

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI
CONȚINÂND PERFORMANȚELE AȘTEPTATE DE LA DIRECTORUL
GENERAL/DIRECTOR TEHNIC/DIRECTOR ECONOMIC AL SOCIETĂȚII
COMPANIA DE APĂ ORADEA S.A.

Prezentul document a fost elaborat și este asumat de către Consiliul de Administrație al CAO SA în considerarea Scrisorii de așteptări pe care Autoritatea Publică Tutelară Municipiul Oradea o are privind conducerea Societății Compania de Apă Oradea S.A.

1. Așteptările acționarului majoritar

Municipiul Oradea, în calitate de Acționar Majoritar al Întreprinderii publice Compania de Apă Oradea S.A., stabilește așteptările pe care le are în următorii patru ani cu privire la rezultatele care trebuie obținute de la organele de administrare și de conducere în urma implementării Planului de Administrare a Întreprinderii Publice Compania de Apă Oradea S.A. respectiv în intervalul de timp estimat: septembrie 2017- august 2021.

Autoritatea Publică Tutelară Municipiul Oradea rămâne angajată să îmbunătățească calitatea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare în Municipiul Oradea și să sporească eficiența cu care aceste servicii sunt realizate. Ne așteptăm ca operațiunile Întreprinderii Publice Compania de Apă Oradea S.A. să contribuie la îndeplinirea acestor obiective.

În acest sens Compania de Apă Oradea S.A. trebuie să aibă în vedere:

- *Eficiența economică*
 - Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și la nivelul serviciilor cerute de consumatori, să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia
- *Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor*
 - Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată, în beneficiul populației și al mediului din aria de operare în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de Delegare
 - Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației
 - Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client
 - Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi
- *Orientarea către client*
 - Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse
 - Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de apă potabilă și canalizare la nivelul standardelor europene
 - Informarea eficientă a utilizatorilor în ceea ce privește consumul rațional de apă
 - Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural

- *Competența profesională*
 - Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății
 - Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism
 - Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a le dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training
- *Grija pentru mediu*
 - Gestionarea rațională a resurselor naturale
 - Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului
 - Implementarea eficientă a tehnologiilor de epurare moderne conform standardelor europene
 - Implementarea metodelor eficiente de gestionare a nămolurilor
- *Grija pentru sănătatea populației*
 - Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității apei potabile și apei uzate

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

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

Vom continua să dialogăm cu Directoratul societății cu privire la îmbunătățirea performanței întreprinderii publice și cu privire la un management eficient al capitalului, conform cu așteptările din această scrisoare.

2. Viziunea acționarilor asupra obiectivelor de dezvoltare a companiei

Acționarul majoritar Municipiul Oradea recunoaște că, condițiile din piață sunt de tip monopol, societatea Compania de Apă Oradea S.A. fiind operator regional care prestează serviciul public de alimentare cu apă și canalizare în zonă.

În viziunea Autorității Publice Tutelare, Compania de Apă Oradea S.A. se confruntă cu următoarele:

- **Provocări** – continuarea trendului din ultimii ani în ceea ce înseamnă realizarea de investiții
- **Dificultăți** – neracordarea populației din zonele rurale deservite la sistemul de canalizare
- **Oportunități** – accesarea de fonduri UE 2014-2020, investițiile deja realizate la nivelul societății
- **Riscuri** – realizarea unei infrastructuri de alimentare cu apă supradimensionată în lipsa clienților, nerealizarea în termen și în parametrii de calitate ceruți a lucrărilor de investiții contractate.

Recunoaștem că realizarea de investiții este oportună, iar riscurile asociate cu execuția pentru care trebuie să existe strategii de atenuare a riscului sunt:

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

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

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

3. Clasificarea Întreprinderii Publice

Considerăm că Întreprinderea Publică se califică în categoria societăților al căror obiectiv principal de activitate este prestarea serviciului public de alimentare cu apă și canalizare. Considerăm că Întreprinderea Publică operează într-un sistem de monopol, totuși ar trebui să ia toate măsurile pentru creșterea eficienței.

Întreprinderea Publică are următoarele constrângeri de reglementare:

- licența ANRSC
- aprobarea tarifelor după obținerea avizului ANRSC

4. Dividende

Repartizarea profitului la Întreprinderile Publice se face cu respectarea OUG 64/2001. Având în vedere faptul că societatea este beneficiară de fonduri UE, conform OUG 198/2005 dividendele se varsă în fondul IID, constituind sursa de rambursare a creditelor angajate de societate și sursa de investiții pentru înlocuirea infrastructurii sistemului.

Întreprinderea Publică Compania de Apă Oradea S.A. este orientată spre obținerea de profit; tinta anuală fiind un profit brut minim de 1.000.000 lei.

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

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

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

6. Revizuirea strategiei corporative

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

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

7. Schimbări legislative și de reglementare așteptate

Cadrul legal în baza căruia funcționează Întreprinderea Publică este dat de legea societăților comerciale, legea 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, legea 241/2006 privind serviciul de alimentare cu apă și canalizare, legislația specifică societăților deținute majoritar de UAT-uri.

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

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

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

9. Infuzii de capital

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

10. Calitatea și siguranța serviciilor

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

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

11. Valori de respectat

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

- 1) Profesionalismul. Toate atribuțiile de serviciu care revin directorului trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale
- 2) Imparțialitatea și nediscriminarea, principiu conform căruia directorul este obligat să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției
- 3) Integritate morală, principiu conform căruia directorilor le este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru el sau pentru altul, vreun avantaj sau beneficiu moral sau material sau să abuzeze de funcția pe care o are
- 4) Libertatea gândirii și a exprimării, principiu conform căruia directorul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri
- 5) Onestitatea, cinstea și corectitudinea, principiu conform căruia directorul, în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare
- 6) Deschiderea și transparența, principiu conform căruia activitățile desfășurate de directori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor
- 7) Confidențialitatea, principiu conform căruia directorul trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa
- 8) Comunicare permanentă și transparentă cu CA și AGA

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

12. Rezultate strategice pentru următorii patru ani

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

- îmbunătățirea parametrilor de calitate privind serviciul de alimentare cu apă și sistemul de canalizare
- reducerea cheltuielilor de exploatare raportat la cifra de afaceri
- creșterea numărului de clienți racordați la sistemul de canalizare
- raportul datorie financiară/EBITDA de cel mult 4,5 (EBITDA însemnând profitul înainte de orice dobândă sau costuri de finanțare, amortizare și redevență)
- creșterea, din surse proprii și din fondul IID, a sumelor alocate investițiilor în infrastructura sistemului de apă și canalizare
- reducerea graduală a pierderilor tehnologice din sistem
- diversificarea paletei de servicii prestate către populație

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

13. Comunicare și raportare

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

Ca atare, este important ca ambele niveluri să fie reciproc informate cu privire la orice aspecte cu impact material asupra Întreprinderii Publice și/sau asupra intereselor acționarilor, inclusiv informații cu privire la riscurile referitoare la îndeplinirea Planului de Administrare.

În acest sens, directorii executivi vor redacta și prezenta Consiliului de Administrație rapoarte trimestriale, semestriale și anuale cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și Componentei de Management a Planului de Administrare.

14. Remunerația

Sistemul de remunerare și stimulare a administratorilor și conducerii executive este de asemenea natură încât să ducă la creșterea valorii Întreprinderii Publice. Remunerația directorilor va fi rezonabilă în raport cu alte companii similare.

Autoritatea Publică Tutelară Municipiului Oradea se așteaptă ca propunerile de remunerații pentru conducerea executivă să fie fundamentate de Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul Consiliului de Administrație, cu respectarea prevederilor OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a Întreprinderilor Publice, fiind așteptată evidențierea unei legături directe între performanța companiei și remunerația acordată.

15. Responsabilități

Responsabilitățile Directorilor vor fi stabilite prin Contractele de mandat.

➤ Responsabilitățile Directorului General

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

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

Directorul General este reponsabil de administrarea activității și are următoarele atribuții;

- concepe și aplică strategii și/sau politici de dezvoltare propuse de Consiliul de Administrație și aprobate de Adunarea Generală a Acționarilor, respectând cerințele politicii integrate calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, a contractului de Delegare a Gestiunii Serviciului și Licenței de operator
- răspunde de realizarea programelor pentru: extinderea și îmbunătățirea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare, respectarea procedurilor de lucru, organizarea în condiții de eficiență a activității societății cu respectarea tuturor cerințelor referitoare la asigurarea calității serviciilor și protecției mediului și sănătății și securității muncii
- coordonează și răspunde de implementarea programelor de investiții cu finanțare externă, buget și surse proprii
- răspunde de asigurarea condițiilor de rambursare a creditelor externe și interne
- răspunde de administrarea legală și eficientă a întregului patrimoniu
- este răspunzător, în condițiile legii, pentru modul de îndeplinire a îndatoririlor sale legate de obligațiile rezultate din Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor și în cel de mandat
- răspunde de angajarea cheltuielilor materiale și bănești ale societății, conform BVC aprobat
- răspunde de respectarea disciplinei de producție, contractuale și financiare, de realizarea indicatorilor de performanță
- răspunde de angajarea societății în raporturile cu persoane juridice și fizice, precum și în fața organelor jurisdicționale

➤ **Responsabilitățile Directorului Tehnic**

- răspunde de exploatarea în condiții de eficiență ridicată a întregului sistem de alimentare cu apă și de canalizare în condițiile respectării și realizării tuturor cerințelor impuse de asigurarea calității serviciilor și protecției mediului, sănătății și securității muncii
- asigură și răspunde de monitorizarea și realizarea continuității calitative și cantitative (24 ore din 24) a serviciilor prestate de societate
- asigură și răspunde de respectarea întocmai a prevederilor ROFAC, a licenței de operator, a contractului de delegare de gestiune pe linie tehnică
- determină necesarul de investiții, reparații și dotări și urmărește realizarea acestora împreună cu compartimentele de specialitate
- coordonează activitatea Comisiei tehnice la elaborarea hotărârilor cu privire la avizare, teme de proiectare, documentații tehnice de achiziție prin licitație a lucrărilor, utilajelor și serviciilor
- coordonează, asigură și răspunde de intervențiile operative în caz de poluare și situații de urgență
- răspunde de realizarea programelor pentru: extinderea și îmbunătățirea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare, respectarea procedurilor de lucru, organizarea în condiții de eficiență a activității societății cu respectarea tuturor cerințelor referitoare la asigurarea calității serviciilor și protecției mediului și sănătății și securității muncii
- coordonează și răspunde de implementarea programelor de investiții cu finanțare din buget și surse proprii
- coordonează din punct de vedere tehnic implementarea programelor de investiții cu finanțare din fonduri externe
- este răspunzător, în condițiile legii, pentru modul de îndeplinire a îndatoririlor sale legate de obligațiile rezultate din Contractul de Delegare a Gestiunii Serviciilor și în cel de mandat;
- răspunde de respectarea disciplinei de producție, de realizarea indicatorilor de performanță

➤ **Responsabilitățile Directorului Economic**

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

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

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

Directorii vor înștiința consiliul de administrație de toate neregulile constatate cu ocazia îndeplinirii atribuțiilor lor.

Directorul general supune aprobării consiliului de administrație orice tranzacție din categoria celor prevăzute la art.52 alin.1 din OUG 109/2011, dacă aceasta are, individual sau într-o serie de tranzacții, o valoare de cel puțin echivalentul în lei a 50.000 euro. Pentru a decide asupra tranzacției, consiliul de administrație poate dispune efectuarea unei expertize independente, pentru a verifica dacă tranzacția este corectă în raport cu ofertele de același tip existente pe piață. Directorii executivi elaborează trimestrial și prezintă consiliului de administrație un raport în care sunt prezentate informații privind execuția mandatelor, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele externe care ar putea afecta performanța întreprinderii publice sau perspectivele sale strategice.

Directorul general are obligația să transmită autorității publice tutelare sau acționarilor care dețin mai mult de 5% din capitalul social, trimestrial și ori de câte ori se solicită, fundamentări, analize, situații, raportări și orice alte informații referitoare la activitatea întreprinderii publice, în formatul și la termenele stabilite.

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

16. Condiții de încetare a mandatului

În cazul în care revocarea survine fără justă cauză, directorul în cauză este îndreptățit la plata unor daune-interese, potrivit contractului de mandat. Pentru desemnarea noilor directori se aplică, în mod corespunzător, prevederile art. 35 din OUG 109/2011 republicată, cu modificările și completările ulterioare.

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