții de încetare a mandatului**

Directorii pot fi revocați de către consiliul de administrație, în condițiile stabilite prin contractul de mandat. În cazul în care revocarea survine fără justă cauză, directorul în cauză este îndreptățit la plata unor daune-interese, potrivit contractului de mandat. Pentru desemnarea noilor directori se aplică, în mod corespunzător, prevederile art. 35 din OUG nr. 109/2011 aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016.

În cazul în care, din motive imputabile, directorii nu îndeplinesc indicatorii de performanță stabiliți prin contractele de mandat, Consiliul de Administrație îi revocă din funcție și hotărăște, în termenul prevăzut la art. 64 din OUG nr. 109/2011, declanșarea procedurii de selecție pentru desemnarea de noi directori, în conformitate cu prevederile art. 35 din același act normativ. Directorii revocați nu mai pot candida timp de 5 ani, de la data rămânerii definitive a hotărârii, pentru funcții similare.