ANEXA 1
la hotărârea nr. 164 / 30.08.2024

Componenta inițială a planului de selecție
pentru recrutarea și selecția a 7 membri în Consiliul de Administrație al societății
Salina Turda SA

Procedura de selecție se derulează în acord cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare, Legea 187/2023 pentru modificarea şi completarea Ordonanţei de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 și H.G. nr.639/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor O.U.G nr. 109/2011.

Procedura de selecție se efectuează cu scopul de a asigura transparența și profesionalizarea consiliilor de administrație, potrivit standardelor de guvernanță corporativă a întreprinderilor publice, astfel cum au fost dezvoltate în Principiile de guvernanță corporativă ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică. (art. 2 din Anexa 1 la H.G. nr. 639/2023)

Planul de selecție este astfel întocmit, încât procedura de recrutare să se realizeze cu respectarea dreptului de liberă competiție, echitate și egalitate de șanse, nediscriminare, transparență, tratament egal și asumarea răspunderii.

Potrivit H.G. nr. 639/2023, planul de selecţie reprezintă documentul de lucru prin care se stabileşte calendarul procedurii de selecţie de la data iniţierii procedurii de selecţie până la data numirii persoanelor desemnate pentru funcţiile de administratori şi este structurat pe două componente: **componenta iniţială**, care se întocmeşte în termen de 10 zile de la data declanşării procedurii şi **componenta integrală**, care se întocmeşte după constituirea comisiei de selecţie sau începerea procedurii selecţiei de către comitetul de nominalizare şi remunerare din cadrul consiliului, după caz.

Componenta inițială a planului de selecție este definită la art. 1 pct. 4 din Anexa nr. 1 a Hotărârii de Guvern nr. 639/2023 și *reprezintă un document de lucru care se întocmeşte de către autoritatea publică tutelară, în termen de 10 zile de la data declanşării procedurii de selecţie, şi cuprinde, fără a se limita la acestea, scrisoarea de aşteptări, aspectele-cheie ale procedurii, calendarul, părţile responsabile şi rolurile acestora, riscurile identificate, documentele ce trebuie depuse până la numirea administratorilor;*

Componenta inițială este elaborată cu scopul de a oferi fundament pentru componenta integrală a planului de selecție. Planul de selecție în integralitatea sa constituie fundamentul procedurii de selecție, reflectând principalele activități și decizii care trebuie realizate, termenele de realizare, structurile implicate, precum și documentele de lucru. Planul de selecție, în integralitatea lui, va fi realizat de către comisia de selecție.

1. PROCEDURA DE SELECȚIE – ETAPA DE PLANIFICARE. INIȚIEREA ȘI ORGANIZAREA PROCEDURII

În temeiul art. 3 litera b) din Anexa nr. 1 la Hotărârea de Guvern nr. 639/2023, procedura de selecţie a membrilor Consiliului de administrație este iniţiată la data adoptării hotărârii adunării generale a asociaţilor privind declanșarea procedurii de selecție a șapte membri în Consiliul de administrație al societății SALINA TURDA S.A.

Prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Turda nr. 160/29.08.2024 s-a aprobat ca selecția pentru funcţia de membru în Consiliul de Administraţie la societatea Salina Turda SA să fie efectuată de către Comisia de selecţie constituită prin H.C.L. 159/29.08.2024. În vederea îndeplinirii atribuțiilor ce-i revin potrivit O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și a H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din ordonanță, Comisia de selecție întocmește Componenta integrală a planului de selecţie, aceasta fiind definită la art.1 pct. 5 al Capitolului 1 din Anexa nr.1 la H.G. nr.639/2023 și conține, dar fără a se limita la aceasta, elemente necesare precum profilul consiliului, profilul candidatului, planul de interviu, termenele aferente etapelor cuprinse între data declanşării procedurii de selecţie şi data prezentării raportului final, precum și componenta inițială a planului de selecţie;

1.1. Scopul Planului de selecție

Prezenta Componentă inițială a planului de selecție este întocmită în scopul recrutării și selecției șapte membri în Consiliul de Administrație al societății Salina Turda SA, cu respectarea prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificările și completările ulterioare și a H.G. nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. 109/2011.

Societatea SALINA TURDA SA întreprindere publică în sensul O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, este o societate română, care are forma de organizare de societate pe acțiuni și care își desfășoară activitatea în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare, precum și cu cele ale Actului constitutiv.

Societatea SALINA TURDA SA are ca acționar unic Municipiul Turda. Procedura de selecție este realizată de autoritatea publică tutelară prin Comisia de selecție.

1.2. Principii

Întocmirea componentei inițiale se realizează cu claritate pentru a fi determinate toate aspectele cheie ale procedurii de selecție, în concordanță cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea nr. 111/2016, cu modificările și completările ulterioare și HG nr. 639/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OUG nr. 109/2011.

1.3. Roluri și responsabilități

Prezenta secțiune definește principalele activități pe care părțile implicate în procesul de recrutare și selecție a membrilor Consiliului de Administrație al societății Salina Turda SA trebuie să le îndeplinească în scopul unei bune gestionări a procesului de recrutare și selecție.

Autoritatea publică tutelară – Municipiul Turda prin Consiliul Local, îndeplinește următoarele atribuții în procesul de selecție, dar fără a se limita la acestea, în condiții legii:

a) Emite actul administrativ prin care stabilește componența Comisiei de selecție a membrilor Consiliului de Administrație al societății;
b) Emite actul administrativ prin care se aprobă declanșarea procedurii de selecție a membrilor Consiliului de Administrație al societății;
c) Elaborează componenta inițială a planului de selecție, în consultare cu comitetul de nominalizare și remunerare și acționarii, în termen de maximum 10 zile de la data declanșării procedurii de selecţie;
d) Publică pe pagina proprie de internet, în termen de 5 zile de la data declanșării procedurii de selecție, **proiectul componentei inițiale a planului de selecție,** pentru formularea de propuneri în vederea definitivării acestuia;
e) Întocmește anunțul privind selecția candidaților la funcția de membru în Consiliul de Administrație al întreprinderii publice și asigură publicarea acestuia pe pagina de internet a

autorității publice tutelare și, prin grija președintelui consiliului de administraţie, pe prima pagină de internet a întreprinderii publice într-un loc vizibil la încărcarea paginii, precum şi pe pagina de internet a AMEPIP, în cel puţin două publicaţii economice şi/sau financiare de largă răspândire, precum şi pe cel puţin o platformă sau un site de recrutare de resurse umane cu mare vizibilitate la nivel naţional.

f) Întocmește Scrisoarea de așteptări și o publică pe pagina proprie de internet, pentru a fi luată la cunoștință de candidații pentru postul de administrator, înscriși pe lista scurtă;
g) Stabilește criteriile de evaluare în raport cu care candidatul este evaluat individual, în cadrul procedurii de selecție;

Comisia de selecție îndeplinește următoarele atribuții în procesul de selecție, dar fără a se limita la acestea și în condițiile legii:

a) desfăşoară procedura de selecţie a administratorilor, cu asigurarea conformităţii şi transparenţei acesteia;
b) evaluează candidaţii, pregăteşte şi comunică adunării generale a acţionarilor şi autorităţilor publice tutelare lista scurtă a candidaţilor şi clasamentul acestora;
c) notifică AMEPIP în cazul apariţiei oricăror abateri de la prevederile legale referitoare la derularea procedurii de selecţie, în vederea aplicării de sancţiuni şi dispunerii de măsuri de remediere.
d) elaborează componenta integrală a planului de selecţie în termen de maximum 10 zile de la înfiinţare, în vederea propunerii spre nominalizare pentru posturile de administrator, cu încadrarea în termenele prevăzute de Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011, aprobată cu modificări şi completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările şi completările ulterioare, şi de Hotărârea Guvernului nr. 639/2023, şi o transmite APT şi întreprinderii publice în vederea publicării pe paginile de internet şi realizării consultării cu acţionarii;
e) elaborează profilul candidatului pentru poziţiile de membru în consiliul de administraţie/supraveghere, pe baza cerinţelor contextuale ale întreprinderii publice şi scrisorii de aşteptări;
f) stabileşte care dintre criteriile exemplificate în anexa nr. 1a la normele metodologice de aplicare a Ordonanţei de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 639/2023, sunt criterii obligatorii şi care sunt opţionale, în funcţie de specificul şi complexitatea activităţii întreprinderii publice, de cerinţele din scrisoarea de aşteptări, precum şi de ponderea acestora în întocmirea listei scurte;
g) stabileşte condiţiile de eligibilitate pentru candidaţi în vederea participării la procedura de selecţie - membru în consiliul de administraţie/supraveghere şi conţinutul dosarului pentru depunerea candidaturii pentru fiecare poziţie de membru în consiliu;
h) ulterior termenului-limită pentru depunerea dosarelor de candidat, comisia de selecţie şi nominalizare desigilează şi analizează conţinutul dosarelor depuse de către candidaţi;
i) decide respingerea dosarelor de candidatură incomplete şi informează candidaţii respinşi, în scris, despre această decizie, în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la data adoptării deciziei de respingere;
j) desfăşoară activităţile care stau la baza elaborării listei lungi şi verifică informaţiile din dosarele de candidatură;
k) analizează informaţiile din dosarele de candidatură rămase pe lista lungă şi alocă punctajul conform grilei de evaluare pentru fiecare criteriu din cadrul profilului consiliului, pentru fiecare candidat;
l) solicită candidaţilor, în scris, dacă este cazul, clarificări suplimentare, cu stabilirea termenului de răspuns;
m) stabileşte lista lungă de candidaturi, pe baza dosarelor de candidatură complete;

n) informează, prin mijloace electronice, candidaţii selectaţi cu privire la includerea candidaturii acestora pe lista scurtă şi la obligaţia de a depune la autoritatea publică tutelară declaraţia de intenţie în termen de 15 zile de la data informării;
o) stabileşte modul de acordare a punctajului, documentele referitoare la declaraţia de intenţie, planul de interviu şi declaraţiile necesar a fi completate de către candidaţi;
p) analizează declaraţia de intenţie şi integrează rezultatele analizei în evaluarea candidatului;
q) elaborează planul de interviu şi organizează interviurile candidaţilor aflaţi pe lista scurtă pe baza acestuia;
r) după încheierea interviurilor, realizează clasamentul candidaţilor aflaţi în lista scurtă şi raportul final, care se transmite AMEPIP, în vederea emiterii avizului conform, şi, ulterior, conducătorului autorităţii publice tutelare, în vederea luării deciziei de numire, pentru regiile autonome, respectiv conducătorului autorităţii publice tutelare, în vederea mandatării reprezentanţilor statului în adunarea generală a acţionarilor/ asociaţilor, pentru propunerea de membri în consiliu, în cazul societăţilor;
s) notifică AMEPIP în cazul apariţiei oricăror abateri de la prevederile legale referitoare la derularea procedurii de selecţie, în vederea aplicării de sancţiuni şi/sau dispunerii de măsuri de remediere;
t) în situaţia nerespectării prevederilor legale cu privire la selecţia candidatului, comisia sau, în caz de divergenţă între membrii comisiei, orice membru al comisiei de selecţie şi nominalizare notifică AMEPIP, dispoziţiile art. 4^4 alin. (5) lit. c) pct. (vii) din Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011, aprobată cu modificări şi completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările şi completările ulterioare, aplicându-se în mod corespunzător;
u) informează AMEPIP cu privire la stadiul de desfăşurare a procedurilor de selecţie, conform calendarului acesteia, cu respectarea confidenţialităţii cu privire la informaţiile privind candidaţii, dosarele de candidatură, lista lungă sau alte informaţii cu caracter confidenţial;
v) oricare alte activităţi în conformitate cu atribuţii stabilite prin actul administrativ de înfiinţare şi cu cele prevăzute de Ordonanţa de urgenţă a Guvernului nr. 109/2011, aprobată cu modificări şi completări prin Legea nr. 111/2016, cu modificările şi completările ulterioare, şi de Hotărârea Guvernului nr. 639/2023.

1.4. Componența Consiliului de Administrație

Consiliul de Administrație al societății va avea o componență mixtă și echilibrată, în ceea ce privește experiența profesională.

1.5. Condiții generale minime obligatorii care vor fi îndeplinite de membrii în Consiliul de Administrație al societății SALINA TURDA SA

a) are cetăţenia română şi domiciliul în România;
b) cunoașterea limbii române (scris și vorbit);
c) capacitate deplină de exerciţiu;
d) stare de sănătate corespunzătoare funcţiei pentru care candidează;
e) îndeplinește condițiile de studii și, după caz, de vechime sau alte condiţii specifice potrivit cerințelor specificate pentru postul de administrator;
f) experiența profesională dovedită;
g) să nu fi fost destituit/ă dintr-o funcție publică sau să nu-i fi încetat contractual individual de muncă pentru motive imputabile salariatului, în ultimii 5 ani;
h) să nu facă parte concomitent din mai mult de 2 (două) Consilii de Administrație ale unor regii autonome sau societăți comerciale.
i) nu pot fi administratori persoanele care, potrivit legii, sunt incapabile ori care au fost condamnate pentru infracţiuni contra patrimoniului prin nesocotirea încrederii, infracţiuni de corupţie, delapidare, infracţiuni de fals în înscrisuri, evaziune fiscală, infracţiuni prevăzute de Legea nr. 656/2002 pentru prevenirea şi sancţionarea spălării banilor, precum şi pentru instituirea unor măsuri de prevenire şi combatere a finanţării terorismului, republicată, cu modificările ulterioare;

j) nu au înscrieri în cazierul judiciar;
k) nu au înscrieri în cazierul fiscal;

1.6. Condiții specifice

- 7 membri cu studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă și experiență în domeniul științelor inginerești, economice, sociale, juridice, sau în domeniul de activitate al întreprinderii publice de **cel puțin 7 ani.**

1.7. Dosarul de înscriere trebuie să cuprindă în mod obligatoriu următoarele documente:

1. Cerere de înscriere (*Formular 1*) și opis documente;
2. Copia actului de identitate în termen de valabilitate, certificată pentru conformitate cu originalul prin semnătura olografă a posesorului actului de identitate;
3. Copii după diplomele de studii pentru a atesta educația și pregătirea profesională, certificate pentru conformitate cu originalul prin semnătura olografă a posesorului actului;
4. Curriculum Vitae în format european, semnat și datat;
5. Copia carnetului de muncă/extras revisal/adeverință care atestă experiența conform solicitării;
6. Cazier judiciar și fiscal în original;
7. Declarația pe propria răspundere menționând dacă deține sau nu statutul de independent în sensul art. 138^2 alin. (2) din Legea nr. 31/1990 a societăților comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare *(Formular 2);*
8. Declarație privind apartenența la Consiliile de Administrație *(Formular 3);*
9. Declarație pe proprie răspundere prin care aplicantul va confirma că nu a fost inițiată și nici nu se află în desfășurare procedură de natură penală împotriva sa, pentru infracțiuni economice *(Formular 4)*;
10. Declarație de consimțământ prin care candidatul este de acord cu utilizarea datelor sale în scopul procesului de recrutare și selecție *(Formular 5)*.

1.8. Criterii de evaluare a candidaților

1. **Etapa I – Selecția dosarelor depuse** – verificarea îndeplinirii condițiilor de participare, dovedite prin conținutul dosarului depus de candidat;
2. **Etapa II – Susținerea interviului** de către candidații rămași în lista scurtă, în cadrul căruia se vor evalua competențele și trăsăturile necesare postului pentru care candidează.

În cadrul procedurii de selecție criteriile folosite vor fi diferențiate după cum urmează:

Criterii de evaluare a competențelor profesionale:

- Competențe specifice domeniului de activitate;
- Competențe profesionale de importanță strategică;
- Gândire strategică și previziuni, guvernanța întreprinderii, cultura organizațională, managementul riscului;
- Competență de guvernanță corporativă – înțelegerea principiilor și a practicilor de guvernanță corporativă;
- Competențe sociale și personale;
- Monitorizarea performanței;
- Experiență pe plan local și național.

Trăsături:

- Reputație personal și profesională;
- Integritate;
- Independență;

- Abilități de comunicare interpersonală;
- Alinierea cu scrisoarea de așteptări.

Condiții eliminatorii:
- Înscrieri în cazierul fiscal sau judiciar.

2. CALENDARUL ACTIVITĂȚILOR DIN CADRUL PROCEDURII DE SELECȚIE:

Prezenta secțiune definește etapele procesului de recrutare și selecție, termene limită, precum și părțile implicate, după cum urmează:

Nr. crt.	Activitate	Termen	Responsabil	Observații
1.	**Constituirea Comisiei de selecție**	Adoptarea H.C.L. nr. 157 din 29.08.2024	Autoritatea publică tutelară	H.C.L. nr.118/20.06.2024
2.	**Declanșarea procedurii de selecție**	Adoptarea Hotărârii AGA din 29.08.2024	Autoritatea publică tutelară	Art. 3 alin. (1) lit. b) din Anexa 1 la H.G. nr. 639/2023
3.	**Notificare AMEPIP cu privire la declanșarea procedurii de selecție**	2 zile lucrătoare de la data adoptării hotărârii AGA din 29.08.2024	Autoritatea publică tutelară	Art. 3 alin. (3) din Anexa 1 la H.G. nr. 639/2023
4.	**Elaborarea şi publicarea proiectului componentei inițiale a planului de selecție**	15 zile de la data declanșării procedurii de selecție	Autoritatea publică tutelară	Conform prevederilor art. 5 alin.(1) din H.G. nr. 639/2023
5.	**Elaborarea componentei integrale a planului de selecție**	în termen de 10 zile de la data înființării comisiei de selecție	Comisia de selecție	Conform prevederilor art. 10 alin. (1) și (2) din H.G. nr. 639/2023
6.	**Publicarea anunțului de selecție**	Cu cel puțin 30 de zile înainte de data limită pentru depunerea candidaturilor	Autoritatea publică tutelară	Conform prevederilor art. 29 alin. (5) din O.U.G. 109/2011
7.	**Depunerea candidaturilor**	în termen de 30 de zile de la publicarea anunțului de selecție	Candidații	Depunerea dosarului de înscriere

8.	**Evaluarea dosarelor de candidatură**	2 zile lucrătoare de la data limită de depunere a dosarelor	Comisia de selecție	Conform prevederilor art. 20 alin. (3) din Anexa 1 la HG nr.639/2023
9.	**Solicitare de clarificări privitoare la candidatură**	2 zile lucrătoare de la evaluare	Comisia de selecție	Conform prevederilor art. 20 alin. (2) din Anexa 1 la HG nr.639/2023
10.	**Alcătuire lista lungă**	2 zile lucrătoare de la obținerea clarificărilor	Comisia de selecție	Conform prevederilor art. 20 alin. (3) din Anexa 1 la HG nr.639/2023
11.	**Întocmire Lista scurtă și comunicarea rezultatelor către candidații**	2 zile lucrătoare de la selecția dosarelor	Comisia de selecție	Conform prevederilor art. 21 alin. (6) din Anexa 1 la HG nr.639/2023 Adrese de înștințare pentru candidații aflați în lista scurtă, pentru depunerea declarațiilor de intenție
12.	**Depunerea declarației de intenție de către candidații rămași în lista scurtă**	maxim 15 zile lucrătoare de la comunicarea/afișarea listei scurte	Candidații aflați în lista scurtă	Conform prevederilor art. 22 alin. (2) din Anexa 1 la HG nr.639/2023
13.	**Susținerea interviului**	2 zile lucrătoare de la expirarea termenului de depunere a declarației de intenție	Comisia de selecție	Conform prevederilor art. 22 alin. (4) din Anexa 1 la HG nr. 639/2023
14.	**Finalizarea punctajelor în urma interviului**	1 zi lucrătoare de la organizarea interviului	Comisia de selecție	Proces-verbal al Comisiei de selecție
15.	**Întocmirea Raportul final pentru numirile finale**	2 zile lucrătoare de la finalizarea punctajelor	Comisia de selecție	Conform prevederilor art. 22 alin. (6) din Anexa 1 la HG nr. 639/2023

16.	**Transmiterea Raportului final către AMEPIP și Autorității Publice Tutelare**	1 zi lucrătoare de la întocmirea raportului final	Comisia de selecție	Raport final
17.	**Emiterea avizului conform de către AMEPIP**	10 zile de la primirea informațiilor	AMEPIP	Conform prevederilor art. 28 alin (5^1) din O.U.G. 109/2011
18.	**Autoritatea publică tutelară mandatează reprezentanții în AGA în vederea desemnării membrilor în Consiliul de Administrație**	10 zile de la primirea avizului conform	Autoritatea publică tutelară	Conform prevederilor art. 22 alin. (7) din Anexa 1 la HG nr. 639/2023

NOTĂ Datele trecute în prezenta secțiune sunt orientative, ele urmând a fi definitivate la data aprobării Planului de selecție – componenta integrală.

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

Care stabilește așteptările Autorității Publice Tutelare Consiliul Local al Municipiului Turda pentru Societatea Salina Turda S.A.

2025-2029

Municipiul Turda, prin Consiliul Local Turda, în calitate de acționar unic al S. Salina Turda SA, a elaborat prezenta scrisoare de așteptări a acționarului privind performanțele societății și ale organelor de administrare și conducere ale acesteia, pentru o perioadă de patru ani.

Cuprins

Introducere 3

1. Sinteza strategiei guvernamentale și locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică 5

2. Viziunea Autorității Publice Tutelare, misiunea şi obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică 7

- Viziunea APT 7
- Obiective pentru realizarea viziunii (4 ani) 8
- Indicatori de performanță obligatorii 9

3. Prezentarea generală și încadrarea întreprinderii publice 9

4. Angajamentul autorității publice tutelare în legătură cu modalitatea de asigurare a compensaţiilor corespunzătoare sau de plată a obligaţiei de serviciu public 11

5. Așteptări privind politica de divídende 11

6. Așteptări privind politica de investiții 12

7. Aşteptările acţionarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare şi conducere ale întreprinderii publice 13

8. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică 14

9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative 15

10. Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli 16

Introducere

Unitatea Administrativ-Teritorială Turda își exprimă așteptările referitoare la administrarea și conducerea executivă a Societății Salina Turda S.A. (Salina Turda), având în vedere importanța strategică a acestei entități pentru dezvoltarea locală. Salina Turda reprezintă un activ esențial pentru economia locală și un simbol de patrimoniu național, fiind necesară o gestionare eficientă și sustenabilă a resurselor sale. În acest context, UAT Turda consideră prioritare obiectivele legate de creșterea performanței economice a societății, consolidarea poziției pe piață și îmbunătățirea continuă a experienței vizitatorilor.

Salina Turda își desfășoară activitatea într-un context dual, având atât rolul de monopol în ceea ce privește exploatarea resurselor naturale locale, cât și de participant competitiv pe piața turismului și a atracțiilor culturale. În calitate de monopol, societatea are responsabilitatea de a administra resursele naturale într-un mod sustenabil și transparent, asigurând un echilibru între interesul public și dezvoltarea economică. Pe de altă parte, în latura sa competitivă, Salina Turda trebuie să răspundă provocărilor pieței prin inovare și diversificarea serviciilor oferite, astfel încât să atragă un număr cât mai mare de vizitatori și să își consolideze poziția de lider în turismul regional. Gestionarea eficientă a acestor două laturi implică o abordare strategică echilibrată, care să îmbine respectarea obligațiilor legale și sociale specifice unui monopol cu dinamismul și creativitatea necesare pentru a rămâne competitiv pe piață.

Totodată, ne dorim ca Salina Turda să adopte practici de guvernanță corporativă care să asigure transparența, integritatea și responsabilitatea în toate deciziile strategice. Este esențial să fie promovate inițiative care să contribuie la dezvoltarea durabilă a societății, în armonie cu valorile comunității locale și cu respect față de mediul înconjurător. Așteptăm implementarea unor strategii de marketing inovatoare și sustenabile, care să valorifice pe deplin potențialul turistic și cultural al Salinei. Pe lângă creșterea performanței economice, UAT Turda consideră esențială menținerea unei relații strânse și deschise cu comunitatea locală, astfel încât activitatea Salinei să continue să fie un pilon al identității și mândriei turdenilor.

În calitate de Autoritate Publică Tutelară, Consiliul Local al Municipiului Turda publică prezenta *Scrisoare de așteptări*, document de lucru care stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere ale *S. Salina Turda S.A.* Scrisoarea de aşteptări face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecţie a membrilor consiliului de administraţie pentru întreprinderile publice şi este parte din componenta iniţială a Planului de selecţie. Documentul stabileşte performanţele aşteptate de la organele de administrare şi conducere, precum şi limite în derularea activităţii întreprinderii publice pentru următorii 4 ani. Prezentul document cuprinde obiectivele întreprinderii publice, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecţie a candidaţilor aflaţi pe lista scurtă.

Totodată. Scrisoarea de așteptări este un document de lucru și are rolul de ghid al candidatilor participanți la recutarea pentru posturile de membri ai Consiliului de Administratie/Directori, în întocmirea Declarației de intenție (document de lucru prin care aceștia își prezintă viziunea sau programul privind dezvoltarea întreprinderii publice) și, ulterior, de a ghida Consiliul de Administrație/Directorii în redactarea Planului de administrare/management.

Prezenta Scrisoare de așteptări este elaborată în temeiul prevederilor OUG nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu adăugirile și modificările ulterioare și ale Normelor Metodologice de aplicare a Ordonanţei de urgenţă a Guvernului nr.109/2011, privind guvernanţa corporativă a întreprinderilor publice, aprobate prin Hotărârea Guvernului cu nr. 639/2023.

Scrisoarea de aşteptări este aprobată prin act administrativ al conducătorului autorităţii publice tutelare, ca parte din componenta iniţială a Planului de selecţie. Ulterior aprobării Scrisoarea de aşteptări se publică pe paginile de internet ale autorităţii publice tutelare, întreprinderii publice şi AMEPIP, odată cu componenta iniţială a planului de selecţie.

Societatea Salina Turda SA este persoană juridică romînă, societate pe acțiuni cu acționar unic, UAT municipiul Turda din județul Cluj. Rolul de Autoritate Publică Tutelară este exercitat prin Consiliul Local Turda. Sediul social al întreprinderii publice se află la adresa: Aleea Durgău, nr. 7, Turda, județul Cluj. Aceasta este și locația principală a Salinei Turda, una dintre cele mai cunoscute atracții turistice din regiune.

Salina Turda SA a fost înființată și înregistrată în anul 2009, ONRC - J12 /1992/2009, fiind o societate comerciala pe acțiuni, întreprindere publică, care își desfășoară activitatea în conformitate cu Legea nr. 31/1990, privind societățile, republicată și Ordonanța de Urgență nr. 109/ 2011 cu modificările și completările ulterioare. Întreprinderea publică gestionează un ansamblu turistic format din:

- Salina Turda
- Strandul Durgau
- Bazinul de înot didactic
- Complexul balnear Potaissa – SPA (wellness)
- Hotelul și restaurantul Potaissa

Compania prestează servicii, atât pe o piață concurențială (hotel, restaurant, SPA - wellness), cât și pe una de monopol (Salina Turda, strandul Durgau și bazinul de înot didactic).

1. Sinteza strategiei guvernamentale și locale în domeniul în care acționează întreprinderea publică

În anul 2006, Organizația Mondială a Turismului a susținut România în dezvoltarea Master Planului pentru Dezvoltarea Turismului Național 2007-2026. Obiectivul principal al acestui Master Plan a fost acela de a identifica punctele slabe și de a explora oportunitățile pentru ca România să concureze eficient pe piețele internaționale. Cu toate acestea, multe dintre aspectele care necesitau îmbunătățire identificate în Master Plan acum 15-16 ani continuă să fie relevante și astăzi. Implementarea multor măsuri propuse a fost întârziată sau nefinalizată din cauza schimbărilor la nivel guvernamental, a lipsei de finanțare și, în parte, din cauza insuficientei asumări a acțiunilor necesare. Deficiențele legate de calitatea centrelor urbane, coordonarea și gestionarea ineficientă din partea sectorului public, procesele de formare profesională învechite, lipsa unor date statistice fiabile pentru analiză, precum și lipsa unei strategii coerente în practicile de comercializare și promovare rămân provocări care persistă.

Plecând de la această situație de fapt, Guvernul susține un model de dezvoltare sustenabilă, axat pe investiții, stimularea și dezvoltarea capitalului uman, creșterea competitivității companiilor românești și transformarea digitală a economiei și administrației, eficientizarea administrației publice și combaterea deprivării materiale a populației. Prin natura lui, turismul se prezintă ca o activitate economică situată la interferența altor ramuri. Prin urmare, la dezvoltarea acestei activități contribuie și alte domenii cu impact asupra turismului (cultură, transport, agricultură, dezvoltare regională, mediu). Se dorește prioritizarea turismului ca o ramură strategică pentru economia românească, prin revizuirea și modernizarea cadrului legal și derularea de programe de finanțare și promovare.

Totodată, Guvernul își propune să stimuleze circulația turistică internă prin acordarea de tichete de vacanță pentru salariații din sectorul bugetar și acoperirea contravalorii tichetelor de vacanță acordate de angajatorii din sectorul privat și să deruleze un program pentru digitalizarea turismului pentru a dezvolta baza de date care să permită o mai bună țintire a promovării de țară pe categoriile/țările de interes.

Strategia Națională a României pentru Dezvoltarea Turismului se concentrează pe trei niveluri pentru a servi drept ghid pentru dezvoltarea sustenabilă a turismului în România, astfel încât:

- să consolideze în continuare România ca destinație turistică bine cunoscută, de talie mondială, pe tot parcursul anului, precum şi ca destinație care îndeplinește standardele UE în ceea ce privește furnizarea de produse și servicii;
- să prețuiască oamenii, tradiția, locurile, patrimoniul natural și cultural al României;
- să crească vizibilitatea și reputația României pe piețele internaționale de turism de

prim rang.

Astfel, ***viziunea*** *propusă de Strategie este ca până în anul 2035 România să devină o destinație turistică bine cunoscută, de înaltă calitate, disponibilă pe parcursul întregului an, valorificând unicitatea patrimoniului său cultural și natural și oferind servicii la standarde internaționale.* România se va afla în fruntea clasamentelor de competitivitate în turism, în virtutea investițiilor strategice în infrastructură, educație, marketing și promovare, care vor duce la dezvoltarea de experiențe unice pentru vizitatorii care călătoresc în România și care o vor face atrăgătoare pentru piețele relevante din Europa și din lume. Turismul își va crește semnificativ contribuția la creșterea și dezvoltarea economică în România și în Europa, prin creșterea cheltuielilor vizitatorilor.

Strategia stabilește două ***obiective strategice generale*** care pot fi sprijinite prin dezvoltarea turismului și care la rândul lor contribuie la dezvoltarea socio-economică a comunităților locale:

- *sprijinirea creării de locuri de muncă în comunitățile locale*, inclusiv pentru grupurile vulnerabile, precum femeile, tinerii și persoanele din mediul rural, prin dezvoltarea sustenabilă a turismului;
- *creșterea ponderii turismului în economie;*

Ca ***obiective specifice*** sunt propuse:

- *Creșterea cheltuielilor turiștilor actuali* prin:

- îmbunătățirea accesibilității zonelor turistice și îmbunătățirea calității infrastructurii turistice;
- sprijinirea dezvoltării inovative în sectorul privat;
- creșterea calității experiențelor și a serviciilor în destinații.

- *Atragerea mai multor turiști cu buget peste medie* prin:

- întărirea capacității de elaborare de politici în domeniul turismului, creșterea gradului de digitalizare și o mai bună adaptare a instrumentelor de marketing la specificul piețelor cu potențial mare.

În ceea ce privește ***dezvoltarea turismului*** sunt avute în vedere următoarele ***obiective***:

- dezvoltarea destinațiilor turistice cu implicarea tuturor actorilor din turism prin încurajarea parteneriatelor dintre mediul privat și cel public la nivel de destinație, în vederea creșterii calității și performanței managementului destinațiilor turistice din România;
- creșterea notorietății destinației turistice România, ca destinație turistică de calitate pe piața internațională a turismului;
- reducerea sezonalității, creșterea duratei medii a sejurului și a gradului de fidelizare a turiștilor;
- dezvoltarea tuturor formelor de turism din România, identificarea de noi oportunități de dezvoltare și stimularea creșterii circulației turistice interne și internaționale;

- realizarea de investiții în turism;
- simplificarea sistemului de autorizare în domeniul turismului, inclusiv pentru cele de tipul economiei colaborative;
- asigurarea atât a protecției turiștilor, cât și a operatorilor economici din industria de turism în situația unei crize;
- digitalizarea serviciilor publice oferite de autoritatea publică centrală în domeniul turismului;
- sprijinirea mediului antreprenorial în domeniul turismului.

Strategia Națională a Romaniei pentru Dezvoltarea Turismului oferă un cadru strategic general, care poate fi utilizat ca bază pentru dezvoltarea și adaptarea unei strategii specifice pentru întreprinderea publică Salina Turda SA. Prin alinierea obiectivelor sale cu prioritățile naționale, Salina Turda SA poate contribui la creșterea competitivității turismului regional și la promovarea României pe piețele internaționale. Această cascadare a strategiei naționale la nivel local va permite Salinei să își valorifice potențialul turistic unic, integrându-se eficient în inițiativele naționale de dezvoltare durabilă și inovare. Totodată, implementarea unor acțiuni și măsuri inspirate din strategia națională poate ajuta Salina Turda SA să îmbunătățească calitatea serviciilor și să atragă investiții, consolidându-și astfel poziția de lider în turismul regional. Astfel, o sinergie între strategia națională și cea locală va crea oportunități de creștere economică și de dezvoltare sustenabilă pentru comunitatea locală.

2. Viziunea Autorităţii Publice Tutelare, misiunea şi obiectivele întreprinderii publice, derivate din politica guvernamentală sau locală din domeniul de activitate în care operează întreprinderea publică

Salina Turda S.A. își desfășoară activitatea într-o piață liberă și concurențială, conform prevederilor Legii nr. 31/1990 a societăților, republicată.

Misiunea Salinei Turda este de a presta servicii de turism în condiții de calitate, siguranță, continuitate, flexibilitate și utilizare eficientă a resurselor materiale, umane, financiare și informaționale, în scopul obținerii unui profit rezonabil, pe termen lung.

Viziunea APT

Viziunea Autorității Publice Tutelare pentru Salina Turda SA: *leadership și inovare în turism, aliniere cu obiectivele naționale și orientare spre creșterea economică și bunăstarea comunității.*

Viziunea Autorității Pubice Tutelare, în contextul Strategiei Naționale a României pentru Dezvoltarea Turismului, este ca Salina Turda să devină un model de excelență în turismul balnear și cultural, contribuind activ la creșterea competitivității turismului românesc pe piețele internaționale. Autoritatea Publică Tutelară își propune să valorifice patrimoniul natural și istoric al Salinei printr-o abordare integrată, care să îmbine inovația cu tradiția, și să ofere vizitatorilor o experiență turistică de înaltă calitate. În conformitate cu direcțiile strategice

naționale, întreprinderea publică va avea în vedere extinderea infrastructurii turistice și modernizarea serviciilor, asigurând totodată protecția mediului și conservarea resurselor naturale.

Prin implementarea unor practici durabile și prin îmbunătățirea continuă a standardelor de operare, Autoritatea publică Tutelară își propune ca Salina Turda SA să contribuie la dezvoltarea durabilă a regiunii și să devină un pol de atracție turistică recunoscut la nivel internațional. De asemenea, întreprinderea publică trebuie să își asume rolul de a sprijini dezvoltarea comunității locale prin crearea de locuri de muncă și atragerea de investiții. În contextul strategiei naționale, Salina Turda SA își dorește să joace un rol activ în promovarea României ca destinație turistică de top, contribuind la creșterea vizibilității și atractivității țării. Întreprinderea va continua să investească în educație și formare profesională, asigurând un personal calificat și dedicat, capabil să susțină viziunea de creștere pe termen lung.

Obiectivul, pe termen mediu și lung, pentru Salina Turda este *diversificarea serviciilor și produselor oferite, relaționate cu obiectul principal de activitate, pentru crearea de noi locuri de muncă.*

Obiective pentru realizarea viziunii (4 ani)

Obiectivele pentru următorii 4 ani pe care le propune acționarul pentru echipa de conducere sunt:

- Asigurarea în permanență a resurselor financiare necesare funcționării societății, a programelor de investiții și plăți la termene a datoriei aferente creditelor accesate.
- Modernizarea dotării societății pentru creșterea eficienței activității instituționale și operaționale curente.
- Finalizarea implementării cu succes și la termen a programelor de investiții în curs.
- Continuarea optimizării activității operationale în vederea reducerii consumurilor si costurilor.
- Ajustarea și adecvarea permanentă a liniilor directoare a politicilor de resurse umane la specificul operațional și de dezvoltare a societății;
- Urmărirea eficienței cost/beneficiu a serviciilor prestate.
- Continuarea, implementarea, dezvoltarea și monitorizarea politicilor de management performant durabil pentru gestionarea resurselor și evaluarea riscurilor.
- Elaborarea și implementarea politicilor de responsabilitate socială.
- Creșterea gradului de satisfacție al clienților, raportat la serviciile oferite.
- Menținerea unui nivel ridicat de profesionalism în rândul salariaților.

Indicatori de performanță obligatorii

În aplicarea dispozițiilor legale, pentru întreprinderea publică vor fi avuți în vedere cel puțin următorii indicatori de performanță:

Indicatori financiari

Categorie	Indicator
Politica de investiții	CapEx
	Rata cheltuielilor de capital
Finanțarea	Raportul dintre datorie /EBITDA
Operațiuni	Rata de rotație a creanțelor
Rentabilitate	Rata de creștere a cifrei de afaceri nete

Indicatori nefinanciari

Categorie	Indicator
Indicatori de mediu	Consumul de energie
	Emisiile din domeniul de aplicare 1 (Scope1)
Indicatori referitori la clienți	Scorul satisfacției clienților
Indicatori referitori la angajați	Instituirea unui sistem de siguranță a angajaților
	Numărul de instruiri în materie de siguranță
Indicatori legați de guvernanța corporativă	Ponderea componentelor variabile în remunerarea administratorilor executivi și a administratorilor neexecutivi
	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor
Crearea de locuri de muncă	Număr echivalent normă întreagă de angajați
Egalitatea de gen	Rata cadrelor superioare de conducere de sex feminin
	Diferența de remunerare între angajații de sex feminin și cei de sex masculin

3. Prezentarea generală și încadrarea întreprinderii publice

Salina Turda SA este o întreprindere publică de importanță regională și națională, cunoscută pentru gestionarea și valorificarea unuia dintre cele mai remarcabile obiective turistice din România – Salina Turda. Situată în inima Transilvaniei, Salina Turda nu este doar o atracție turistică, ci și un patrimoniu industrial și cultural, care atrage anual sute de mii de vizitatori din țară și din străinătate. Întreprinderea are misiunea de a oferi vizitatorilor o experiență unică, combinând explorarea patrimoniului natural cu facilități de relaxare și tratament balnear într-un mediu subteran impresionant.

Salina Turda SA își concentrează activitatea pe conservarea și dezvoltarea acestui patrimoniu, integrând în strategia sa principii de sustenabilitate și inovare. Întreprinderea a investit constant în modernizarea infrastructurii și în diversificarea serviciilor oferite,

astfel încât să răspundă nevoilor unui public din ce în ce mai diversificat. Pe lângă componenta turistică, Salina Turda îndeplinește și un rol important în sănătatea publică, oferind tratamente balneare recunoscute pentru beneficiile lor asupra afecțiunilor respiratorii.

De asemenea, Salina Turda SA este un motor de dezvoltare economică locală, contribuind la crearea de locuri de muncă și la atragerea de investiții în zonă. Întreprinderea se angajează să mențină standarde înalte de guvernanță corporativă, transparență și responsabilitate socială, fiind un exemplu de bună practică în sectorul public.

Societatea urmărește administrarea obiectivelor turistice pe care le are in gestiune, urmărind valorificarea la maximum a potențialului turistic al municipiului Turda.

Obiectul de activitate al este - *Cod CAEN 9103 – Gestionarea monumentelor, clădirilor istorice și altor obiective de interes turistic.*

Obiectul de activitate al întreprinderii publice Salina Turda SA, axat pe gestionarea monumentelor, clădirilor istorice și altor obiective de interes turistic, implică conservarea și valorificarea patrimoniului cultural și natural al zonei. Aceasta include întreținerea și restaurarea structurilor istorice din incinta salinei, precum și dezvoltarea infrastructurii turistice în jurul acestor obiective pentru a oferi vizitatorilor o experiență educativă și recreativă completă. De asemenea, Salina Turda SA se angajează în promovarea acestor resurse prin inițiative de marketing și colaborări cu alte instituții culturale și turistice, având ca scop creșterea vizibilității și atractivității destinației. Gestionarea acestor obiective turistice presupune și implementarea unor măsuri de protecție a mediului, asigurându-se că activitățile turistice sunt realizate într-un mod sustenabil. În plus, Salina Turda SA își propune să dezvolte programe și evenimente tematice care să valorifice patrimoniul cultural al zonei, contribuind astfel la educația și implicarea comunității locale.

Salina Turda operează într-un cadru complex, având o *dublă responsabilitate*: de *monopol în exploatarea resurselor naturale locale* și de *jucător active (commercial) pe piața turismului și a atracțiilor culturale.* Ca monopol, întreprinderea gestionează resursele naturale cu accent pe sustenabilitate și transparență, balansând între interesele publice și dezvoltarea economică. În același timp, pentru a rămâne competitivă, Salina Turda trebuie să inoveze constant și să diversifice oferta turistică, atrăgând un număr tot mai mare de vizitatori și consolidându-și astfel poziția de lider în sectorul turistic regional.

4. Angajamentul autorităţii publice tutelare în legătură cu modalitatea de asigurare a compensaţiilor corespunzătoare sau de plată a obligaţiei de serviciu public

NU este cazul.

5. Așteptări privind politica de dividende

Acționarii se așteaptă la o performanță îmbunătățită a afacerii și la reducerea costurilor asociate. Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform Ordonanței Guvernului nr. 64/2001, privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome (cu modificările și completările ulterioare), pe următoarele destinații:

- rezerve legale;
- alte rezerve reprezentând facilități fiscale prevăzute de lege;
- acoperirea pierderilor contabile din anii precedenți,
- constituirea surselor proprii de finanțare pentru proiectele cofinanțate din împrumuturi externe, precum și pentru constituirea surselor necesare rambursării ratelor de capital, plății dobânzilor, comisioanelor și a altor costuri aferente acestor împrumuturi externe;
- alte repartizări prevăzute de lege;

Rezultatele activităţii Societăţii sunt determinate pe baza situaţiilor financiare aprobate de Adunarea Generală.

Contul de profit şi pierderi care include veniturile şi cheltuielile exerciţiului financiar va evidenţia, după înregistrarea deducerilor obligatorii, profitul sau pierderea exerciţiului respectiv, profitul net urmând a se determina conform legii, după plata impozitului pe profit.

Acționarul unic dorește ca Salina Turda să rămână o societate stabilă și eficientă pentru acționarul unic, prin repartizarea unei sume cât mai mari către acționar, cu respectarea prevederilor legale, însă cu realizarea investițiilor stabilite și plata tuturor datoriilor.

Acționarul se așteaptă ca administratorii să identifice și să gestioneze adecvat riscurile, iar unde este cazul să se consulte cu acționarul pentru respectarea țintelor stabilite.

6. Aşteptări privind politica de investiţii

Politica de investiții a întreprinderii publice Salina Turda SA este esențială pentru atingerea obiectivelor strategice stabilite de autoritatea publică tutelară. În acest context, așteptările acesteia se concentrează pe o serie de direcții fundamentale care vizează atât dezvoltarea durabilă, cât și eficiența economică și socială a întreprinderii. Aceste așteptări includ, dar nu se limitează la, următoarele aspecte:

a) *aliniere cu strategiile naționale și regionale* - politica de investiții trebuie să fie în concordanță cu strategiile naționale și regionale de dezvoltare turistică și economică, asigurând coerența și sinergia între proiectele locale și obiectivele mai largi de dezvoltare;

b) *îmbunătățirea infrastructurii turistice* – este de așteptat ca politica de investiții să prioritizeze modernizarea și extinderea infrastructurii turistice, cu scopul de a crește atractivitatea și accesibilitatea Salinei Turda pentru un număr tot mai mare de vizitatori;

c) *contribuție la dezvoltarea locală* – politica de investiții trebuie să sprijine dezvoltarea

economică a zonei, prin crearea de locuri de muncă și stimularea economiei locale, fie direct, prin activitatea Salinei Turda, fie indirect, prin atragerea de turiști și investitori în regiune;

d) *eficiență economică* – investițiile ar trebui să fie fundamentate pe analize economice solide, care să asigure o utilizare eficientă a resurselor financiare disponibile și să genereze un randament corespunzător, contribuind astfel la stabilitatea financiară a întreprinderii;

e) *transparență și responsabilitate* – se așteaptă ca procesul decizional legat de investiții să fie transparent și să implice o consultare adecvată cu toate părțile interesate, inclusiv cu comunitatea locală, pentru a asigura că investițiile reflectă nevoile și așteptările acesteia;

f) *risc minimizat* - investițiile ar trebui să fie gestionate cu prudență, reducând expunerea la riscuri financiare și operaționale. Aceasta presupune o planificare atentă și o analiză riguroasă a oportunităților și amenințărilor;

g) *maximizarea valorii publice* - investițiile ar trebui să fie orientate spre maximizarea valorii adăugate pentru cetățeni și comunitatea locală, nu doar în termeni financiari, ci și în ceea ce privește îmbunătățirea calității vieții, accesul la servicii și protejarea patrimoniului cultural;

h) *inovare și diversificare* – investiții în noi tehnologii și în diversificarea ofertei turistice, pentru a menține și chiar a extinde poziția competitivă pe piață;

i) *monitorizare și evaluare continuă* - autoritatea publică tutelară se așteaptă ca politica de investiții să includă mecanisme clare de monitorizare și evaluare a performanței proiectelor de investiții, pentru a asigura că acestea își ating obiectivele stabilite și că resursele sunt utilizate eficient. Aceasta poate include rapoarte periodice, audituri interne și externe și evaluări de impact.

Planul de investiții urmează să fie fundamentat pe baza unor studii de fezabilitate, care să asigure eficiența economică a acestor investiții, precum și potențialul câștig al acționarilor. Programul anual și multianual de investitii va fi elaborat de conducerea executivă a întreprinderii publice, avizat de către Consiliul de administrație și transmis spre aprobare Autorității Publice Tutelare în același timp cu proiectul anual al Bugetului de venituri si cheltuieli.

7. Aşteptările acţionarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare şi conducere ale întreprinderii publice

Comunicarea conducerii administrative și a celei executive cu shareholder-ii și stakeholder-ii întreprinderii publice sunt esențiale pentru asigurarea unei guvernanțe corporative eficiente și transparente. Aceste așteptări constau preponderent în:

a) *transparență și acces la informații* - acționarii așteaptă o comunicare transparentă din partea organelor de administrare și conducere ale întreprinderii publice. Acest lucru

presupune furnizarea de informații clare, complete și la timp privind performanța financiară, deciziile strategice, riscurile și oportunitățile, precum și alte aspecte relevante ale activității întreprinderii;

b) *raportare periodică și detaliată* - acționarii se așteaptă la o raportare periodică și detaliată privind activitățile întreprinderii publice. Aceasta poate include rapoarte financiare trimestriale și anuale, rapoarte de activitate, planuri de afaceri, bugete și alte documente strategice care să reflecte starea actuală și perspectivele viitoare ale întreprinderii;

c) *implicare în deciziile strategice* - acționari se așteaptă să fie implicați activ în luarea deciziilor strategice majore ale întreprinderii publice. Aceasta implică consultarea acționarilor în legătură cu planurile de investiții, modificările organizaționale importante, angajamentele financiare semnificative și alte decizii care pot afecta interesul public;

d) *comunicare eficientă și continuă* - acționarii se așteaptă la o comunicare continuă și eficientă cu organele de administrare și conducere, care să faciliteze un dialog constructiv și să permită rezolvarea promptă a problemelor. Aceasta include organizarea de întâlniri periodice între acționari și conducerea întreprinderii, precum și canale clare de comunicare pentru abordarea preocupărilor sau propunerilor acționarilor;

e) *responsabilitate și responsabilizare* - organele de administrare și conducere trebuie să fie responsabile și să răspundă în mod corespunzător pentru deciziile luate și rezultatele obținute. Acționarii se așteaptă ca managementul întreprinderii să fie responsabilizat pentru performanța financiară și operațională, precum și pentru îndeplinirea obiectivelor strategice stabilite.

f) *respectarea cadrului legal și de guvernanță* - acționarii așteaptă ca întreprinderea publică să respecte toate cerințele legale, reglementările aplicabile și bunele practici de guvernanță corporativă. Aceasta include respectarea obligațiilor de raportare, transparența în procesul decizional și respectarea drepturilor acționarilor;

g) *proactivitate în gestionarea riscurilor* - organele de administrare și conducere trebuie să fie proactive în identificarea și gestionarea riscurilor care pot afecta întreprinderea. Comunicarea eficientă cu acționarii în privința riscurilor și a măsurilor luate pentru a le mitiga este esențială pentru menținerea încrederii și a sprijinului din partea acționarilor.

8. Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică

Acționarii, în calitatea lor principală de unități administrativ-teritoriale, așteaptă ca întreprinderea publică să furnizeze servicii de calitate superioară și siguranță, deoarece acestea sunt esențiale pentru bunăstarea comunității și pentru asigurarea încrederii publice. Calitatea și siguranța sunt necesare pentru a garanta că serviciile oferite satisfac nevoile cetățenilor și respectă standardele legale și de mediu, contribuind astfel la stabilitatea și dezvoltarea locală. De asemenea, siguranța serviciilor este crucială pentru

prevenirea riscurilor și protejarea sănătății și securității publicului. Oferirea unor servicii de calitate și sigure reflectă angajamentul întreprinderii publice față de responsabilitatea socială și sustenabilitatea pe termen lung.

Așteptările acționarilor cu privire la calitatea și siguranța serviciilor prestate de întreprinderea publică sunt importante, având în vedere responsabilitatea acesteia de a oferi servicii esențiale comunității. Aceste așteptări includ:

a) *asigurarea unui standard ridicat de calitate* – întreprinderea publică să furnizeze servicii la un standard ridicat de calitate, care să răspundă nevoilor cetățenilor. Acest lucru presupune respectarea criteriilor de performanță stabilite, furnizarea unor servicii fiabile și continuitate în livrarea acestora;

b) *siguranța utilizatorilor* - întreprinderea publică să asigure siguranța utilizatorilor serviciilor sale. Aceasta implică respectarea normelor de siguranță, prevenirea riscurilor asociate cu serviciile oferite și implementarea măsurilor necesare pentru a proteja sănătatea și siguranța publicului;

c) *conformitatea cu reglementările și standardele* - întreprinderea publică să respecte toate reglementările legale, standardele de calitate și cerințele de siguranță impuse de autoritățile competente. Aceasta include conformitatea cu normele de mediu, sănătate publică, siguranță operațională și alte reglementări specifice domeniului de activitate;

d) *reacție promptă și eficientă la incidente* - întreprinderea publică să aibă capacitatea de a reacționa prompt și eficient în cazul unor incidente sau defecțiuni care afectează calitatea și siguranța serviciilor. Aceasta presupune existența unor planuri de urgență bine definite, capacitatea de a remedia rapid problemele și comunicarea eficientă cu publicul și autoritățile în situații de criză;

e) *îmbunătățire continuă* - întreprinderea publică să fie angajată în procese de îmbunătățire continuă a calității și siguranței serviciilor oferite. Acest lucru include monitorizarea constantă a performanței, evaluarea feedback-ului primit de la utilizatori, identificarea și implementarea soluțiilor pentru îmbunătățirea serviciilor.

f) *transparență în raportarea calității* - transparență în raportarea calității și siguranței serviciilor prestate. Aceasta presupune furnizarea de informații periodice și detaliate despre standardele de calitate atinse, incidentele de siguranță și măsurile adoptate pentru îmbunătățirea serviciilor, astfel încât acționarii și publicul să fie bine informați.

g) *responsabilitate socială* - întreprinderea publică să integreze responsabilitatea socială în modul în care gestionează calitatea și siguranța serviciilor. Aceasta poate include angajamentul de a proteja mediul, de a contribui la bunăstarea comunității și de a asigura un acces echitabil la servicii pentru toți cetățenii, inclusiv pentru grupurile vulnerabile.

9. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative

Respectarea normelor de etică (a), integritate (b) și guvernanță corporativă (c) este esențială pentru funcționarea eficientă și responsabilă a unei întreprinderi publice. Aceste cerințe sunt necesare pentru a asigura că întreprinderea publică își îndeplinește misiunea de a servi comunitatea într-un mod care promovează încrederea publică și utilizarea corectă a resurselor. Etica asigură că toate deciziile și acțiunile sunt ghidate de principii morale solide, prevenind abuzurile și protejând interesele cetățenilor. Integritatea este crucială pentru menținerea unui climat de transparență și corectitudine în cadrul organizației, contribuind la prevenirea corupției și a altor practici neetice. În plus, o activitate de guvernanță corporativă solidă garantează că procesele decizionale sunt transparente, responsabile și orientate către obiectivele strategice pe termen lung ale întreprinderii publice.

a) *Așteptări în ceea ce privește etica:*

a.1. *Respectarea codului de etică* - întreprinderea publică adoptă și respectă un cod de etică bine definit, care să ghideze comportamentul și deciziile la toate nivelurile organizației.

a.2. *Evitarea conflictelor de interese* - implementarea unor mecanisme eficiente pentru identificarea și gestionarea conflictelor de interese;

a.3. *Transparență în deciziile de afaceri* - toate deciziile de afaceri să fie luate în mod procedural și transparent, cu o justificare clară și deschisă pentru toate părțile interesate.

b) *Așteptări în ceea ce privește integritatea:*

b.1. *Toleranță zero față de corupție* - emiterea unei politici stricte de toleranță zero față de corupție, fraudă și alte practici neetice și implementarea unor mecanisme simple și eficiente de monitorizare;

b.2. *Implementarea unor politici clare de conformitate* - întreprinderea publică trebuie să dezvolte și să aplice politici clare de conformitate, care să asigure respectarea legilor și regulamentelor aplicabile;

b.3.*Climat organizațional bazat pe integritate* – este dorit un angajament clar al conducerii pentru cultivarea unui climat organizațional care să promoveze integritatea în toate aspectele activității;

c) așteptări în ceea ce privește guvernanța corporativă:

c.1. *Transparență în raportare* - întreprinderea publică trebuie să ofere rapoarte clare și detaliate despre performanța sa financiară și operațională, precum și despre respectarea normelor de guvernanță corporativă;

c.2. *Responsabilitatea organelor de conducere* - membrii organelor de conducere trebuie să fie responsabili pentru deciziile lor și să acționeze în interesul comunității și al întreprinderii publice.

c.3. *Implicare în procesul decizional* – acționarii, în calitatea lor de UAT, așteaptă să fie implicate în mod activ în procesul decizional, asigurându-se că interesele comunității sunt luate în considerare în toate deciziile strategice majore.

10. Așteptări privind cheltuielile de capital și reducerile de cheltuieli

Așteptările în ceea ce privește cheltuielile de capital vizează asigurarea unei gestionări eficiente, transparente și responsabile a resurselor publice, precum și îndeplinirea obiectivelor strategice pe termen lung. Administratorii și conducerea executivă vor avea în vedere:

a) *alinierea cu obiectivele strategice* - cheltuielile de capital să fie aliniate cu obiectivele strategice ale întreprinderii publice și ale politicilor publice mai largi (acestea pot include modernizarea infrastructurii, îmbunătățirea serviciilor, creșterea eficienței operaționale și contribuția la dezvoltarea economică regională);

b) *eficiența utilizării resurselor* - gestionarea cheltuielilor de capital într-un mod care să maximizeze valoarea resurselor disponibile (evaluări riguroase ale costurilor și beneficiilor fiecărui proiect de investiții, selectarea celor mai eficiente soluții și evitarea risipei de resurse).

c) *transparență și responsabilitate* - întreprinderea publică să asigure transparență în planificarea și implementarea cheltuielilor de capital (raportarea clară și detaliată a motivației proiectelor de investiții, justificarea deciziilor de cheltuieli și respectarea normelor de achiziții publice). De asemenea, autoritatea tutelară așteaptă ca întreprinderea să fie responsabilă în fața cetățenilor și a altor părți interesate pentru modul în care sunt utilizate fondurile publice.

d) *sustenabilitate financiară* - cheltuielile de capital să fie planificate și executate astfel încât să nu fie pusă în pericol sustenabilitatea financiară a întreprinderii publice (evaluarea impactului pe termen lung al investițiilor asupra bugetului întreprinderii, evitarea supraîndatorării și asigurarea că proiectele de capital sunt finanțate într-un mod care nu compromite viabilitatea financiară).

e) *impactul social și de mediu* - sunt așteptări legate de investiții în proiecte care promovează dezvoltarea sustenabilă, reducerea impactului negativ asupra mediului, îmbunătățirea accesului la servicii publice pentru comunități vulnerabile și crearea de locuri de muncă.

f) *inovație și adaptabilitate* - întreprinderea publică să folosească cheltuielile de capital pentru a inova și a se adapta la noile condiții sociale (investiții în digitalizare, tehnologii verzi sau modernizarea infrastructurii pentru a răspunde mai bine nevoilor cetățenilor și cerințelor pieței).

Cheltuielile de capital vor fi măsurate prin volumul de investiții, iar indicatorii vor fi estimați și cuantificați prin Bugetul de venituri si cheltuieli al companiei.

În ceea ce privește reducerea cheltuielilor generale și alte aspecte financiare ale activității, autoritatea are următoarele așteptări:

a) *reducerea pierderilor și a risipei* - identificarea și eliminarea pierderilor, precum și implementarea unor programe de reducere a risipei.

b) *monitorizarea și controlul costurilor*: - implementarea unor sisteme riguroase de monitorizare și control al costurilor, inclusiv prin utilizarea unor indicatori de performanță specifici, în vederea identificării timpurii a derapajelor și luării de măsuri corective.

c) *optimizarea proceselor operaționale* - analizarea și restructurarea proceselor interne pentru a elimina activitățile neproductive, a reduce redundanțele și a îmbunătăți fluxurile de lucru.

d) *optimizarea fluxului de încasare a contrvalorii facturilor* și *adoptarea și implementarea unui program eficient de recuperare a creanțelor;*

e) *reducerea consumului de energie și resurse* - implementarea unor politici de eficiență energetică și de utilizare sustenabilă a resurselor (modernizarea echipamentelor, utilizarea surselor de energie regenerabilă și implementarea măsurilor de economisire a apei și energiei).

f) *achiziții publice eficiente* - optimizarea procesului de achiziții prin implementarea unor practici de achiziții centralizate, negocierea contractelor cu furnizorii și alte metode (ex: adoptarea unor criterii de selecție bazate pe costul total al proprietății, e-comerce)

g) *gestionarea eficientă a resurselor umane* - implementarea unor politici de gestionare a personalului care să includă formarea continuă, managementul performanței și flexibilizarea forței de muncă poate contribui la reducerea costurilor. De asemenea, reevaluarea nevoilor de personal și reducerea supradimensionării anumitor departamente.

h) *digitalizarea și automatizarea* - introducerea tehnologiei moderne și automatizarea proceselor administrative și operaționale pot reduce costurile prin scăderea necesității forței de muncă și a erorilor umane, precum și prin accelerarea proceselor.

i) *externalizarea anumitor servicii* - externalizarea unor activități non-esențiale către furnizori specializați în vederea reducerii costurilor fixe.

j) *analiza cost-beneficiu* - înainte de a lansa noi proiecte sau inițiative pentru identificarea celor mai eficiente modalități de alocare a resurselor și evitarea investițiilor neprofitabile.

k) *recuperarea prejudiciilor produse de poluatori.*

*****