

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI
privind conducerea și administrarea Societății Thermoenergy Group SA Bacău

CUPRINS

(1)	Cadrul legal aplicabil.....
(2)	Despre Thermoenergy Group S.A. Bacău
(3)	Încadrarea Societății
(4)	Cadrul strategic
(5)	Cerințe contextuale
(6)	Viziune, misiune și obiective strategice
(7)	Așteptările acționarilor
	7.1. Așteptări referitoare la managementul performanței și al riscurilor
	7.2. Așteptări referitoare la realizarea performanței comerciale
	7.3. Așteptări referitoare la realizarea performanței operaționale, precum și a productivității muncii, a reducerii costurilor
	7.4. Așteptări referitoare la calitatea serviciilor și/sau modul de administrare a infrastructurii.....
	7.5. Așteptări privind politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice
	7.6. Așteptări referitoare la reducerea creanțelor restante
	7.7. Așteptări în ceea ce privește politica de dividende/ vărsăminte din profitul net aplicabilă întreprinderii publice.....
	7.8. Așteptări cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice
	7.9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernancei corporative

(1) 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 Publică 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/asociațiilor, 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 guvernanță 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 Consiliul și Adunarea Generală a Acționarilor/Asociaților sau Autoritatea Publică Tutelară, după caz.

(2) Despre Thermoenergy Group S.A. Bacău

Societatea THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău, având sediul în Bacău, str. Chimiei nr. 6, a fost înființată prin HCL Bacău nr.186/12.09.2014 și HCL Bacău nr.193/17.09.2014, urmată de înscrierea la O.R.C. cu nr.J4/882/2014, la data de 25.09.2014, Cod de înregistrare fiscală: RO33620670, cu acționar unic Consiliul Local al Municipiului Bacău și deține calitatea de unic operator al serviciului public de alimentare cu energie termică în municipiul Bacău. De asemenea, societatea produce energie electrică pe care o livrează în Sistemul Energetic Național.

Având în vedere prevederile legale în domeniu, respectiv Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice și Legea nr.325/2006 a serviciului public de alimentare cu energie termică, producția, transportul, distribuția și furnizarea energiei termice în sistem centralizat este un serviciu comunitar de utilitate publică care asigură satisfacerea nevoilor esențiale de utilitate și interes public general cu caracter social al colectivității locale.

Acest serviciu este în responsabilitatea autorităților publice locale. Acestea înființează, se organizează și se gestionează cu respectarea prevederilor legale, potrivit hotărârilor adoptate de autoritățile deliberative ale unităților administrativ-teritoriale în funcție de gradul de urbanizare, de importanță economico-socială a localităților.

Astfel, prin HCL Mun. Bacău nr.350/2018 a fost aprobată modalitatea de gestiune, forma și atribuirea directă a Contractului de delegare a serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat din Municipiul Bacău către Thermoenergy Group S.A. Bacău, între părți încheindu-se Contractul de delegare nr.69695/1088 din 15.11.2018, cu o durată de 5 ani, respectiv până la 15.11.2022, prestatorul având și obligația de a asigura continuitatea prestării serviciului în condițiile stipulate în contract și după această dată, până la preluarea acesteia de către alt operator, dar nu mai mult de 90 de zile. Prestarea activităților astfel delegate se face pe baza licențierii din partea autorității competente, respectiv Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei (ANRE).

Întrucât expira perioada de valabilitate a Contractului de delegare nr.69695/1088 din 15.11.2018 și a licențierii corelative, Municipiul Bacău, prin HCL nr.459/10.11.2023, modificată prin HCL Mun. Bacău nr.12/31.01.2024, a aprobat modalitatea de gestiune, atribuirea directă și forma Contractului de delegare a serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat din Municipiul Bacău către Thermoenergy Group S.A. Bacău pentru o nouă perioadă de 5 ani de la data semnării Protocolului de predare-primire a bunurilor necesare prestării serviciului de către reprezentanții legali ai părților.

Regulamentul pe baza căruia se realizează serviciul public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat din municipiul Bacău și Caietul de sarcini al serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat din municipiul Bacău sunt cele aprobate prin HCL nr.137/30.06.2015, cu modificările și completările ulterioare, cea mai recentă actualizare fiind aprobată prin HCL Mun. Bacău nr.550/29.12.2023.

În consecință, în conformitate cu actele administrative menționate mai sus, a fost încheiat Contractul nr.119657/68/2079 din 01.02.2024 de delegare a gestiunii serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat din Municipiul Bacău cu o durată de 5 ani de la data semnării Protocolului nr.119658/18 din 01.02.2024 de predare-primire a bunurilor necesare prestării serviciului, respectiv până la data de 01.02.2029.

Astfel, Thermoenergy Group S.A. Bacău are calitatea de Concesionar al serviciului public de producere, transport, distribuție și furnizare a energiei termice și de producere a energiei

electrice, prin preluarea în exploatare a bunurilor din patrimoniul Municipiului Bacău, respectiv a capacităților energetice de producere a energiei electrice și termice a Sistemului de Alimentare Centralizată cu Energie Termică (SACET), compus din:

- rețelele primare de transport al energiei termice,
- rețelele secundare de distribuție a energiei termice
- puncte (PT) și module termice (MT),

THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău gestionează și activitatea de producere și distribuție a energiei termice pe sistemul de termoficare alimentat de centralele termice de cvartal din municipiul Bacău.

Obiectul contractului de concesiune constă în dreptul exclusiv acordat societății THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău și obligația corelativă a acestei societăți de a furniza serviciul public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat (producerea, transportul, distribuția și furnizarea energiei termice) în Municipiul Bacău, inclusiv dreptul și obligația de a administra și de a exploata infrastructura tehnico-edilitară aferentă Serviciului, în aria administrativ-teritorială a Municipiului Bacău.

THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău și-a început activitatea la mijlocul lunii decembrie 2014. Obiectul principal de activitate al societății îl constituie producerea, transportul, distribuția și furnizarea energiei termice în sistem centralizat și are corespondent în Diviziune CAEN 35- Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat, grupa 353- Furnizarea de abur și aer condiționat. Obiectul secundar de activitate al societății îl constituie producerea și vânzarea energiei electrice și are corespondent în Diviziune CAEN 35- Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat, grupa 351- Producția, transportul și distribuția energiei electrice.

THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău are înregistrate la O.R.C. Bacău 67 puncte de lucru/sedii secundare conform Certificat constatator.

THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău este astfel unicul furnizor de energie termică în sistem centralizat din municipiul Bacău, furnizând agent termic pentru încălzire și apă caldă de consum/menajeră (ACC/ACM) către locuitorii municipiului brașăți la acest sistem (SACET). SACET alimentează cu energie termică apartamente din condominii, agenți economici, școli, grădinițe și alte instituții publice de pe raza municipiului Bacău.

Societatea își desfășoară activitățile de exploatare comercială a capacităților de producere a energiei electrice și termice în cogenerare, fiind autorizată prin licențe și autorizații:

- Licența nr. 1784/06.05.2015 acordată de Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei, pentru exploatarea comercială a capacităților de producere a energiei electrice și a energiei termice în cogenerare;
- Licența nr. 2461/14.02.2024 acordată de Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei, pentru prestarea serviciului de alimentare centralizată cu energie termică în municipiul Bacău.

Prin Decizia Agenției pentru Protecția Mediului Bacău nr.1/09.01.2015, a fost transferată Autorizația integrată de mediu nr.2/31.01.2013 de la S.C. CET S.A. Bacău la THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău; Autorizația Integrată de Mediu nr.2/31.12.2013 a fost revizuită în datele de 12.01.2016, 18.01.2018 și 14.12.2023.

Fiind o companie de servicii publice, principalul obiectiv al Thermoenergy Group S.A. Bacău este asigurarea unor servicii de cea mai bună calitate clienților săi. Pentru a atinge acest obiectiv, în anul 2002 s-a început un program de reabilitare a sistemului de producere și furnizare a energiei termice. Acest program a cuprins și implementarea proiectului european derulat de Municipiul Bacău: „Retehnologizarea sistemului de termoficare din municipiul Bacău în vederea conformării la normele de protecția mediului privind emisiile poluante în aer și pentru creșterea eficienței în alimentarea cu căldură urbană”, în intervalul 2009 - 2015, nivelul investițiilor pentru modernizarea

sistemului de alimentare centralizată cu energie termică ridicându-se la o valoare de peste 63.000.000 Euro.

(3) Încadrarea Societății

THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău:

- este persoană juridică română;
- este societate comercială pe acțiuni, înregistrată la ORC Bacău, cu numărul J4 / 882 / 2014;
- are Codul fiscal: RO33620670;
- are Capital social: 20.234.880 lei;
- are deschis Cont BRD GSG Bacău - R048 BRDE 040S V742 5319 0400;
- are Acționar unic - Consiliul Local al Municipiului Bacău;
- 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 7 membri, numit de acționar prin Adunarea Generală.

(4) Cadrul strategic

Cadrul strategic ce impactează și determină dezvoltarea THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău 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 Thermoenergy Group S.A. 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 Bacău până la nivelul anului 2033, aprobată prin HCL 135/21.07.2014. Reactualizarea Strategiei de alimentare cu energie termică a Municipiului Bacău până la nivelul anului 2033, a fost aprobată prin HCL 104/31.03.2022.

(5) Cerințe contextuale

O analiză comprehensivă a THERMOENERGY GROUP S.A. și a SACET scoate în evidență următoarele:

PUNCTE FORTE	OPORTUNITĂȚI
<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• accesarea unor fonduri nerambursabile destinate SACET pentru reabilitarea RTP prin programul operațional POIM 2014 – 2020• accesarea unor fonduri prin programul Termoficare pentru reabilitarea RTS care nu au fost

brânșăți	<p>eligibile prin POS mediu 2007 – 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> accesarea unor fonduri nerambursabile prin PNRR pentru construirea unui grup de cogenerare hibrid (H2 și gaz natural) care să poată asigura alimentarea cu energie termică în condiții de siguranță și conformitate cu legislația actuală în domeniul mediului creșterea gradului de încărcare al actualului SACET prin brânșarea celor 7 CT care au mai rămas și care în prezent au un grad redus de încărcare datorită numărului mare de debrânșări 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
<p align="center">PUNCTE VULNERABILE</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 debrânșări 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 	<p align="center">AMENINȚĂRI</p> <ul style="list-style-type: none"> creșterea prețurilor pe piețele de energie fenomenul debrânșărilor 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 contracata impactul amenințărilor și de a fructifica optim oportunitățile.

(6) Viziune, misiune și obiective strategice

Misiunea Societății THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău este de a furniza energie termică în sistem centralizat către populația și agenții economici din Municipiul Bacău, în condiții de siguranță, eficiență economică, grijă față de consumatori, populație și mediul înconjurător.

Prin Declarația de misiune, Societatea THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău își asumă oferirea unor servicii și produse de calitate, asigurând totodată siguranța și continuitatea.

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 Societății THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău, Autoritatea Publică Tutelară Consiliul Local al Municipiului Bacău stabilește, în conformitate cu prevederile H.G. nr.639/2023, următoarele obiective strategice și următorii indicatori cheie de performanță asociați:

	Obiectiv strategic de atins în viitorul mandat	Indicatori cheie de performanță ce reflectă progresul asupra obiectivului
OS1	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	Creșterea cifrei de afaceri nete
		Numărul de clienți individuali
		Numărul de clienți instituționali
		Rata medie anuală de retenție a clienților

	campanii de marketing și comunicare, precum și prin creșterea nivelului de calitate percepută a serviciului.	
OS 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
OS 3	Maximizarea eficienței serviciului de furnizare a energiei termice în principal prin justa dimensionare a sistemului centralizat de alimentare cu energie termică prin adoptarea unor soluții tehnice și a unor tehnologii adecvate.	Rata de rotație a activelor
		Rata de reducere a cheltuielilor operaționale
		Productivitatea muncii(valorică)
OS 4	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.	Rata opririlor accidentale
		Costul total anual al intervențiilor de mentenanță corectivă
		Rata de implementare a planului anual de investiții
OS 5	Încadrarea în parametrii de eficiență a producției de energie termică.	Randamentul procesului de producție a energiei în cogenerare
OS 6	Creșterea satisfacției clienților în principal dar non-exhaustiv prin implementarea culturii organizaționale centrate pe client.	Rata satisfacției clienților
OS 7	Implementarea politicii și sistemului de management al riscurilor.	Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al riscurilor
OS 8	Implementarea în întreaga societate, a politicii și sistemului de management al performanței.	Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al performanței
OS 9	Implementarea, în deplin acord cu partenerii	Documentarea, negocierea,
OS 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 Bacău se așteaptă ca viitorul Consiliu de Administrație al Societății THERMOENERGY GROUP 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(2) 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^(3) 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^(1) 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 THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău, în calitatea sa de Autoritate Publică Tutelară, Consiliul Local al Municipiului Bacău 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 Societății THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău 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.

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACTIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULU
<p>OS 8 Implementarea în întreaga societate, a politicii și sistemului de management al performanței.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea politicii de management al performanței și agrearea acesteia cu partenerii sociali • Ajustarea procesului și a procedurilor de management al performanței în acord cu noua politică Implementarea sistemului de management prin obiective care să permită • cascada obiectivelor strategice și a indicatorilor de performanță • Elaborarea criteriilor de performanță și a obiectivelor

	anuale pentru fiecare post tip din structura societății și includerea acestora în fișele de post.			
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ			
	A INDICATORULUI			
	An1	An2	An3	An4
Documentarea, adoptarea și utilizarea politicii de management al performanței	Se elaborează complet procesul, procedurile și sistemul de management prin obiective SMPO și sistemul de management al performanței DMO	Se agreează cu partenerul social sistemele de SMPO și SMP și se implementează pentru nivelele manageriale. Se elaborează sistemul de management prin bugete SMB	Se implementează SMPO și SMP pentru toate nivelurile ierarhice	Politica este adoptată, procesele și procedurile aferente SMPO, MP și SMB sunt utilizate în întreaga societate și revizuite la zi.

OBIECTIVUL STRATEGIC	AȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI
OS 9 Implementarea, în deplin acord cu partenerii sociali, în întreaga societate, a sistemului de remunerare în funcție de performanță.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea unui benchmark asupra structurii sistemului și a nivelului de remunerare la societăți similare • Dezvoltarea sistemului de remunerare existent prin introducerea părții variabile a remunerației acordată în funcție de performanță și a componentelor de compensații și beneficii <ul style="list-style-type: none"> • Agrearea sistemului de remunerare în funcție de performanță cu partenerii sociali, apoi implementarea acestuia

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI			
	An1	An2	An3	An4
CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI				
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 cu partenerul social	Se implementează SRFP pentru nivelurile de management.	Se implementează SRFP și pentru celelalte niveluri ierarhice.

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI
OS 7 Implementarea în întreaga societate, a politicii și sistemului de management al riscurilor.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditarea sistemului existent de management al riscurilor • Îmbunătățirea procesului de management al riscurilor • Certificarea/recertificarea sistemului de management al riscurilor • Maparea riscurilor • Evaluarea acestora în funcție de impact potențial și probabilitatea de incidență • Elaborarea și implementarea planului de management al riscurilor
INDICATORI CHEIE DE	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI

PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI	An1	An2	An3	An4
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	Se face analiza ex ante a rezultatelor implementării PAMR în anul în curs Se elaborează PAMR pentru anul viitor

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 THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău 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:

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI			
<p>OS 1</p> <p>Atragere de noi consumatori in sistem, atat din randul populatiei cat si a agentilor economici bugetari sau nonbugetari, prin intensificarea activităților de vânzări către clienți casnici și instituționali, prin derularea de campanii de marketing și comunicare, precum și stabilizarea acestora scăzând fluctuația pentru fiecare din cele două categorii de clienți menționate prin creșterea nivelului de calitate al serviciului.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Audit al proceselor comerciale existente, identificare de soluții de îmbunătățire a acestora • 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 • 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 • Elaborarea Planului de marketing și Vânzări pentru întregul mandat, precum și a planurilor de acțiune comerciale anuale • Implementarea unui sistem adecvat de management al portofoliului de clienți casnici și instituționali • Formarea profesională a personalului ce activează în marketing și vânzări 			
<p>INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</p>	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A			
	An1	An2	An3	An4
<p>Creșterea cifrei de afaceri nete</p> <p><i>Formula:</i> Rata de creștere a cifrei de afaceri nete = (Cifra de afaceri netă_curent – Cifra de afaceri netă_anterior)/Cifra de afaceri netă_anterior</p>	0.024	0.025	0.026	0.027

SET (m ²)	267639	284139	285489	285689
Formula: Rata de realizare a dezvoltării pieței de energie termică = SET_ an curent / SET_ anterior X100	21%	6,2%	0,5%	0,01%

NOTA: SET referința- Suprafața echivalent termic de încălzire totală din condominiu an2023=221110 mp

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

Din modul în care Autoritatea Publică Tutelară a THERMOENERGY GROUP S.A. Bacău 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 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:

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI			
OS 3 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Previzionarea consumului de energie termică în funcție de evoluția portofoliului de clienți casnici și instituționali • Ajustarea producției de energie în funcție de previziunile de consum • Identificarea și implementarea soluțiilor de îmbunătățire a proceselor operaționale utilizând instrumente moderne (six sigma, scrum, lean management, etc.) • Stimularea angajaților de a propune soluții inovatoare de reducere a costurilor operaționale • creșterea gradului de digitalizare 			
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI			
	An1	An2	An3	An4
Rata de rotație a activelor <i>Formula:</i> Rata de rotație a activelor = Cifra de afaceri netă/Valoarea medie a tuturor activelor	1.1	1.1	1.1	1.1
Rata de reducere a cheltuielilor operaționale <i>Formula:</i> Rata de reducere a cheltuielilor operaționale = (cheltuieli operaționale_curent - cheltuieli operaționale_anterior)/cheltuieli operaționale_anterior.	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
Productivitatea muncii (valorică) <i>Formula:</i> Productivitatea valorică a muncii=Cifra de afaceri neră_curent/numărul total de angajați_curent. - mii lei	461	470	479	489

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI			
OS 4 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.	<ul style="list-style-type: none"> • elaborarea și implementarea planurilor anuale de investiții, asigurând sursele de finanțare • elaborarea și implementarea planurilor anuale de achiziții • elaborarea și implementarea planurilor anuale de mentenanță • identificarea și contractarea unor furnizori fiabili de servicii de mentenanță corectivă care să intervină la rezolvarea avariilor importante, reducând astfel cheltuielile de mentenanță corectivă • fundamentarea proiectelor de investiții, în special a celor pentru înființarea și/sau dezvoltarea/modernizarea/eficientizarea SACET • formarea profesională continuă a angajaților în vederea instaurării unei culturi de excelență în producerea și furnizarea de energie electrică și termică în cogenerare 			
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI			
	An1	An2	An3	An4
Rata opririlor accidentale <i>Formula:</i> Rata opririlor accidentale = durata totală a indisponibilității serviciului generată de avarii_curent/durata totală datorată de furnizare a serviciului_curent	5,25	4,80	4,65	4,55
Costul total anual al intervențiilor de mentenanță corectivă – mii lei	3.012	10.220	3.320	3.490

Rata de implementare a planului anual de investiții <i>Formula: Rata de implementare a planului anual de investiții = Buget investiții cheltuit_curent / Buget investiții previzionat_curent*</i>	0.85	0.85	0.85	0.85
--	------	------	------	------

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI			
OS 5 Încadrarea în parametrii de eficiență a producției de energie termică.	<ul style="list-style-type: none"> • Reabilitarea/modernizarea CAF-ului existent • Elaborarea unui studiu de fezabilitate privind modernizarea actualului grup cu ciclu combinat pentru utilizarea hidrogenului în amestec cu gazul natural • Elaborare Studiu pentru zone unitare de încălzire 			
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI			
	An1	An2	An3	An4
Randamentul procesului de producție a energiei în cogenerare	78 %	77,9 %	77,8 %	77,7 %

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 Autoritatea Publică Tutelară a formulat următorul obiectiv strategic:

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI			
OS 6 Creșterea satisfacției clienților în principal, dar non-exhaustiv, prin implementarea culturii organizaționale centrate pe client.	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea în fiecare an a unei analize cantitative și calitative de satisfacție a clienților Benchmark cu alte societăți similare Sesizarea și eliminarea incidentelor de calitate Stimularea angajaților pentru a identifica acțiuni viabile de creștere a satisfacției clienților, evaluarea și aprobarea lor și implementarea acestora 			
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI			
	An1	An2	An3	An4
Rata satisfacției clienților <i>Formula:</i> Rata de satisfacție clienți = număr evaluări de 4 + număr evaluări de 5 /total număr evaluări X 100	75%	78%	80%	85%

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:

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI
OS 4	<ul style="list-style-type: none"> elaborarea și implementarea planurilor

<p>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>	<p>anuale de investiții, asigurând finanțare</p> <p>elaborarea și implementarea planurilor</p> <ul style="list-style-type: none"> • anuale de achiziții <p>elaborarea și implementarea planurilor</p> <ul style="list-style-type: none"> • anuale de mentenanță <p>identificarea și contractarea unor furnizori fiabili de servicii de mentenanță corectivă care să intervină la rezolvarea avariilor importante, reducând astfel cheltuielile de mentenanță corectivă</p> <p>fundamentarea proiectelor de investiții, în special a celor pentru înființarea și/sau dezvoltarea/modernizarea/eficientizarea SACET</p> <ul style="list-style-type: none"> • formarea profesională continuă a angajaților în vederea instaurării unei culturi de excelență în producerea și <p>furnizarea de energie electrică și termică în cogenerare.</p>			
<p>INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CE</p>	<p>VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI</p>			
<p>REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI</p>	<p>An1</p>	<p>An2</p>	<p>An3</p>	<p>An4</p>
<p>Rata opririlor accidentale <i>Formula:</i> Rata opririlor accidentale = durată totală a indisponibilității serviciului generată de avarii_curent/durată totală datorată de furnizare a serviciului_curent</p>	<p>5,25</p>	<p>4,80</p>	<p>4,65</p>	<p>4,55</p>
<p>Costul total anual al intervențiilor de mentenanță corectivă-mii lei</p>	<p>3.012</p>	<p>10.220</p>	<p>3.320</p>	<p>3.490</p>
<p>Rata de implementare a planului anual de investiții <i>Formula:</i> Rata de implementare</p>	<p>0.85</p>	<p>0.85</p>	<p>0.85</p>	<p>0.85</p>

a planului anual de investiții = Buget investiții cheltuit_curent/Buget investiții previzionat_curent				
---	--	--	--	--

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 declină în fiecare an această politică în planuri anuale de investiții pe care să le pună în aplicare.

Premizele 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 impia 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, Autoritatea Publică Tutelară 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. Aceste eforturi vor fi făcute de echipa internă de recuperare creanțe, dar și de un panel de furnizori de servicii de recuperare sau de factoring contractați de Societate.

OBIECTIVUL STRATEGIC	ACȚIUNI MAJORE CE CONDUC LA ATINGEREA OBIECTIVULUI
OS 2	• Analiza multicriterială a creanțelor

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.	existente <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea și derularea campaniilor de incitare a clienților la plata datoriilor • Update al procesului și procedurii de recuperare a creanțelor • Training al echipei de recuperare creanțe în utilizarea noii proceduri • Crearea unui panel de furnizori de servicii de factoring și contractarea acestora 			
INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ CE REFLECTĂ PROGRESUL ÎN ATINGEREA OBIECTIVULUI	VALOAREA ESTIMATIVĂ ȚINTĂ ANUALĂ A INDICATORULUI			
	An1	An2	An3	An4
Rata de rotație a creanțelor <i>Formula: Rata de rotație a creanțelor = Cifra de afaceri netă/[Creanțe la începutul perioadei (T0) + Creanțe la finalul perioadei (T1)/2]</i>	0.3	0.3	0.3	0.3

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

Atingerea obiectivelor strategice prezentate anterior este posibilă numai în condițiile unei susținute comunicări între Autoritatea Publică Tutelară și conducerea administrativă și executivă a Societății.

Pentru ca procesul de comunicare să fie eficient, este necesar să se respecte următoarele cerințe:

- Acuratețea informațiilor ce fac obiectul comunicării
- Frecvența comunicării

Dincolo de necesitatea respectării, în privința comunicării, a cerințelor expres prevăzute în legislația de guvernare corporativă aplicabilă, Autoritatea Publică Tutelară se așteaptă ca pe măsură ce o parte din ce în ce mai mare a proceselor societății se digitalizează, atât acuratețea, cât și frecvența comunicării să crească, astfel facilitând procesele de luare a deciziilor.

Concret, Autoritatea Publică Tutelară 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 guvernării corporative

Așteptările Autorităților Publice Tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernării 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 guvernanța 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 guvernanței 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., precum și Comitetul de Gestionare a Riscurilor în cazul în care Comitetul de Audit nu este alcătuit din 3 membri.
- 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.