

Scrisoare de așteptări

I. PREAMBUL

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Autoritatea publică tutelară a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările privind performanțele Consiliului de administrație, pentru perioada 2023 - 2025.

Acest document are rolul de a ghida candidații pentru postul de administrator selectați și înscriși în lista scurtă pentru întocmirea Declarației de intenție, care reprezintă un document de lucru prin care aceștia își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice și ulterior, de a ghida Consiliul de administrație în redactarea Planului de administrare.

II. REZUMATUL STRATEGIEI LOCALE ÎN DOMENIUL ÎN CARE ACȚIONEAZĂ ÎNTREPRINDEREA PUBLICĂ

Printre principalele obiective care se circumscriu unui scop important al autorității publice tutelare, întărirea rolului ca acționar și asigurarea sustenabilității acestuia, proces pe termen mediu și lung, se numără:

- Implementarea principiilor de guvernanta corporativă în cadrul întreprinderilor publice;
- Creșterea nivelului de profesionalism și performanță a managementului în cadrul întreprinderilor publice;
- Asigurarea unei performanțe financiare și operaționale sustenabile a întreprinderilor publice.

III. VIZIUNEA GENERALĂ CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE SOCIETĂȚII

Serviciul public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat, face parte din sfera serviciilor comunitare de utilități publice și cuprinde totalitatea activităților privind producerea, mai puțin producerea energiei termice în cogenerare, distribuția și furnizarea energiei termice desfășurate la nivelul unităților administrativ-teritoriale, sub conducerea, coordonarea și responsabilitatea autorităților publice locale, în scopul asigurării energiei termice necesare încălzirii și preparării apei calde de consum pentru populație, instituții publice, obiective social-culturale și operatori economici.

La nivelul Municipiului Arad, în cadrul SACET, activitățile de producere, transport și distribuție a energiei termice pentru încălzire și producere a.c.c. se realizează prin intermediul unei infrastructuri tehnico-edilitare specifice aparținând domeniului public al Municipiului Arad, respectiv operatorului de termoficare SC CET Hidrocarburi SA Arad

SC CET Hidrocarburi SA Arad a devenit operatorul serviciului public de alimentare cu energie termică a municipiului Arad, ca urmare a divizării fostului operator, SC CET Arad SA.

Divizarea SC CET Arad SA a fost prevăzută în Studiul de fezabilitate „Modernizarea sistemului de termoficare din municipiul Arad” întocmit de firma AF Consult AB din Suedia, ca urmare a acordului de pre finanțare încheiat între Municipiul Arad, BERD și SC CET Arad SA. Divizarea SC CET Arad SA a fost aprobată prin Hotararea nr. 117 din 31 martie 2009. Ulterior s-au făcut demersurile necesare pentru înființarea societății rezultate prin divizare, SC CET Hidrocarburi SA,

Incepând cu 01.01.2010 cele două societăți SC CET Arad SA și SC CET Hidrocarburi SA Arad au început să funcționeze efectiv separate.

Societatea nou înființată SC Centrala Electrică de Termoficare (C.E.T.) Hidrocarburi are în patrimoniu centrala pe hidrocarburi (de unde s-a preluat și numele), cu instalațiile aferente și terenul situat în incinta societății cu sediul în Arad, Bulevardul Iuliu Maniu nr. 65 – 71. Rețelele de agent termic primar, secundar și puncte termice, aflate în proprietatea Municipiului Arad, sunt concesionate societății în baza contractului de concesiune în scopul realizării serviciului public.

SC CET Hidrocarburi SA are ca acționar unic Municipiul Arad.

SC CET HIDROCARBURI SA Arad își desfășoară activitatea de producere energie termică, transportul și distribuția acestora sub formă de apă fierbinte necesară încălzirii și preparării apei calde de consum pentru Municipiul Arad în baza următoarelor acte normative și licențe:

-LICENȚA 2109/2018 acordată de ANRE privind acordarea licenței pentru prestarea serviciului de alimentare centralizată cu energie termică pentru SC CET Hidrocarburi SA Arad

-Hotararea nr.423/2018 a Consiliului Local Municipal Arad privind aprobarea formei de delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat în Municipiul Arad și a documentației de atribuire

- Contractul de delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu energie termica a populatiei in sistem centralizat in Municipiul Arad nr. 77559/2018

Din punct de vedere al consumatorilor operatorul CET Hidrocarburi are 47 de clienti alimentati din reseaua primara si 3.019 consumatori alimentati din reseaua secundara.

Din punct de vedere al destinatiei consumului din reseaua primara sunt alimentate 3 imobile de locuinte, iar restul de 44 sunt agenti economici. Din reseaua secundara sunt alimentati 2.376 de asociatii de proprietari/persoane fizice si 643 de agenti economici si institutii publice.

CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

Sistemul de administrare al societății este sistemul unitar.

Administrarea societății va fi efectuată de către Consiliul de Administrație.

Membrii consiliului de administrație sunt desemnați de către adunarea generală a acționarilor, la propunerea autorității publice tutelare, pentru un mandat de 4 ani. În cazul vacanței unui post de administrator, mandatul noului administrator desemnat în urma procedurii de selecție coincide cu durata rămasă din mandatul consiliului în funcție.

Consiliul de administrație al societății este format din 7 membri.

Consiliul de administrație este însărcinat cu îndeplinirea tuturor actelor necesare și utile pentru realizarea obiectului de activitate al societății, cu excepția celor rezervate pentru adunarea generală a acționarilor.

Consiliul de Administrație are, în principal, următoarele atribuții:

- stabilirea direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare ale societății;
- stabilirea sistemului contabil și de control financiar și aprobarea planificării financiare;
- numirea și revocarea directorilor;
- supravegherea și evaluarea activității directorilor;
- pregătirea Raportului anual, organizarea adunării generale a acționarilor și implementarea hotărârilor acestuia;
- introducerea cererii pentru deschiderea procedurii insolvenței societății;
- aprobarea organigramei, numărului de personal, statului de funcții și limitele salarizării;

- adoptarea regulamentului de ordine interioară al societății, regulamentului de organizare și funcționare, funcțiile, atribuțiile, competențele și alte norme de funcționare;
- stabilirea strategiei de marketing;
- supunerea spre aprobare adunării generale, în termenul legal, a rapoartelor anuale, la încheierea anului financiar, însoțite de raportul comisiei de cenzori sau al auditorului financiar, darea de seamă privind activitatea societății pe bază de bilanț, contul de profit și pierderi pentru anul precedent, precum și proiectul de program de activitate și proiectul de buget pentru anul în curs și orice altă situație financiară prevăzută de lege;
- avizează programul anual al achizițiilor publice;
- participă la toate ședințele adunării generale a acționarilor.

Alte atribuții privind guvernanta corporativă:

- adoptă un cod de etică, care se publică, prin grija președintelui consiliului de administrație, pe pagina proprie de internet a societății și se revizuieste anual, dacă este cazul;
- aprobă planul de administrare elaborat în colaborare cu directorul general, în acord cu scrisoarea de așteptări și cu declarațiile de intenție;
- negociază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari, anexă la contractele de mandat;
- întocmește Raportul anual privind activitatea societății și publică raportul pe pagina de internet a societății;
- supervizează sistemul de transparență și de comunicare;
- raportează lunar autorității publice tutelare modul de îndeplinire a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari, anexă la contractele de mandat, precum și alte date de interes pentru autoritatea publică tutelară, la solicitarea acesteia.

Selecția membrilor consiliului de administrație se organizează în condițiile respectării prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Membrii consiliului de administrație sunt desemnați de către adunarea generală a acționarilor, la propunerea autorității publice tutelare – consiliul local.

OBIECTIVE PENTRU MANDATUL 2023 – 2025

- asigurarea continua si de inalta calitate a serviciului public de alimentare cu energie termica;
- asigurarea cresterii eficientei energetice alaturi de reducerea cheltuielilor de exploatare;
- conștientizarea clientilor privind avantajele sistemului centralizat de termoficare fata de alte sisteme de incalzire individuale ;
- diversificarea serviciilor oferite catre clienti: servicii de consultanta energetica, servicii de proiectare, inventariere suprafete radiante, citire contoare la distanta, inlocuire contoare vechi cu contoare citire radio;
- cresterea gradului de dezvoltare profesionala a resursei umane, prin formare profesionala continua si specializare;
- dimensionarea optima a necesarului de resurse umane in raport cu nevoile activitatilor desfasurate;
- realizarea investitiilor propuse prin Strategia de alimentare cu energie termica a Municipiului Arad 2020 – 2030, aprobata prin Hotararea 95/28.02.2020, in scopul asigurarii continuitatii serviciului public de termoficare si eficientizarii acestuia;
- realizarea de proiecte pentru modernizarea/inlocuirea retelelor de transport si distributie a energiei termice, in scopul reducerii pierderilor;
- realizarea de proiecte pentru modernizarea punctelor termice, in scopul eficientizarii sistemului centralizat de alimentare cu energie termica;
- stabilirea, ajustarea și/sau modificarea preturilor și a tarifelor astfel incat sa se asigure autofinantarea costurilor de exploatare, modernizare si dezvoltare, conform principiului eficientei costului si al calitatii maxime de functionare, luand in considerare si gradul de suportabilitate a populatiei;
- optimizarea permanenta a costurilor de productie astfel incat atingerea performantelor dorite si a nivelului serviciilor cerute de beneficiari sa se realizeze cu costuri minime pentru acestia;
- asigurarea serviciului public la nivelul parametrilor contractuali, prin reducerea perioadelor de intrerupere a furnizarii /prestarii serviciilor, respectiv a duratei interventiilor planificate si/sau accidentale pentru revizii si reparatii la sistemele de utilitati publice aferente acestora;
- reducerea consumurilor specifice de energie, combustibili si materii prime pe unitatea de produs/serviciu furnizat/prestat utilizatorilor, in termeni comparabili;
- creșterea gradului de incasare a facturilor emise;
- realizarea programului propriu de investitii;

IV. MENȚIUNEA PRIVIND ÎNCADRAREA ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Societatea este întreprindere publică în conformitate cu art. 2 pct. 2 lit. b) din O.U.G. nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificările și completările ulterioare.

Municipiul Arad, prin Consiliul local al Municipiului Arad, exercită competențele de autoritate publică tutelară în calitate de acționar unic.

Societatea este persoană juridică română organizată sub formă de societate pe acțiuni care își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile legislației aplicabile și a statutului societății.

Principalele acte normative care reglementează organizarea și funcționarea societății sunt:

- Legea societăților nr. 31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind governanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificările și completările ulterioare

V. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE DIVIDENDE DIN PROFITUL NET

Politica de dividende se aliniază prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome.

Autoritatea publică tutelară va urmări creșterea pe termen lung a valorii societății și implicit a valorii dividendului. În situația în care rezultatele financiare așteptate sunt sub cele previzionate pentru o perioadă de timp, autoritatea publică tutelară se așteaptă ca membrii consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă să elaboreze și să implementeze un plan de acțiuni care să conducă la îmbunătățirea performanțelor entității.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice societății și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

Administratorii sunt responsabili pentru întocmirea și prezentarea informațiilor în cadrul Raportului administratorilor, care include și declarația nefinanciară avându-se în vedere să fie în conformitate cu Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 2844/2016, cu modificările ulterioare, pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară adoptate de Uniunea Europeană cu modificările ulterioare.

VI. AȘTEPTĂRI PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL ȘI REDUCERILE DE CHELTUIELI

Așteptările autorității publice tutelare cu privire la cheltuielile de capital și reducerile acestora sunt:

- aprobarea cheltuielilor viitoare de capital necesare îndeplinirii obiectivelor societății cu respectarea legislației în vigoare privitoare la fundamentarea, aprobarea investițiilor publice, respectarea legislației privind achizițiile publice, respectarea dispozițiilor legale referitoare la protecția mediului;
- luarea măsurilor necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, a măsurilor pentru prevenirea înregistrării plăților restante către furnizori și implicit înregistrarea de cheltuieli suplimentare;
- îmbunătățirea procedurilor de colectare a creanțelor și întreprinderea măsurilor legale de recuperare a acestora în termenul legal de prescripție;
- implementarea măsurilor corespunzătoare pentru reducerea costurilor, creșterea productivității muncii și creșterea performanței societății;
- implementarea metodelor corespunzătoare legate de calitatea serviciilor

VII. AȘTEPTĂRI PRIVIND POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Societatea trebuie să aloce resurse financiare în vederea întreținerii/dezvoltării patrimoniului și să finalizeze investițiile programate, pe baza unei planificări pe termen scurt și mediu astfel încât să se asigure o dezvoltare durabilă a societății.

Acționarul – Municipiul Arad solicită consiliului de administrație și conducerii executive ca în următoarea perioadă de mandat să acorde o atenție deosebită următoarelor aspecte:

- gestionarea eficientă a fondurilor alocate pentru realizarea investițiilor programate;
- realizarea indicatorului privind veniturile programate anual prin bugetul de venituri și cheltuieli al societății.

Conducerea executivă a societății va asigura existența resurselor financiare și umane necesare pentru prestarea de către societate a serviciilor incluse în obiectul de activitate.

De asemenea, planul de investiții propus trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în planul de administrare precum și a indicatorilor financiari și nefinanciari rezultați din planul de administrare și negociați cu autoritatea publică tutelară.

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

Acționarul – Municipiul Arad are în vedere să întărească răspunderea organelor de administrare și conducere cu scopul de a asigura gestionarea eficientă a patrimoniului societății. În acest sens, se va urmări îmbunătățirea comunicării bidirecționale cu organele de administrare și conducere ale societății, în vederea susținerii și asigurării unei înțelegeri a așteptărilor autorității publice tutelare.

Membrii Consiliului de administrație sunt numiți și/sau revocați de către Adunarea Generală a Acționarilor, conform legii, în condițiile stabilite în contractul de mandat.

Consiliul de administrație poate delega conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind dintre aceștia un director general, care poate fi unul dintre administratori sau din afara Consiliului de administrație.

Atribuțiile administratorilor sunt stabilite prin Actul constitutiv.

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

Membrii consiliului de administrație vor elabora în termen de 30 de zile de la numire o propunere de componentă de administrare a Planului de administrare. Componenta de administrare se va completa cu componenta de management elaborată de directori în termen de 60 de zile de la numire. Planul de administrare se supune analizei și aprobării Consiliului de administrație.

Planul de administrare va trebui să reflecte așteptările autorității publice tutelare în acțiuni concrete pe durata mandatului acestora, dar va trebui să cuprindă și indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanțari care urmează să fie negociați și aprobați de către Adunarea generală a acționarilor.

Indicatorii de performanță financiari și nefinanțari anexați la contractul de mandat se raportează trimestrial. Stabilirea gradului de îndeplinire se face după aprobarea situațiilor financiare anuale.

Consiliul de administrație va trebui să stabilească direcții clare de dezvoltare a societății și să le comunice tuturor părților implicate, precum să se asigure că resursele societății sunt alocate eficient.

Consiliul de administrație va informa autoritatea publică tutelară ori de câte ori există devieri ale indicatorilor de performanță stabiliți față de valorile planificate, precum și atunci când se constată

că o astfel de deviere este probabilă. Directorii vor informa Consiliul de administrație și autoritatea publică tutelară ori de câte ori există devieri ale indicatorilor de performanță față de valorile planificate precum și atunci când se constată că o astfel de deviere este probabilă.

Consiliul de Administrație trebuie să colaboreze îndeaproape cu autoritatea publică tutelară pentru a asigura informarea în timp util și să comunice constant cu privire la direcțiile strategice ale societății, transmiterea în termenele prevăzute de lege și actele administrative emise de Municipality, a rapoartelor elaborate de Consiliul de Administrație, a stadiului realizării indicatorilor de performanță prevăzuți în contractele de mandat în vederea monitorizării acestora și a oricăror alte informații pe care autoritatea publică tutelară le consideră necesare.

Anual, consiliul de administrație va trebui să elaboreze un raport privind activitatea întreprinderii publice, nu mai târziu de data de 31 mai a anului următor celui cu privire la care se raportează. Raportul se publică pe pagina de internet a întreprinderii publice.

Acționarul unic – Municipiul Arad se așteaptă ca membrii consiliului de administrație și conducerea executivă să acorde o atenție deosebită rezolvării unor potențiale conflicte de interes între societate și alte părți interesate cum sunt: autoritatea tutelară, clienți, furnizori, firme concurente, salariați, creditori, etc.

IX. AȘTEPTĂRI PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR PRESTATE DE SOCIETATE

Managementul calității

Societatea va avea în vedere menținerea certificării Sistemului de Management al Calității în conformitate cu cerințele standardului ISO 9001: 2015.

Consiliul de administrație împreună cu conducerea executivă va urmări transpunerea procedurilor existente ale Societății în proceduri documentate conform Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului Controlului Intern Managerial al entităților publice.

Managementul riscului

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice principalii indicatori de risc cu referire la activitatea societății și să monitorizeze acești factori de risc permanent cu scopul de a reduce gradul de expunere al societății la efectele unor riscuri inerente, (economic, operațional, valutar, comercial, etc.).

Posibile riscuri asociate activității Societății:

- **Risc de lichidate:** Poate apărea din posibilitatea neonorării obligațiilor de plată față de Societate de către agenții economici contractați, în condiții normale de piață sau în condițiile eșuării măsurilor de rentabilizare a Societății.
- **Riscul comercial:** Principalul risc comercial îl reprezintă rezilierea unor contracte sau încetarea activității unei companii contractate.
- **Risc operațional:** Riscurile operaționale identificate reies din dintr-o serie de evenimente ce pot influența în mod negativ buna desfășurare a activității societății, aceste evenimente fiind legate de imobilul existent, de programele investiționale în derulare și planificate precum și de structura și numărul personalului angajat.

X. AȘTEPTĂRI PRIVIND ETICĂ, INTEGRITATE ȘI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

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:

- 1. Profesionalismul** - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor/directorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale aplicabile Societății;
- 2. Imparțialitatea și nediscriminarea** - principiul conform căruia administratorii/directorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
- 3. Integritatea morală** - principiul conform căruia administratorilor/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 prerogativele conferite de funcția pe care o dețin;
- 4. Libertatea de gândire și exprimare** - principiul conform căruia administratorii/directorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- 5. Onestitatea, cinstea și corectitudinea** - principiul conform căruia administratorii/directorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
- 6. Deschiderea și transparența** - principiul conform căruia activitățile desfășurate de administrator/directorii în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
- 7. Confidențialitatea** - principiul conform căruia administratorii/directorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor;

8. 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;

9. Prudența – principiul independenței exercițiului, în vederea evitării unei supraevaluări sau subevaluări a oricărei situații care s-ar putea răsfrânge asupra actului decizional;

10. Obiectivitatea – principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul Societății care se încadrează în dezideratul așteptărilor autorității publice tutelare.

Acționarul unic – Municipiul Arad așteaptă de la Consiliul de administrație și conducerea executivă să acorde o importanță deosebită Codului de etică care stabilește principiile și standardele de conduită și care reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul Societății, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a Societății, se subliniază necesitatea revizuirii/menținerii de către Consiliul de administrație a sistemelor de audit și control intern. Structura de audit intern va raporta direct Comitetului de Audit constituit la nivelul Consiliului de administrație. În acest sens, Comitetul de Audit va asista Consiliul în scopul de a se asigura că Societatea menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.

Societatea organizează auditul intern în conformitate cu prevederile Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, cu modificările și completările ulterioare.

Auditul statutar va fi exercitat în condițiile prevăzute de Legea nr. 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative.

Asigurarea conformării privind buna practică pentru guvernanta corporativă și obligațiile ce revin membrilor Consiliului de Administrație, dar și conducerii executive în aplicarea legislației naționale în acest domenii (raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența privind rezultatele economico-financiare, etc.).

Conduita așteptată de la administrator este următoarea:

- a) Ca grup, să aibă o proporție echilibrată de abilități, experiență, diversitate, independență și cunoștințe suficiente pentru a-și îndeplini rolurile și responsabilitățile în concordanță cu misiunea întreprinderii publice, rezultatele și obiectivele urmărite;
- b) Să participe în mod activ și constructiv la misiunile comitetelor consultative constituite conform legii și să elaboreze politici eficiente care să ofere direcție strategică societății;

- c) Să ofere o supraveghere și raportare eficiente cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale Societății și la sistemele sale de control intern;
- d) Să își asume un rol activ în analiza riscului și să avizeze politici eficiente de managementul riscului în cadrul societății;
- e) Să se asigure că raportarea cu privire la evenimentele semnificative din activitatea întreprinderii publice se realizează într-o manieră corectă, la timp și completă către autoritățile îndreptățite și către părțile interesate.

Conduita așteptată de la directori este următoarea:

- a) Să transpună planul de administrare într-o componentă de management eficientă și să informeze consiliul cu privire la îndeplinirea acesteia, conform cerințelor consiliului;
- b) Să delege responsabilitatea operațională și financiară și actele de autoritate într-un mod adecvat în cadrul organelor de conducere;
- c) Să ofere consiliului informații la calitate cerută, în formatul și la termenul solicitat, astfel încât ședințele consiliului să se poată desfășura într-o manieră bine informată și eficientă;
- d) În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

Gestionarea conflictului de interese în situația tranzacțiilor cu părțile afiliate

Angajații, membrii Consiliului de Administrație și directorii trebuie să informeze conducerea societății atunci când ei sau membri ai familiilor lor au un interes major într-o tranzacție pe care societatea 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 societatea, 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 societății în interesul acesteia, în limita drepturilor care li se conferă prin contractul de mandat și prevederile legale în vigoare.

Administratorii revocați de adunarea generală a acționarilor pentru neîndeplinirea, din motive imputabile, a indicatorilor de performanță stabiliți prin contractele de mandat nu mai pot candida timp de 5 ani de la data rămânerii definitive a hotărârii pentru alte consilii de administrație.

O persoană fizică poate exercita concomitent cel mult 2 mandate de membru al consiliului de administrație și/sau de membru al consiliului de supraveghere în întreprinderi publice al căror sediu se află pe teritoriul României.

Nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori care au fost condamnate pentru infracțiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracțiuni de corupție, delapidare, infracțiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracțiuni prevăzute de Legea 129/2019 pentru prevenirea și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative.

Consiliul de administrație va fi astfel desemnat încât se va asigura o diversificare a competențelor la nivelul consiliului de administrație.

XI. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ

Se recomandă ca printre indicatorii de performanță care vor fi incluși în componenta de management a planului de administrare și al căror quantum va fi negociat cu acționarul să se regăsească:

Indicatori financiari

- Creșterea cifrei de afaceri
- Reducerea plăților și creanțelor restante
- Reducerea cheltuielilor (cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale)
- Creșterea productivității muncii calculată în unități valorice
- Flux de numerar pozitiv

Indicatori nefinanciari

a) indicatori operaționali

- Realizarea programului anual de investiții
- Monitorizarea serviciilor
- Gradul de satisfacție al beneficiarilor serviciului public

b) indicatori de guvernanță corporativă

- Revizuirea, evaluare și raportarea performanțelor directorilor

- Creșterea integrității instituționale prin includerea măsurilor de prevenire a corupției ca element al planului de administrare
- Respectarea termenelor și obligațiilor de publicare prevăzute de O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările ulterioare
- Stabilirea politicii privind riscurile asociate activității companiei și monitorizarea acestora

Indicatori cheie de performanță

Lista indicatorilor cheie de performanță care urmează să fie incluși în planul de management, a căror valoare va fi negociată cu acționarul, trebuie să cuprindă cel puțin următoarele:

Indicatori financiari

- Rezultatul net
- Total creanțe
- Total plăți restante
- Gradul de îndatorare
- Productivitatea muncii
- Perioada de recuperare a creanțelor
- Perioada de rambursare a datoriilor

Indicatori nefinanciari

- Realizarea programului anual de investiții
- Monitorizarea serviciilor
- Gradul de satisfacție al beneficiarilor

Indicatori de guvernanta corporativă

- Publicarea informațiilor de interes public
- Evaluarea lunară a gradului de realizare a indicatorilor de performanță și prezentarea lor structurii de guvernanta corporativă

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 prin diminuare componentei fixe cu 20%
Îndeplinirea parțială a indicatorilor cheie de performanță < 20%	Inacceptabil	Încetarea contractului de mandat