

# Scrisoarea de Așteptări

Societatea Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A.

## CUPRINS

<b>(1) Preambul</b> .....	4
<b>(2) Cadrul aplicabil</b> .....	2
<b>(3) Prezentare generala</b> .....	4
<b>(4) Cadru strategic</b> .....	7
<b>(5) Cerinte contextuale</b> .....	8
<b>(6) Misiune Viziune Valori Obiective Strategice</b> .....	11
<b>(7) Așteptările actionarilor</b>	
7.1. Așteptări referitoare la managementul performanței și al riscurilor .....	14
7.2. Așteptări referitoare la realizarea performanței comerciale .....	14
7.3. Așteptări referitoare la realizarea performanței operaționale, precum și a productivității muncii, a reducerii costurilor .....	16
7.4. Așteptări referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii.....	17
7.5. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice .....	17
7.6. Așteptări referitoare la reducerea creanțelor restante .....	18
7.7 Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice.....	18
7.8. Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice.....	19
7.9 Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative .....	20
7.10 Așteptări privind politica de indeplinirea a indicatorilor de performanta si bonusurile acordate administratorilor societatii .....	

## **1. Preambul**

Prezentul document a fost elaborat în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență nr. 109 / 2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată și modificată , Hotărârea Guvernului nr. 697/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a OUG nr. 109 / 2011, respectiv Ordonanța de Urgență nr. 117/2023. Documentul sintetizează performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale Societatii Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A., pentru mandatul 2025 - 2029.

## **2. Cadrul Legal aplicabil**

În conformitate cu prevederile Anexei nr.1b a Hotărârii Guvernului nr.639/2023, Scrisoarea de așteptări face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor Consiliului pentru întreprinderile publice și este parte din componenta inițială a planului de selecție.

Acest document stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și politica Autorității publice Tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public.

Scrisoarea de așteptări cuprinde obiectivele întreprinderii publice, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă, fiind fundamentată pe baza strategiei guvernamentale în sectorul în care acționează întreprinderea publică, precum și a politicilor fiscal-bugetare.

Astfel, aceasta conține o sinteză a obiectivelor financiare și nonfinanciare ale societății, stabilite de către Autoritatea Publica Tutelară, în consultare cu acționarii, după caz, reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice, descriind rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice, și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică.

În cazul în care, în conformitate cu legislația în vigoare, Autoritățile Publice Tutelare doresc adoptarea, la nivel sectorial, a unor obiective obligatorii pentru toate întreprinderile publice din sectorul respectiv, acestea se cuprind în Scrisoarea de așteptări. Scrisoarea de așteptări previzionează evoluția întreprinderii publice pe o perioadă de cel puțin 4 ani.

Dacă există așteptări pe termen lung ale Autorității Publice Tutelare și ale acționarilor/asociaților, după caz, care depășesc orizontul de 4 ani, ele pot fi incluse în Scrisoarea de așteptări, în special în cazurile în care se așteaptă de la organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice măsuri și acțiuni pentru atingerea unor rezultate intermediare pe durata mandatului, care să permită înregistrarea unui progres etapizat.

Scrisoarea de așteptări poate prevedea un calendar și termene-limită orientative pentru operațiuni ce urmează a fi efectuate de către întreprinderea publică, cu excepția termenelor prevăzute în legislația în vigoare.

Compartimentele de guvernare corporativă din cadrul Autorităților Publice Tutelare elaborează Scrisoarea de așteptări, în consultare cu structurile de specialitate din cadrul Autorității Publice Tutelare și cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice. Autoritățile publice tutelare organizează consultări cu acționarii care reprezintă, împreună sau individual, peste 5% din capitalul social al întreprinderii publice, în conformitate cu dispozițiile art. 5 din Anexa nr. 1. Scrisoarea de așteptări este aprobată prin act administrativ al conducătorului Autorității Publice Tutelare, ca parte din componenta inițială a planului de selecție. Aceasta se publică pe paginile de internet ale Autorității Publice Tutelare, întreprinderii publice și AMEPIP, odată cu componenta inițială a planului de selecție, conform dispozițiilor art. 5 din Anexa nr. 1.

Pe baza Scrisorii de așteptări, candidații aflați pe lista scurtă și administratorii care solicită reînnoirea mandatului redactează declarația de intenție. Viziunea și obiectivele cuprinse în Scrisoarea de așteptări stau la baza negocierii componentei de management a planului de administrare dintre Autoritatea Publică Tutelară, acționari/asociați, după caz, și membrii numiți ai Consiliului, respectiv între Consiliu și directorii sau directoratul selectat.

Indicatorii-cheie de performanță înscriși ca anexă la contractele de mandat ale administratorilor sunt stabiliți pe baza Scrisorii de așteptări, ca urmare a negocierii dintre Consiliu și Adunarea Generală a Acționarilor/Asociaților sau Autoritatea Publică Tutelară, după caz

### 3 PREZENTARE GENERALĂ

#### 3.1 Descriere

Societatea Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A, avand sediul social in Giurgiu, Str. Gloriei, nr. 5, etaj 2, camera 10, judetul Giurgiu, s-a infiintat conform Hotărârii Consiliului Local al Municipiului Giurgiu nr. 96/28.03.2019, fiind inregistrata la registrul comertului cu numarul J52/750/2019, Cod de înregistrare fiscală: RO41227761, având ca acționari Municipiul Giurgiu și S.C.Tracum S.A, administrează sistemul de termoficare din Municipiul Giurgiu în baza HCLM 206/25.07.2024 și a contractului de delegare nr. 70922/29.07.2024.

Capitalul social al Societatii este de 797.770 lei, împărțit in 79.777 actiuni nominative, avand o valoare nominala de 10 lei fiecare, detinute de actionari dupa cum urmeaza:

- Municipiul Giurgiu, in calitate de actionar majoritar, detine un numar de 79.768 actiuni nominative, numerotate de la 1 la 8991 si de la 9001 la 79777, cu o valoare nominala de 10 lei fiecare, si o valoare totala de 797.680 lei, ceea ce reprezinta o cota de 99,9887% din capitalul social total al Soc. Uzina Termoelectrica Production Giurgiu SA.

Valoarea totala de 797.680 lei a actiunilor Municipiului Giurgiu, are structura baneasca in valoare de 589.910 lei si aport in natura constituit din teren in valoare de 207.770 lei, reprezentand 20.777 actiuni nominative.

Aportul in natura este reprezentat de:

1. Terenul intravilan curti constructii in suprafata de 3.500 m.p., situat in municipiul Giurgiu, sos. Sloboziei, nr. 194, judetul Giurgiu, inscris in cartea funciara nr. 33291, a municipiului Giurgiu, judetul Giurgiu, cu numar cadastral al bunului imobil 33291, conform incheierii nr. 38876/28.08.2013, eliberata de OCPI-BCPI Giurgiu.

Valoarea terenului descris mai sus este in suma de 212.605 lei, conform grilei de expertiza a proprietatilor imobiliare din judetul Giurgiu, Editia 2022. Taxa intabulare 1.064 lei, achitata cu op/2022.

Terenul descris mai sus nu este grevat de alte sarcini si nu s-au constituit alte drepturi reale in favoarea altor persoane, cu exceptia sarcinilor inscrise la Partea III. SARCINI: la C1 intabulare, drept de concesiune pe o perioada de 49 ani incepand de la data semnarii contractului, in favoarea SC ALPHA METAL SA, CIF 6812864, cu incheierea nr. 48360/05.12.2011, eliberata de OCPI-BCPI Giurgiu si la C2 – intabulare, drept de inchiriere de la data de 01.11.2011, pana la data de 09.06.2060, in favoarea SC ELECTRO ENERGY SUD SRL, CIF 290877383, cu incheierea nr. 48722/07.12.2011, eliberata de OCPI-BCPI Giurgiu, dupa cum rezulta din extrasul

de Cartea Funciara pentru autentificare nr. 13892/21.02.2022, eliberat de OCPI-BCPI Giurgiu.

-S.C. TRACUM S.A. Giurgiu detine un numar de 9 actiuni nominative, numerotate de la 8992 la 9000, cu o valoare nominala de 10 lei si o valoare totala de 90 lei, ceea ce reprezinta o cota de 0,0113% din capitalul social total al Soc. Uzina Termoelectrica Production Giurgiu SA.

Domeniul principal in care societatea isi desfasoara activitatea este cel cu privire la :

**Productia, transportul si distributia energiei electrice: 351 cod CAEN;**

Activitatea principala consta in :

**Productia de energie electrica: 3511 cod CAEN;**

In secundar, Societatea va desfășura următoarele activități:

Transportul energiei electrice – 3512 cod CAEN;

Distributia energiei electrice – 3513 cod CAEN;

Comercializarea energiei electrice – 3514 cod CAEN;

Furnizarea de abur si aer condiționat – 3530 cod CAEN;

Demontarea(dezambalarea) masinilor si echipamentelor scoase din uz pentru recuperarea materialelor – 3831 cod CAEN

Fabricarea produselor din beton pentru constructii – 2361cod CAEN;

Productia de radiatoare si cazane pentru incalzirea centrala – 2521 cod CAEN;

Repararea articolelor fabricate din metal – 3311 cod CAEN ;

Repararea masinilor – 3312 cod CAEN;

Repararea echipamentelor electronice si optice - 3313 cod CAEN;

Repararea echipamentelor electrice – 3314 cod CAEN;

Instalarea masinilor si echipamentelor industriale – 3320 cod CAEN;

Energie din surse regenerabile -3821 cod CAEN;

Recuperarea materialelor reciclabile sortate – 3832 cod CAEN;

Lucrari de constructie a proiectelor utilitare pentru fluide – 4221 cod CAEN;

Lucrari de instalatii electrice – 4321 cod CAEN;

Lucrari de instalatii sanitare, de incalzire si de aer conditionat – 4322 cod CAEN;

Alte lucrari de instalatii pentru constructii – 4329 cod CAEN;

Intretinerea si repararea autovehiculelor – 4520 cod CAEN;

Transporturi rutiere de marfuri – 4941 cod CAEN;

Alte activitati de servicii privind tehnologia informatiei – 6209 cod CAEN;

Prelucrarea datelor, administrarea paginilor web si activitati conexe – 6311 cod CAEN;

Activitati ale portalurilor web – 6312 cod CAEN;

Activitati de inginerie si consultanta tehnica legate de acestea – 7112 cod CAEN;

Activitati de testari si analize tehnice – 7120 cod CAEN;

Activitati de intretinere si peisagistica – 8130 cod CAEN.

Obiectul de activitate nu este limitativ, el putand fi extins prin Hotararea Adunarii Generale a actionarilor si cu obtinerea avizelor (permiselor) legale. In realizarea obiectului sau de activitate, societatea poate incheia contracte cu parteneri romani si straini, persoane fizice si juridice, poate infiinta societati comerciale cu participare de capital roman sau strain, in baza principiului libertatii contractuale exercitat conform legislatiei in vigoare.

Societatea își desfășoară activitățile de exploatare comercială a capacităților de producere a energiei termice și de asigurare a serviciului public de alimentare cu căldură a consumatorilor din municipiul Giurgiu fiind autorizată prin licențe si autorizatii.

#### Licențe și autorizații

□ Licența nr. 2502/14.08.2024 acordată de Autoritatea Națională de Reglementare in Domeniul Energiei pentru serviciul de alimentare centralizata cu energie termică, valabilă până la data de 05.08.2029.

□ Autorizația de Mediu nr. 104/27.11.2019, revizuita in data de 22.02.2022, emisa de Agenția pentru Protecția Mediului Giurgiu.

□ Autorizația de Mediu nr. 93/26.11.2020, revizuita in data de 18.11.2022, emisa de Agenția pentru Protecția Mediului Giurgiu.

□ Autorizația de Mediu nr. 91/24.11.2020, emisa de Agenția pentru Protecția Mediului Giurgiu.

Societatea Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A. este unicul operator local care produce energie termică și gestionează rețeaua de transport și distribuție a energiei termice din Municipiul Giurgiu.

Inceperea efectiva a activitatii societatii Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A. a avut loc in luna octombrie 2019, dupa asigurarea infrastructurii necesare functionarii, conform:

-Contractului de delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu energie termica, obiectul contractului constand in dreptul si obligatia de a presta serviciul public de alimentare cu energie termica (activitatile de producere, transport, distribuție și furnizare), inclusiv dreptul si obligatia de a exploata infrastructura

tehnic-edilitara aferenta serviciului public de alimentare cu energie termica in aria administrativ-teritoriala a municipiului Giurgiu, în conformitate cu prevederile contractului de delegare a gestiunii nr. 36550/06.08.2019 si nr.70922/29.07.2024 încheiat cu Municipiul Giurgiu.

- preluarii in exploatare a bunurilor din patrimoniul Municipiului Giurgiu, respectiv a capacitatilor energetice de productie a energiei termice, a sistemului de termoficare compus din rețelele primare de transport a energiei termice, punctele termice, rețelele secundare de distribuție a energiei termice.

Sistemul de termoficare din Municipiul Giurgiu este un sistem centralizat de alimentare cu energie termică. Acesta asigură necesarul de energie termică pentru încălzire și preparare apă caldă de consum pentru consumatorii urbani racordați direct la rețeaua de transport, consumatorii casnici, instituții publice și agenți economici racordați la punctele termice.

Sistemul de alimentare centralizat cu energie termică în Municipiul Giurgiu (SACET) este un sistem de tip arborescent care asigură necesarul de energie termică pentru încălzire și apă caldă de consum pentru consumatorii casnici, instituții publice și agenți economici racordați la rețeaua de termoficare, având următoarele componente principale:

- Surse de productie a energiei termice;
- Rețele termice de transport care asigură transportul energiei termice între sursă și punctele termice;
- Puncte termice care asigură transferul energiei termice între agentul primar și agentul secundar;
- Rețele termice de distribuție care asigură distribuția energiei termice de la punctele termice către consumatorii finali.

Rețelele de transport și de distribuție au în componență atât conducte supraterane izolate cu cochilii din poliuretan, cât și conducte subterane preizolate.

• Sursele de productie a energiei termice principale aflate în exploatare sunt:

- Centrală termică Nord;
- Centrală termică Istru;
- Centrală termică Sloboziei.

1. Centrala termică Nord, amplasată pe Strada Gloriei, nr. 5, echipată cu 1 cazan x 11,6 MW și 2 cazane x 2,3 MW.



2. Centrală termică Sloboziei , amplasată pe Strada Sloboziei nr. 194, echipată cu 1 cazan x 11,6 MW și Centrală termică containerizată 3x123 kW, funcționare pe gaze naturale.

3. Centrală termică Istru 3x1 MW, amplasată pe Strada Sloboziei nr. 1, funcționare pe gaze naturale, puse în funcțiune în perioada 2020.

Pe zona de Sud, o parte din necesarul de energie termică se achiziționează de la Centrala electrică de cogenerare, proprietate a societății Electro Energy Sud S.R.L., echipată cu 4 motoare termice cu o putere totală instalată de 17 MWt.

- Rețele termice de transport și rețele termice de distribuție

Rețelele de transport au o lungime totală de 2 x 19,975 km cu diametre cuprinse între Dn 80 și Dn 700.

Rețelele de distribuție sunt realizate în totalitate cu conducte preizolate montate subteran cu o lungime totală de 2 x 23,54 km ( tur, retur,) și 38,27 km (acc și recirculare) cu diametre cuprinse între Dn 25 si Dn 150.

#### Zona de Nord

Reteaua de transport are o lungime de traseu de 13.485 m.

Reteaua de distribuție are o lungime de traseu de 18.503 m , totalizând 67.086 m de conductă, după cum urmează :

- conducte încălzire tur – 18.503 m ;
- conducte încălzire retur – 18.503 m ;
- conducte apă caldă de consum – 18.503 m ;
- conducte recirculare acc – 11.577 m .

#### Zona de Sud

Reteaua de transport are o lungime de traseu de 6.490 m.

Reteaua de distribuție are o lungime de traseu de 5.037 m , totalizând 18.264 m de conductă, după cum urmează :

- conducte încălzire tur – 5.037 m ;
- conducte încălzire retur – 5.037 m ;
- conducte apă caldă de consum – 5.037 m ;
- conducte recirculare acc – 3.153 m .

- Puncte termice

La nivelul anului 2024, SACET includea un număr total de 180 puncte termice, module termice și substații de bloc.

Acestea sunt echipate cu schimbătoare de căldură cu plăci și pompe cu turație variabilă.

### **3.2 Încadrarea Societatii Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A**

este persoană juridică română;

- este societate comercială pe acțiuni, înregistrată la ORC Giurgiu, cu numărul J52/750/2019;
- are Codul fiscal: RO41227761;
- are Capital social: 797.770 lei,;
- are Acționari - Consiliul Local al Municipiului Giurgiu cu un număr de 79.777 acțiuni nominative reprezentând 99,9887% din capitalul social și Societatea Tracum S.A cu un număr de 9 acțiuni nominative reprezentând 0,0113% din capitalul social;
- are asigurată conducerea societății de Adunarea Generală a Acționarilor, care decide asupra activității acesteia și asupra politicii ei economice;
- are realizată administrarea societății de un Consiliu de Administrație format din 3 membri, numit de acționar prin Adunarea Generală

### **3.3 Cadrul Strategic**

Domeniul principal de activitate al SC Uzina Termoelectrica Production Giurgiu SA este Productia de energie electrica: 3511 cod CAEN și încadrează Societatea în categoria întreprinderilor publice care au un scop comercial.

Cadrul strategic ce impactează și determină dezvoltarea Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A este are două axe principale:

- Direcțiile strategice la nivel național, configurate de ANRE, care includ tendințele la nivelul Uniunii Europene de evoluție pe termen mediu și lung a serviciilor de termie, și
- Strategia locală aprobată.

Prefigurarea evoluției Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A este. pe perioada viitorului mandat va ține cont de prevederile Planului Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice 2021-2030, de instrucțiunile ANRE cu privire la strategia națională de dezvoltare a serviciilor publice de alimentare cu energie termică, precum și de Strategia de alimentare cu energie termică a

Municipiului Giurgiu până la nivelul anului 2025 aprobată prin HCL nr. 286/30.07.2020;

## 5. Cerințe contextuale

O analiză comprehensivă a Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A. și a SACET scoate în evidență următoarele:

**Puncte Forte :**

- existența unei infrastructuri pentru distribuția agentului termic, parțial reabilitată prin POS mediu 2007- 2013
- capacități noi de producere a energiei termice în cogenerare de înaltă eficiență
- potențiali noi consumatori ce pot fi bransați;

**Oportunități :**

- accesarea unor fonduri nerambursabile destinate SACET pentru reabilitarea infrastructurii;

- accesarea unor fonduri prin programul Termoficare pentru reabilitarea infrastructurii;

- accesarea unor fonduri nerambursabile prin PNRR pentru construirea unui grup de cogenerare (gaz natural) care să poată asigura alimentarea cu energie termică în condiții de siguranță și conformitate cu legislația actuală în domeniul mediului, în parteneriat și cu Primăria Municipiului Giurgiu;

- creșterea gradului de încărcare al actualului SACET care în prezent are un grad redus de încărcare datorită numărului mare de debransări

- aplicare pachetului de legi cuprins în programul Fit for 55 pentru scăderea emisiilor poluante în interiorul orașelor, îmbunătățirea calității aerului respirat și creșterea calității vieții

**Puncte Vulnerabile :** lipsa fondurilor proprii pentru reabilitarea integrală a sistemului de transport și distribuție

- starea tehnică a unor echipamente din instalațiile de ardere, care în următorul an nu se vor putea conforma la VLE din legislația în vigoare

- numărul mare de debransări până în prezent ca urmare a întreruperilor datorate stării tehnice a rețelelor care încă nu au fost reabilite

- lipsa unei capacități de rezervă pentru producerea energiei tehnice care să intre în funcțiune în momentul de indisponibilitate a unuia din echipamentele de bază

**Amenințări :**

- creșterea prețurilor pe piețele de energie

- fenomenul debransărilor de la SACET

- politica incoerentă în domeniul creșterii eficienței energetice și scăderea emisiilor poluante.

Cerințele contextuale sunt potențate de nevoia Societății de a maximiza punctele forte, de a minimiza punctele vulnerabile, de a contracta impactul amenințărilor și de a fructifica optim oportunitățile.

-Riscul privind rata de lichiditate generat de încasarea la 45 de zile a facturilor, onform prevederilor legale în vigoare (ordin 483/2008 – ANRSC ) și a măsurilor restrictive impuse de legea 325/2006- serviciului public de alimentare cu energie termică.

## **6. Misiune Valori și Obiective strategice**

Angajamentul UZINA TERMOELECTRICA PRODUCTION GIURGIU S.A este cel de a răspunde așteptărilor tuturor clienților săi prin asigurarea confortului termic, precum și dezvoltarea unor servicii noi care să vină în sprijinul clienților.

“Misiunea” societății este să devină un operator eficient din punct de vedere economic, îndeplinind standardele de mediu și de siguranță prin excelență operațională și oferind facilități conexe care să conducă în final la maximizarea calității serviciului prestat.

Organizația poate crea un cadru adecvat pentru echilibrarea și corelarea intereselor sale socio-economice cu cele de calitate, mediu, resursele existente putând fi disponibilizate astfel încât să se obțină rezultatele dorite, beneficii maxime atât pe plan economic, social, cât și în privința protecției mediului.

Managementul organizației alocă resurse și asigură disponibilitatea informațiilor necesare desfășurării în condiții optime a activităților, respectiv proceselor, serviciilor și a ținerii sub control a operațiilor care generează aspecte de mediu din cadrul organizației.

O premisă pentru controlul eficient al proceselor, al aspectelor de mediu determinate, presupune descrierea acestora, identificarea tuturor operațiilor, activităților și serviciilor care generează aspecte de mediu și determinarea punctelor critice pentru fiecare proces în parte, operație, activitate, acestea fiind monitorizate pe baza măsurărilor, analizelor, inspecțiilor, controalelor operaționale, datele rezultate fiind analizate prompt și apoi sunt implementate acțiuni corective și preventive.

Prin urmare, în conformitate cu viziunea acționarilor pentru îndeplinirea misiunii societății, direcțiile strategice antamate de Societate sunt:

- Dezvoltarea pieței locale de energie termică prin creșterea atractivității ofertei sistemului centralizat inclusiv printr-o politică inteligentă de preț, care să aibă drept consecință branșarea/rebranșarea clienților individuali și instituționali deserviți de instalațiile locale/individuale la sistemul centralizat de termoficare, unde energia termică este produsă în cogenerare;
- Creșterea eficienței economice a societății;

- Reducerea la minim a consumului de combustibili prin reducerea pierderilor din rețeaua de distribuție și transport, automatizarea și monitorizarea întregului sistem, contorizarea individuală în condiții de eficiență economică, recomandarea și asistența de specialitate pentru implementarea soluțiilor de izolare termică a clădirilor;
- Creșterea satisfacției clienților inclusiv prin promovarea celor mai bune tehnologii și practici manageriale pentru îmbunătățirea continuă a calității serviciilor;
- Îmbunătățirea eficienței și eficacității proceselor operaționale;
- Dezvoltarea unor relații deschise și de încredere cu partenerii de afaceri, consumatorii și Autoritatea Publică Tutelară

Pentru realizarea misiunii UZINA TERMoeLECTRICA PRODUCTION GIURGIU SA, Autoritatea Publică Tutelară Consiliul Local al Municipiului Giurgiu stabilește, în conformitate cu prevederile H.G. nr.639/2023, următoarele obiective strategice și următorii indicatori cheie de performanță asociați:

Obiectiv Strategic	Obiectiv strategic de atins in viitorul mandat	Indicatori cheie de performanță ce reflectă progresul asupra obiectivului
1	Dezvoltarea portofoliului de clienți individuali și portofoliului de clienți instituționali, precum și stabilizarea acestora scăzând fluctuația pentru fiecare din cele două categorii de clienți menționate, prin intensificarea activităților de vânzări către clienți casnici și instituționali, prin derularea de campanii de marketing și comunicare, precum și prin creșterea nivelului de calitate percepută a serviciului	Creșterea cifrei de afaceri nete  Numărul de clienți individuali  Numărul de clienți instituționali  Rata medie anuală de retenție a clienților
2	Reducerea creanțelor mai vechi de 90 zile în principal prin intensificarea demersurilor interne de recuperare concomitent și cu motivarea datornicilor prin reduceri acordate pentru plata cu celeritate, prin adoptarea unui nou set de condiții comerciale contractuale atât pentru clienții individuali cât și pentru cei instituționali și prin achiziționarea de servicii externe de factoring.	Rata de rotație a creanțelor
3	Maximizarea eficienței serviciului de furnizare a energiei termice în principal prin justa dimensionare a sistemului centralizat de	Rata de rotație a activelor

	alimentare cu energie termică, prin creșterea gradului de contorizare individuală și prin adoptarea unor soluții tehnice și a unor tehnologii adecvate.	Rata de contorizare individuală  Rata de reducere a cheltuielilor operaționale  Productivitatea muncii(valorică)
4	Asigurarea continuității furnizării serviciului de alimentare cu energie termică, reducând rata opririlor accidentale, în principal dar nonexhaustiv prin realizarea la timp a investițiilor aprobate prin planurile anuale de investiții, precum și prin implementarea conformă a planurilor anuale de mentenanță preventivă și corectivă.	Rata opririlor accidentale  Costul total anual al intervențiilor de mentenanță corectivă  Rata de implementare a planului anual de investiții
5	Încadrarea în parametri de eficiență a producției de energie termică.	Diminuare pierderi tehnologice
6	Creșterea satisfacției clienților în principal dar non-exhaustiv prin implementarea culturii organizaționale centrate pe client.	Rata satisfacției clienților
7	Implementarea politicii și sistemului de management al riscurilor.	Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al riscurilor
8	Implementarea în întreaga societate, a politicii și sistemului de management al performanței	Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al performanței
9	Implementarea, în deplin acord cu partenerii sociali, în întreaga societate, a sistemului de remunerare în funcție de performanță.	Documentarea, negocierea, adoptarea și utilizarea sistemului de remunerare în funcție de performanță

Consiliul Local al Municipiului Giurgiu se așteaptă ca viitorul Consiliu de Administrație al UZINA TERMOELECTRICA PRODUCTION GIURGIU S.A. și conducerea executivă căreia acesta îi va delega atingerea obiectivelor strategice ale societății, să acționeze cu profesionalism, dedicare și prudență pentru a capacita societatea în vederea atingerii acestor obiective și a țintelor agreeate pentru indicatorii cheie de performanță, evaluând la finele fiecărui an de mandat rezultatele obținute, în raport cu obiectivele stabilite.

## 7. Așteptările acționarilor

În conformitate cu prevederile Art.1<sup>(2)</sup> din Anexa 1b a H.G. nr.639/2023, Scrisoarea de așteptări stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și politica autorității publice tutelare privind întreprinderile publice care au obligații specifice legate de asigurarea serviciului public. În conformitate cu prevederile Art.1<sup>(3)</sup> Scrisoarea de așteptări descrie rezultatele generale preconizate, cu indicarea unor valori orientative, care sunt recomandate organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice, și recomandă o serie de indicatori de performanță pentru întreprinderea publică. În conformitate cu prevederile Art.8<sup>(1)</sup> și (2), viziunea și obiectivele cuprinse în Scrisoarea de așteptări stau la baza negocierii componentei de management a planului de administrare dintre Autoritatea Publică Tutelară, acționari/asociați, după caz, și membrii numiți ai Consiliului, respectiv între Consiliu și Directorii sau directoratul selectat. Indicatorii cheie de performanță înscrși ca anexă la contractele de mandat ale administratorilor sunt stabiliți pe baza Scrisorii de așteptări, ca urmare a negocierii dintre Consiliu și Adunarea Generală a Acționarilor/Asociațiilor sau Autoritatea Publică Tutelară, după caz.

În acest spirit, din dorința de a crea premisele unei negocieri colaborative cu membrii viitorului Consiliu de Administrație al SC Uzina Termoelectrica Production Giurgiu SA în calitatea sa de Autoritate Publică Tutelară, Consiliul Local al Municipiului Giurgiu formulează următoarele așteptări:

### 7.1 Așteptări referitoare la managementul performanței și al riscurilor

Principala așteptare a Autorității Publice Tutelare de la viitoarea conducere administrativă și executivă a Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A este aceea de a dinamiza în viitorul mandat performanța societății prin elaborarea și implementarea politicii și a sistemului de management al performanței, și de a securiza acest nivel ridicat de performanță prin implementarea unui sistem viabil de recompensare a performanței dar și prin implementarea unui sistem certificat de management al riscurilor

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>	
<b>OBIECTIVUL strategic 8</b>	<b>AȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>
Implementarea în întreaga societate,	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborarea politicii de management al performanței și agrearea acesteia cu partenerii sociali</li><li>• Ajustarea procesului și a procedurilor de management</li></ul>

a politicii și sistemului de management al performanței.	<p>al performanței în acord cu noua politică</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementarea sistemului de management prin obiective care să permită cascada obiectivelor strategice și a indicatorilor de performanță</li> <li>• Elaborarea criteriilor de performanță și a obiectivelor</li> <li>• Evaluarea, corectarea și remodelarea strategiilor proceselor interne în vederea creșterii nivelului de valorificare a competențelor existente, consolidării anuale pentru fiecare post tip din structura societății și includerea acestora în fișele de post.</li> <li>• Avantajelor competitive și menținerii factorilor de influență pentru asigurarea rezultatelor pozitive pe termen lung</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al performanței	Se elaborează complet procesul, procedurile și sistemul de management prin obiective și sistemul de management al performanței	Se agreează cu partenerul social sistemele de SMPO și SMP și se implementează pentru nivelele manageriale. Se elaborează și sistemul de management prin bugete. SMB	Se implementează SMPO și SMP pentru toate nivelurile ierarhice	Politica este adoptată, procesele și procedurile aferente SMPO, SMP și SMB sunt utilizate în întreaga societate și revizuite la zi.
Nr de rapoarte	2	2	2	2

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>	
<b>OBIECTIVUL strategic 9</b>	<b>AȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>
Implementarea, în deplin acord cu partenerii sociali,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizarea unui benchmark asupra structurii sistemului și a nivelului de remunerare la societăți similare</li> <li>• Dezvoltarea sistemului de remunerare existent prin introducerea părții variabile a remunerației acordată</li> </ul>



În întreaga societate, a sistemului de remunerare în funcție de performanță.	<p>În funcție de performanță și a componentelor de compensații și beneficii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrearea sistemului de remunerare în funcție de performanță cu partenerii sociali, apoi implementarea acestuia</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Documentarea, negocierea, adoptarea și utilizarea sistemului de remunerare în funcție de performanță.	Se elaborează sistemul de remunerare în funcție de performanță SRFP	Se agreează SRFP partenerul social	Se implementează SRFP pentru nivelurile de management.	Se implementează SRFP și pentru celelalte niveluri ierarhice.
Numar de rapoarte	2	2	2	2

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>	
<b>OBIECTIVUL strategic 7</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>
Dezvoltarea portofoliului de clienți individuali și portofoliului de clienți instituționali, precum și stabilizarea acestora scăzând fluctuația pentru fiecare din cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditarea sistemului existent de management al riscurilor</li> <li>• Îmbunătățirea procesului de management al riscurilor</li> <li>• Certificarea/recertificarea sistemului de management al riscurilor</li> <li>• Maparea riscurilor</li> <li>• Evaluarea acestora în funcție de impact potențial și probabilitatea de incidență</li> <li>• Elaborarea și implementarea planului de management al riscurilor</li> </ul>

două categorii de clienți menționate, prin intensificarea activităților de vânzări către clienți casnici și instituționali, prin derularea de campanii de marketing și comunicare, precum și prin creșterea nivelului de calitate percepută a serviciului.				
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al riscurilor	Se elaborează procesul, procedura și sistemul de management al riscurilor SMR	Se mapează riscurile Se elaborează planul anual de management al riscurilor PAMR	Se face analiza ex ante a rezultatelor implementării PAMR în anul în curs	Se elaborează PAMR pentru anul viitor
Nuamr de rapoarte	2	2	2	2

## 7.2 Așteptări referitoare la realizarea performanței comerciale

Analizele evoluției furnizorilor români de energie termică în sistem centralizat în ultimele 3 decenii relevă faptul că printre cele mai des întâlnite cauze ale declinului actorilor acestei piețe se regăsește incapacitatea acestor societăți de a se adapta exigențelor clienților lor casnici și dinamicii descendente a consumului clienților lor industriali, în mare parte din cauza absenței sau a design-ului precar al proceselor comerciale, care rareori acoperă toate activitățile necesare din marketing și vânzări, precum și cvasi-absenței unor sisteme fiabile de informații comerciale – marketing, managementul vânzărilor, managementul portofoliului.

Pentru a evita acest trend, Autoritatea Publică Tutelară a societății Uzina Termoelectrică Production Giurgiu S.A se așteaptă ca membrii viitorului Consiliu de Administrație să provoace pe parcursul viitorului lor mandat o reală schimbare de

paradigmă în acest sens, creând astfel premisele creșterii performanței întregii societăți, așa cum este formulat în obiectivul strategic 1 de mai jos:

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>	
<b>OBIECTIVUL strategic 1</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>
<p>Dezvoltarea portofoliului de clienți individuali și portofoliului de clienți instituționali, precum și stabilizarea acestora scăzând fluctuația pentru fiecare din cele două categorii de clienți menționate, prin intensificarea activităților de vânzări către clienți casnici și instituționali, prin derularea de campanii de marketing și comunicare, precum și prin creșterea nivelului de caitate percepută</p>	<p>Audit al proceselor comerciale existente, identificare de soluții de îmbunătățire a acestora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design-ul și implementarea unui proces de management comercial modern și eficient, care să acopere activitățile de marketing, vânzări B2C și B2B, precum și a procedurilor asociate acestuia</li> <li>• Efectuarea unui studiu de piață care să ofere informații pertinente despre potențialul segmentului de clienți casnici (B2C), al celui de clienți instituționali (B2B) precum și despre evoluția comportamentului de consum în piața locală</li> <li>• Elaborarea Planului de marketing și Vânzări pentru întregul mandat, precum și a planurilor de acțiune comerciale anuale</li> <li>• Implementarea unui sistem adecvat de management al portofoliului de clienți casnici și instituționali</li> <li>• Formarea profesională a personalului ce activează în marketing și vânzări</li> </ul>

a serviciului.	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)			
INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI	An1	An2	An3	An4
Creșterea cifrei de afaceri nete	>5%	>5 %	>5 %	> 5 %
Numărul de clienți individuali (casnici)	>20	>20	>20	>20
Numărul de clienți instituționali	>2	>2	>2	>2
Rata medie anuală de retenție a Clienților Formula: ((Numărul total de clienți la sfârșitul perioadei – Numărul de clienți noi dobândiți în timpul perioadei) / Numărul total de clienți la începutul perioadei) x 100	<2%	<2%	<2%	<2%

### 7.3 Așteptări referitoare la realizarea performanței operaționale, precum și a productivității muncii, a reducerii costurilor

Din modul în care Autoritatea Publică Tutelară a Uzina Termoelectrica Production Giurgiu S.A a formulat obiectivele strategice 1, 3, 4, 5 și 6, reiese foarte clar faptul că de la viitoarea conducere administrativă și executivă a Societății se așteaptă optimizarea proceselor operaționale și financiare ale societății și creșterea performanței asociate acestor procese. o performanță îmbunătățită a afacerii și la reducerea costurilor asociate.

Având în vedere faptul că societatea furnizează un serviciu de utilitate publică esențial pentru dezvoltarea economică și socială a comunității locale, activitatea sa fiind reglementată de către A.N.R.E., misiunea Societății fiind aceea de a asigura furnizarea continuă a unui serviciu de calitate, la costuri cât mai mici pentru consumatorii racordați la sistemul centralizat de alimentare cu energie termică, obiectivele operaționale prevalează în fața celor financiare; cu alte cuvinte, Autoritatea Publică Tutelară consideră că asigurarea continuității în furnizarea serviciului și calitatea acestuia au prioritate în fața obiectivelor de profit, ceea ce nu înseamnă însă că eficiența, eficacitatea și profitabilitatea pot fi neglijate de viitorii administratori sau directori ai Societății. Performanța operațională a societății este definită de:

- a) Eficiența serviciului de furnizare a serviciului public
- b) Continuitatea furnizării serviciului de alimentare cu energie termică
- c) Randamentul procesului de producție a energiei în cogenerare

Pentru a determina creșterea dorită a performanței operaționale a societății, prefigurăm în cele ce urmează acțiunile ce conduc la atingerea obiectivelor strategice asociate proceselor operaționale, precum și valorile orientative ale indicatorilor de performanță desemnați pentru monitorizarea progresului în atingerea acestor obiective, pentru fiecare an de mandat :

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL strategic 3</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
Maximizarea eficienței serviciului de furnizare a energiei termice în principal prin justa dimensionare a sistemului centralizat de alimentare cu energie termică, prin creșterea gradului de contorizare individuală și prin adoptarea unor soluții tehnice și a unor tehnologii adecvate.	Previzionarea consumului de energie termică în funcție de evoluția portofoliului de clienți casnici și instituționali <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustarea producției de energie în funcție de previziunile de consum</li> <li>• Instalarea contorilor individuali în condominii</li> <li>• Identificarea și implementarea soluțiilor de îmbunătățire a proceselor operaționale utilizând instrumente moderne (six sigma, scrum, lean management, etc.)</li> <li>• Stimularea angajaților de a propune soluții inovatoare de reducere a costurilor operaționale</li> <li>• creșterea gradului de digitalizare</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
1.Rata de rotație a activelor  Formula: Rata de rotație a activelor = Cifra de afaceri	180%	181%	182 %	183 %

netă/Valoarea medie a tuturor activelor				
2.Rata de contorizare individuală  Formula: Rata de contorizare individuală = număr clienți casnici contorizați individual_curent/ număr total clienți casnici_curent.	10%	10%	10%	10%
3.Rata de reducere a cheltuielilor operaționale  Formula: Rata de reducere a cheltuielilor operaționale = (cheltuieli operaționale_curent -cheltuieli perationale_anterior)/ cheltuieli operaționale_anterior	2%	2%	2%	2%
4.Productivitatea muncii (valorică)  Formula: Productivitatea valorică a muncii=Cifra de afaceri neră_curent/numărul total de angajați_curent	260.000	270.000	280.000	290.000

## OBIECTIV STRATEGIC

<b>OBIECTIVUL strategic 4</b>		<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>
Asigurarea continuității furnizării serviciului de alimentare cu energie termică, reducând rata opririlor accidentale, în principal dar non-exhaustiv prin realizarea la timp a investițiilor aprobate prin planurile anuale de investiții, precum și prin	<ul style="list-style-type: none"> <li>elaborarea și implementarea planurilor anuale de investiții, asigurând sursele de finanțare</li> <li>• elaborarea și implementarea planurilor anuale de achiziții</li> <li>• elaborarea și implementarea planurilor anuale de mentenanță</li> <li>• identificarea și contractarea unor furnizori fiabili de servicii de mentenanță corectivă care să intervină la rezolvarea avariilor importante, reducând astfel cheltuielile de mentenanță corectivă</li> <li>• fundamentarea proiectelor de investiții, în special a celor pentru înființarea și/sau dezvoltarea/modernizarea/eficientizarea SACET</li> <li>• formarea profesională continuă a angajaților în vederea instaurării unei culturi de excelență în producerea și</li> </ul>	

implementarea conformă a planurilor anuale de mentenanță preventivă și corectivă.	furnizarea de energie electrică și termică în cogenerare			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
1.Rata opririlor accidentale  Formula: Rata opririlor accidentale = durata totală a indisponibilității serviciului generată de avarii_curent/ durata totală datorată de furnizare a serviciului_curent	<2 zile	< 2 zile	< 2 zile	<2 zile
2.Costul total anual al intervențiilor de mentenanță corectivă	2%	3%	4%	5%
3.Rata de implementare a planului anual de investiții Formula: Rata de implementare a planului anual de investiții = Buget investiții cheltuit_curent /Buget investiții previzionat_curent	10%	20%	30%	40%

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL strategic 5</b>				
<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>				
Încadrarea în parametrii de eficiență a producției de energie termică.	Reabilitarea/modernizarea infrastructurii existente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborarea unui studiu de fezabilitate privind modernizarea actualului grup</li> <li>• Elaborarea DALI pentru înlocuirea a unor contori energie termică în vederea digitalizării SACET</li> <li>• Elaborare Studiu pentru zone unitare de încălzire</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>

<b>ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>				
Diminuare pierderi tehnologice  formula = cantitate livrata la consumator final/ cantitate intrata in sistemul de transport si distributie	2.5 % fata de pierderea tehnologica aferenta anului anterior	2.5 % fata de pierderea tehnologica aferenta anului anterior	2.5 % fata de pierderea tehnologica aferenta anului anterior	2.5 % fata de pierderea tehnologica aferenta anului anterior

#### 7.4 Așteptări referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii

Cea mai relevantă măsură a performanței unui sistem de management al calității este satisfacția clienților, de aceea APT a formulat următorul obiectiv strategic:

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>				
<b>OBIECTIVUL strategic 6</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>			
Creșterea satisfacției clienților în principal, dar non-exhaustiv, prin implementarea culturii organizaționale centrate pe client.	Realizarea în fiecare an a unei analize cantitative și calitative de satisfacție a clienților <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmark cu alte societăți similare</li> <li>• Sesizarea și eliminarea incidentelor de calitate</li> <li>• Stimularea angajaților pentru a identifica acțiuni viabile de creștere a satisfacției clienților, evaluarea și aprobarea lor și implementarea acestora</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
Rata satisfacției clienților  Formula(Numărul de clienți total la sfarsitul perioadei / Numărul de clienți la începutul perioadei * 100	1,2%	1,3 %	1,4 %	1,5%



## 7.5 Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice

Într-un domeniu atât de provocator cum este producerea și furnizarea energiei termice și electrice în cogenerare, elaborarea și implementarea unei politici îndrăznețe, complexe și echilibrate este esențială pentru dezvoltarea durabilă a Societății, dar și a comunității pe care aceasta o deservește, așa cum este specificat în obiectivul strategic nr.4:

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>	
<b>OBIECTIVUL strategic 4</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>
Asigurarea continuității furnizării serviciului de alimentare cu energie termică, reducând rata opririlor accidentale, în principal dar non-exhaustiv prin realizarea la timp a investițiilor aprobate prin planurile anuale de investiții, precum și prin implementarea conformă a planurilor anuale de mentenanță preventivă și corectivă	<p>elaborarea și implementarea planurilor anuale de investiții, asigurând sursele de finanțare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elaborarea și implementarea planurilor anuale de achiziții</li> <li>• elaborarea și implementarea planurilor anuale de mentenanță</li> <li>• identificarea și contractarea unor furnizori fiabili de servicii de mentenanță corectivă care să intervină la rezolvarea avariilor importante, reducând astfel cheltuielile de mentenanță corectivă</li> <li>• fundamentarea proiectelor de investiții, în special a celor pentru înființarea și/sau dezvoltarea/modernizarea/eficientizarea SACET</li> <li>• formarea profesională continuă a angajaților în vederea instaurării unei culturi de excelență în producerea și furnizarea de energie electrică și termică în cogenerare.</li> </ul>
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>

<b>CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
1.Rata opririlor accidentale Formula: Rata opririlor accidentale = durata totală a indisponibilității serviciului generată de avarii_curent/ durata totală datorată de furnizare a serviciului_curent	<2 zile	< 2 zile	< 2 zile	<2 zile
2.Costul total anual al intervențiilor de mentenanță corectivă	2%	3%	4%	5%
3.Rata de implementare a planului anual de investiții Formula: Rata de implementare a planului anual de investiții = Buget investiții cheltuit_curent / Buget investiții previzionat_curent	10%	20%	30%	40%

Autoritatea Publică Tutelară așteaptă de la viitoarele organe de administrare și conducere ale societății să elaboreze, plecând de la strategia de dezvoltare locală, o politică ambițioasă și comprehensivă de investiții, să identifice și să acceseze sursele corespunzătoare de finanțare, apoi să decline în fiecare an această politică în planuri anuale de investiții pe care să le pună în aplicare. Premisele pentru ca aceste așteptări să fie satisfăcute sunt potențate, printre altele, de:

- adoptarea sistemului de planificare multi-anuală a afacerii, care să permită previzionarea corectă a investițiilor mari ce necesită fazare
- implementarea reală a sistemului de management prin obiective, care să permită definirea și cascada obiectivelor legate de finalizarea investițiilor aprobate
- implementarea sistemului de management prin bugete care să permită securizarea bugetului alocat investițiilor fără a impune asupra fluxului de numerar.
- elaborarea documentațiilor de cofinanțare a proiectelor și organizarea licitațiilor pentru proiectele care primesc finanțare.

#### 7.6 Așteptări referitoare la reducerea creanțelor restante

În privința recuperării creanțelor, APT așteaptă de la viitorii administratori demersuri care să conducă la recuperarea accelerată a creanțelor existente și prin reformularea termenilor comerciali contractuali, la scăderea incidenței noilor creanțe.

<b>OBIECTIV STRATEGIC</b>	
<b>OBIECTIVUL strategic 2</b>	<b>ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>

Reducerea creanțelor mai vechi de 90 zile, de la momentul scadentei creanței, în principal prin intensificarea demersurilor interne de recuperare concomitent și cu motivarea datornicilor prin reduceri acordate pentru plata cu celeritate, prin adoptarea unui nou set de condiții comerciale contractuale atât pentru clienții individuali cât și pentru cei instituționali și prin achiziționarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza multicriterială a creanțelor existente</li> <li>• Elaborarea și derularea campaniilor de incitare a clienților la plata datoriilor</li> <li>• Update al procesului și procedurii de recuperare a creanțelor</li> <li>• Training al echipei de recuperare creanțe în utilizarea noii proceduri</li> <li>• Crearea unui panel de furnizori de servicii de factoring și contractarea acestora</li> </ul>			
<b>INDICATORI DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</b>	<b>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI (nivel minim de realizare)</b>			
	<b>An1</b>	<b>An2</b>	<b>An3</b>	<b>An4</b>
	Rata de rotație a creanțelor Formula: Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/[Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1)]/2	3.0	3.0	3.0

### 7.7 . Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice

Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform O.G. nr.64/2001, pe următoarele destinații: rezerve legale; alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege; acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți; constituirea surselor proprii de finanțare; alte repartizări prevăzute de lege; vărsăminte la bugetul local.

### 7.8 Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

APT se așteaptă să aibă la dispoziție un dashboard cu toți indicatorii de performanță stabiliți în contractele de mandat, care să permită, pe baza informațiilor alimentate din sistemul ERP al societății, monitorizarea evoluției în timp real a acestor indicatori în așa fel încât să se asigure acuratețea raportării ICP către AMEPIP, dar și performarea imediată a corecțiilor necesare eliminării eventualelor ecarturi constatate.

### 7.9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei 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:

1. Profesionalismul — toate atribuțiile de serviciu care revin membrilor Consiliului de Administrație 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 membrii Consiliului de Administrație 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 — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație 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;

4. Libertatea de gândire și exprimare — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;

5. Onestitatea și cinstea — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație, în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;

6. Deschiderea și transparența — principiu conform căruia activitățile desfășurate de membrii Consiliului de Administrație în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;

7. Confidențialitatea — principiu conform căruia membrii Consiliului de Administrație trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor și care au un astfel de caracter, de ordin strategic sau clasificat, conform normelor legale specifice. În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În privința eticii, integrității și a guvernării corporative, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- de elaborare a Codului de etică, de respectare a acestuia, atât de membrii consiliului, cât și de angajați;
- de denunțare a conflictelor de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne;
- de a adopta comportamentul necesar a fi exercitat în cadrul Consiliului, în cazul situațiilor care l-ar putea pune pe administrator într-o situație de conflict de interese;
- de tratare cu discreție a informațiilor cu caracter confidențial, astfel că Societatea, Autoritatea Publică Tutelară și acționarii să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al administratorului/administratorilor, dar și de deținerea și menținerea unei reputații profesionale excelente.

În cazul începerii urmăririi penale pentru oricare dintre administratori, pentru infracțiunile prevăzute la art.6 din Legea nr.31/1990, cu modificările și completările ulterioare, mandatul acestuia se va suspenda de drept, la data începerii urmăririi penale, fără a fi necesare alte notificări.

În ceea ce privește organizarea comitetelor, administratorii au următoarele competențe și obligații:

- În cadrul Consiliului de Administrație se constituie Comitetul de Nominalizare și Remunerare și Comitetul de audit.

- Subliniem importanța revizuirii regulate a funcționalității sistemului de control intern de către administratori, ca și importanța Comitetului de Audit din cadrul Consiliului de Administrație, precum și a activității acestuia cu auditorii interni și externi responsabili de aceste aspecte.

- Prin regulament intern se stabilește modul de funcționare și procedura de adoptare a deciziilor în cadrul comitetelor consultative.

În ceea ce privește colaborarea dintre Consiliu și Auditori, auditorii interni raportează direct Consiliului de Administrație.

În ceea ce privește colaborarea dintre Consiliu și Directori, modul de organizare a activității Directorului General se stabilește prin Decizia Consiliului de Administrație, atribuțiile și răspunderile fiind cuprinse în Regulamentul de Organizare și Funcționare al Societății

#### 7.10 Așteptări privind politica de îndeplinire a indicatorilor cheie de performanță și bonusurile acordate administratorilor societății

Se recomandă ca dintre indicatorii cheie de performanță prevăzuți în tabelul de mai jos să fie incluși și în planul de administrare al societății, al cărui quantum/procent va fi negociat ulterior cu autoritatea tutelară (acționarul) principal:

#### Indicatori de performanță financiari și nefinanțari

Nr. crt	Indicator	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Procent
1	Creșterea cifrei de	>5%	>5 %	>5 %	> 5 %	

	afaceri nete					
2	Numărul de clienți individuali(casnici)	>20	>20	>20	>20	
3	Numărul de clienți instituționali	>2	>2	>2	>2	
4	Rata medie anuală de retenție a Clienților	<2%	<2%	<2%	2%	
5	Rata de rotație a activelor	180%	181%	182 %	183 %	
6	Rata de contorizare individuală	10%	10%	10%	10%	
7	Rata de reducere a cheltuielilor operaționale	2%	2%	2%	2%	
8	Productivitatea muncii (valorică)	260.000	270.000	280.000	290.000	
9	Rata satisfacției clienților	1,2%	1,3 %	1,4 %	1,5%	
10	Rata opririlor accidentale	<2 zile	< 2 zile	< 2 zile	<2 zile	
11	Costul total anual al intervențiilor de mentenanță corectivă	2%	3%	4%	5%	
12	Rata de implementare a planului anual de investiții	10%	20%	30%	40%	
13	Rata de rotație a creanțelor	3.0	3.0	3.0	3.0	
14	Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al performanței (nr de rapoarte)	2	2	2	2	
15	Documentarea, negocierea, adoptarea și utilizarea sistemului de remunerare în funcție de performanță. ( documentare prin numar de rapoarte si masuri )	2	2	2	2	
16	Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al riscurilor (documentare prin numar de rapoarte si masuri)	2	2	2	2	
17	Diminuare pierderi tehnologice (formula = cantitate livrata la consumator final/ cantitate intrata in sistemul de transport si distributie	2.5 % fata de pierdere tehnologica aferenta anului anterior	2.5 % fata de pierdere tehnologica aferenta anului anterior	2.5 % fata de pierdere tehnologica aferenta anului anterior	2.5 % fata de pierdere tehnologica aferenta anului anterior	

Evaluare îndeplinirii și conformitatea indicatorilor cheie de performanță va fi certificată prin auditor și publicată ca parte la raportul de anual de activitate al Consiliului de Administrație.

Pentru stabilirea bonusurilor de performanță respectiv a sancțiunilor pentru neîndeplinirea indicatorilor cheie de performanță de către membri Consiliului de Administrație se va realiza cu respectarea prevederilor normelor metodologice de stabilirea a indicatorilor financiari și nefinanciari a componentei variabile a remunerației și prin îndeplinirea prevederilor art. 37 din OUG 109/2011 completată și modificată, prin raportare la calificativul general conform tabelului de mai jos :

Criteriu de evaluare	Calificativ	Bonus /sancțiune
Îndeplinire indicatori cheie de performanță 80-100 %	Foarte bun	Se acorda 100 % din componenta variabila
Îndeplinire indicatori cheie de performanță 60- <80 %	Bun	Se va acorda 60-80% din componenta variabila, coroborat cu procentul de realizare
Îndeplinire indicatori cheie de performanță 40 - <60%	Satisfăcător	Nu se acorda componenta variabila
Îndeplinire indicatori cheie de performanță 20- <40 %	Nesatisfăcător	Penalizare Administratori prin diminuarea componentei fixe cu 20 %
Îndeplinire indicatori cheie de performanță <20 %	Inacceptabil	Încetare contracte de mandat de către autoritatea publică tutelară