

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

A ASOCIAȚIEI DE DEZVOLTARE INTERCOMUNITARĂ
TERMOENERGETICA BUCUREȘTI-ILFOV

**Prin care se stabilesc așteptările acționarilor privind performanțele
TERMOENERGETICA SA și ale organelor de administrare și conducere ale
acesteia pentru o perioadă de patru ani
(2023 – 2027)**

CUPRINS:

Cap.	Titlu	Pag.
I.	Prezentarea Companiei Municipale Termoenergetica București S.A.	3
II.	Rezumatul contextului strategic în care funcționează Compania Municipală Termoenergetica București S.A.	4
III.	Mentiunea privind încadrarea întreprinderii publice	6
IV.	Viziunea generală a Autorității Tutelare și a acționarului, cu privire la misiunea și obiectivele Companiei Municipale Termoenergetica București S.A.	7
V.	Modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligațiilor	10
VI.	Politica de vărsăminte din profitul net aplicabilă Companiei Municipale Termoenergetica București S.A.	11
VII.	Politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice Compania Municipală Termoenergetica București S.A.	12
VIII.	Dezideratele cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Companiei Municipale Termoenergetica București S.A.	13
IX.	Așteptări privind calitatea și siguranța serviciilor	13
X.	Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative în cadrul Companiei Municipale Termoenergetica București S.A.	14
XI.	Așteptări privind gestionarea riscurilor la nivelul Companiei Municipale Termoenergetica SA	15
XII.	Așteptări privind cheltuielile de capital, reducerea cheltuielilor și alte aspecte ale afacerii	18
XIII.	Remuneratia	19
XIV.	Așteptări nefinanciare ale Autorității Tutelare	19
XV.	Principalele criterii de performanță	20

Prezenta Scrisoare de așteptări este elaborată în temeiul prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată prin Legea nr.111/2016 și ale Normelor metodologice de aplicare a OUG nr.109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.722/2016, prin care stabilește așteptările autorității publice tutelare privind evoluția societății în următorii patru ani.

Acest document are rolul de a ghida candidatii pentru posturile de administrator selectati si inscrisi in lista scurta pentru intocmirea Declaratiei de Intentie care reprezinta un document de lucru prin care acestia isi prezinta viziunea sau programul privind dezvoltarea intreprinderii publice si ulterior de a ghida Consiliul de Administratie in redactarea Planului de Administrare.

Scrisoarea de Asteptari va fi adusa la cunostinta candidatilor aflati pe lista scurta prin publicarea pe internet a Autoritatii Tutelare si a societatii.

I. Prezentarea Companiei Municipale Termoenergetica Bucuresti S.A.

Autoritatea Tutelară, Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Termoenergetica București-Ilfov, în baza Contractului nr. 7 / 29.11.2019, a delegat, pe o durată de 10 ani, serviciul public de alimentare cu energie termică, respectiv activitățile de producere, transport, distribuție și furnizare către operatorul regional Compania Municipală Termoenergetica București S.A., în continuare CMTB SA.

Compania Municipală Termoenergetica București S.A., înființată prin H.C.G.M.B. nr. 145/11.03.2019, cu sediul social în Municipiul București, Sectorul 4, Strada Constantin Radulescu- Motru nr. 18, Camerele 1 și 2, este persoana juridică de drept privat român, constituită cu participare 100% romaneasca (99,9% Municipiul Bucuresti prin Consiliul General al Municipiului Bucuresti, 0,05% Comuna Chiajna prin Consiliul Local Chiajna si 0,05% Orasul Popesti Leordeni prin Consiliul Local Popesti-Leordeni) care își desfășoară activitatea conform prevederilor Actului Constitutiv și în conformitate cu prevederile legale referitoare la societățile comerciale în vederea îndeplinirii obiectivelor societății.

În acest context, serviciul public de alimentare cu energie termică din Municipiul București se desfășoară sub coordonarea, monitorizarea și controlul exercitat de Asociația de Dezvoltare Intercomunitară TERMOENERGETICA Bucuresti – Ilfov in calitate de Autoritate Tutelară, pe baza prevederilor Regulamentului serviciului de alimentare centralizată cu energie termică în arealul deservit de către aceasta, în limitele indicatorilor de performanță asumați prin Contractul de delegare.

Desfășurarea de către CMTB SA a tuturor categoriilor de activități se face pe baza Licenței nr. 2195/03.12.2019 emisă de A.N.R.E., a autorizațiilor, avizelor, aprobărilor prevăzute de lege, cu încadrarea în standardele de calitate, respectarea normelor igienico-sanitare, de protecție a muncii, pază contra incendiilor, păstrarea calității mediului înconjurător, a normelor privind dreptul de proprietate intelectuală etc.

Sistemul de alimentare centralizată cu energie termică în municipiul Bucuresti (SACET Bucuresti) este alcătuit dintr-un ansamblu tehnologic și funcțional unitar și poate fi definit ca ansamblul instalațiilor tehnologice, echipamentelor și construcțiilor, situate într-o zonă precis delimitată, legate printr-un proces tehnologic și funcțional comun, destinate producerii, transportului și distribuției energiei termice prin rețele termice pentru cel puțin 2 utilizatori.

La nivelul Municipiului București, alimentarea cu energie termică se realizează printr-un sistem centralizat compus din:

- surse de producere: Societatea Electrocentrale București S.A., Societatea Vest Energo S.A., Societatea CET Grivita S.R.L., Centralele termice de cvartal în număr de 47, dintre care două se află în proces de dezafectare și CTZ Casa Presei Libere;
- rețea termică de transport - rețea primară (RTP);
- rețea termică de distribuție - rețea secundară (RTS);
- alte bunuri proprietate publică.

Infrastructura de transport și distribuție a sistemului este alcătuită din:

- rețeaua termică primară, compusă din 954,26 km conducte;
- rețeaua termică secundară, compusă din 2.963,47 km.
- puncte termice/module termice în număr de 1012 obiective.

Sistemul public de alimentare cu energie termică asigură aproximativ 72% din necesarul de energie termică al Capitalei. Consumatorii de tip casnic reprezintă 95% dintre consumatorii alimentați, restul fiind de tip social și industrial (Instituții publice și agenți economici).

II. Rezumatul contextului strategic în care funcționează Compania Municipală Termoenergetică București S.A.

Strategia națională privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice, aprobată prin H.G. nr. 246/2006 are ca obiectiv fundamental îndeplinirea angajamentelor care vizează domeniul serviciilor comunitare de utilități publice pe care România și le-a asumat prin Tratatul de Aderare la Uniunea Europeană, precum și obiective generale:

- a) atingerea conformității cu prevederile legislației UE aplicabile serviciilor comunitare de utilități publice;
- b) respectarea angajamentelor asumate de România cu privire la implementarea acquis-ului comunitar aplicabil serviciilor comunitare de utilități publice;
- c) atingerea conformității cu standardele comunitare privind calitatea și cantitatea serviciilor comunitare de utilități publice;
- d) creșterea capacității de absorbție a resurselor financiare alocate din fonduri comunitare și de atragere a fondurilor de investiții;
- e) creșterea capacității de elaborare, promovare și finanțare a proiectelor de investiții aferente infrastructurii de interes local;
- f) creșterea graduală a capacității de autofinanțare a serviciilor comunitare de utilități publice și a infrastructurii tehnico-edilitare aferente, corespunzător nivelului acceptat în Uniunea Europeană;
- g) satisfacerea cerințelor de interes public ale colectivităților locale și creșterea bunăstării populației;
- h) adoptarea de norme juridice și reglementări care să faciliteze modernizarea și dezvoltarea serviciilor comunitare de utilități publice și a infrastructurii tehnico-edilitare aferente, deschiderea pieței, eficientizarea furnizării / prestării serviciilor și creșterea calității acestora.

Țintele prioritare stabilite pentru instalațiile mari de ardere din România sunt următoarele:

- a) reducerea sau limitarea emisiilor provenite din Instalații de Mare Ardere (IMA), astfel încât să se respecte integral prevederile Directivei 2001/80/CE;
- b) stabilirea și atingerea plafoanelor naționale de reducere a emisiilor provenite din IMA;
- c) monitorizarea, evaluarea și raportarea emisiilor de poluanți proveniți din IMA în conformitate cu prevederile Directivei 2001/80/CE.

Responsabilitățile specifice ale operatorilor, respectiv ale autorităților administrației publice locale cu privire la IMA sunt:

- a) elaborarea propunerilor de programe de reducere progresivă a emisiilor anuale de dioxid de sulf, oxizi de azot și pulberi, în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 541/2003;
- b) alocarea fondurilor de investiții, cu respectarea condițiilor impuse prin Regulamentul Consiliului Concurenței cu privire la ajutorul de stat pentru protecția mediului și prin Legea nr. 143/1999 privind ajutorul de stat republicată, precum și implementarea programelor de reducere progresivă a emisiilor anuale de dioxid de sulf, oxizi de azot și pulberi;
- c) respectarea procedurilor specifice ale Directivei 2001/80/CE privind situațiile de funcționare necorespunzătoare a instalațiilor sau de întrerupere a funcționării echipamentelor de reducere a emisiilor;
- d) monitorizarea emisiilor și a parametrilor de proces, cu raportare la Agenția pentru Protecția Mediului (APM).

Prin Hotărârea nr.260/2017 Consiliul General al Municipiului București a aprobat Strategia de alimentare cu energie termică în sistem centralizat a consumatorilor din municipiul București.

Conform acestei strategii, măsurile de interes privind eficientizarea funcționării sistemului integrat de termoficare vor trebui să aibă următoarele efecte:

- reducerea pierderilor de căldură din cadrul sistemului
- reducerea consumurilor specifice de combustibil și energie
- creșterea eficienței echipamentelor și instalațiilor din cadrul sistemului
- creșterea gradului de siguranță în exploatarea sistemului
- reducerea costurilor de producere a energiei
- facturarea corespunzătoare a energiei termice livrate și creșterea gradului de încasare a facturilor
- creșterea gradului de protecție a mediului ambiant ca urmare a reducerii emisiilor poluante

În anul 2022 ADITBI a semnat Contractul pentru întocmirea Strategiei de alimentare cu energie termică în sistem centralizat a consumatorilor din Municipiul București, conform Ordinului Președintelui ANRE nr. 146/2021. După aprobarea de către C.G.M.B., această Strategie va fi documentul ce va impune liniile de acțiune pe viitor.

De asemenea, trebuie avute în vedere directivele, politicile și strategiile naționale, precum și legislația europeană în domeniul energiei și mediului cu privire la politici și strategii privind promovarea încălzirii centralizate și a cogenerării de înaltă eficiență:

- Legea 121/2014 privind eficiența energetică
- PNIESC – Planul Național Integrat pentru Energie și Schimbări Climatice 2021-2030

- Strategia energetică a României 2020-2030 cu perspectiva anului 2050
- Raport privind progresul înregistrat în îndeplinirea obiectivelor naționale de eficiență energetică 2020
- Programe de finanțare pentru cogenerarea de înaltă eficiență și rețele de termoficare (Fondul de Modernizare, Planul Național de Redresare și Reziliență, Programul Operațional Dezvoltare Durabilă, Programul Termoficare 2019-2027, Fondul de Inovare, Fondul pentru Mediu)
- Directiva UE 2002/2018 de modificare a Directivei 27/2012 privind eficiența energetică
- Directiva revizuită (UE) 2018/2001 privind promovarea utilizării energiei din surse regenerabile
- Propunerea de rezoluție a Parlamentului European referitoare la "O Strategie a UE pentru încălzire și răcire"
- Directiva revizuită (UE) 2018/844 de modificare a Directivei (UE) 2010/31 privind performanța energetică a clădirilor
- Strategia UE privind integrarea sistemului energetic
- Strategia UE pentru hidrogen
- Directiva 2004/8/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 11 februarie 2004 privind promovarea cogenerării pe baza cererii de energie termică utilă pe piața internă a energiei și de modificare a Directivei 92/42/CEE
- „Heat Roadmap Europe” (Foaia de parcurs privind încălzirea în Europa)
- „Heat Roadmap Romania” (Foaia de parcurs privind încălzirea în România)
- Pachetul legislativ „Fit for 55”

Strategiile de asigurare în perspectiva a necesarului de energie termică în sistem centralizat a consumatorilor presupun realizarea de investiții în cadrul surselor existente de producere a energiei electrice și termice, introducerea de noi surse, cu integrarea surselor provenind din energii regenerabile, creșterea eficienței energetice, reducerea pierderilor, ceea ce implică:

- dezvoltarea de proiecte și implementarea acestora la nivelul surselor de producere a energiei
- continuarea lucrărilor de rețehnologizare a rețelelor termice primare
- continuarea lucrărilor de rețehnologizare a rețelelor termice secundare
- continuarea lucrărilor de rețehnologizare a punctelor termice
- dezvoltarea de proiecte privind trecerea la distribuția pe orizontală
- realizarea contorizării individuale
- reabilitarea termică a anvelopei clădirilor, teraselor, tamplăriei exterioare.

Autoritatea Tutelară rămâne total angajată în creșterea gradului de atractivitate, atât pentru noi consumatori cât și pentru cei actuali, prin furnizarea de servicii de calitate pe raza arealului deservit, cu contribuția și implicarea totală a Companiei Municipale Termoeenergetica București SA.

III. Mentiunea privind încadrarea întreprinderii publice :

Compania Municipală Termoeenergetica București S.A. este întreprindere publică în sensul art. 2 pct. 2 lit. b) din OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111 /2016.

Compania Municipala Termoenergetica Bucuresti S.A. este persoană juridică română, având forma juridică de societate pe acțiuni și își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române, inclusiv, dar fără a se limita la Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată și actualizată și Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare. C.M.T.B. este administrată potrivit sistemului unitar conform Legii societăților nr. 31 / 1990 republicată, cu modificările și completările ulterioare și ale OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu completările și modificările ulterioare. Societatea se încadrează din punct de vedere a prevederilor art. 16 alin. (1) al Anexei IC din H.G. 722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, la categoria întreprinderii publice ce creează valoare economică și care acționează ca o companie cu scop comercial și care are și alte obiective, respectiv obligații de serviciu public, inclusiv de operare și mentenanța a unui infrastructuri de monopol reglementat sau alte obiective de politică publică.

Autoritatea Tutelara a Companiei Municipale Termoenergetica Bucuresti S.A. este Asociatia de Dezvoltare Intercomunitara Bucuresti-Ilfov, in conformitate cu Art.27, al. (3) din Legea serviciilor comunitare de utilități publice nr. 51/2006: *"Prin excepție de la prevederile alin. (2), pentru operatorii cărora li s-a delegat gestiunea serviciului de utilități publice, în baza unui contract de delegare a gestiunii încheiat cu o asociație de dezvoltare intercomunitară, atribuțiile de autoritate tutelară se exercită de către asociația de dezvoltare intercomunitară, în numele și pe seama unităților administrativ-teritoriale."*

IV. Viziunea generală a Autorității Tutelare și a acționarului, cu privire la misiunea și obiectivele Companiei Municipale Termoenergetica Bucuresti S.A.

Prin prezenta scrisoare, Autoritatea Tutelară a CMTB SA stabilește așteptările pe care le are cu privire la rezultatele care trebuie obținute în urma implementării Planului de Administrare a întreprinderii publice CMTB SA în termen de 4 ani, în intervalul de timp al mandatului.

Autoritatea Tutelară rămâne angajată să îmbunătățească calitatea serviciilor de producție, transport, distribuție și furnizare energie termică în arealul deservit (Municipiul București și județul Ilfov) și să sporească eficiența cu care aceste servicii sunt realizate.

Așteptările sunt ca acțiunile întreprinderii publice CMTB SA să contribuie la îndeplinirea următoarelor obiective:

- **Creșterea eficienței economice** - Optimizarea permanentă a costurilor de producție, transport, distribuție și de furnizare astfel încât atingerea performanțelor dorite și la nivelul serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru acestia;

- **Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor** - Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de alimentare cu energie termică, 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 transparente legate de acțiunile întreprinse; Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea

permanenta a serviciilor de energie termică la nivelul standardelor europene; Informarea eficienta a utilizatorilor în ceea ce privește consumul rational; Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la modalitățile de protejare a acestuia;

- **Competența profesională** - Creșterea eficienței generale a companiei, prin corectă 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-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training.

- **Grija pentru mediu** - Gestionarea ratională a resurselor naturale; Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului; Implementarea eficientă a tehnologiilor moderne conform standardelor europene;

- **Grija pentru sănătatea populației** - Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de monitorizare a calității serviciilor de alimentare cu energie termică.

Autoritatea Tutelara este de asemenea preocupată de următoarele obiective pe termen lung ale sectorului de producție, transport, distribuție și furnizare energie termică:

- asigurarea continuității serviciului de producție, transport, distribuție și furnizare energie termică în condiții de eficiență și eficacitate;
- reducerea dependenței financiare față de bugetul local al Municipiului București;
- conservarea și protecția mediului și a sănătății publice.

Misiunea Societății, din perspectiva Autorității Tutelare și a Acționariatului este ca CMTB SA să presteze, la un nivel cât mai ridicat, serviciul public de producere, transport, distribuție și furnizare a energiei termice.

Autoritatea Tutelara se așteaptă ca **managementul societății** să fie orientat spre realizarea următoarelor obiective:

- îmbunătățirea confortului termic al cetățenilor prin promovarea calității și eficienței acestor servicii;
- creșterea eficienței energetice a sistemului pe întregul ciclu tehnologic, de la producerea, transportul, transformarea, distribuția, până la furnizarea și utilizarea energiei termice, precum și asigurarea viabilității economice durabile a sistemului;
- asigurarea transparenței în stabilirea prețurilor și a tarifelor la energia termică;
- realizarea obiectivelor locale și globale privind protecția mediului prin reducerea emisiilor de noxe și a gradului de poluare;
- creșterea siguranței în funcționare a instalațiilor și asigurarea continuității serviciului;
- proiectarea, execuția și exploatarea unitară a sistemelor energetice de interes local.

Obiectivele societății, din perspectiva Autorității Tutelare, sunt:

Obiectivul principal al întreprinderii publice CMTB SA este să îmbunătățească calitatea serviciilor de producție, transport, distribuție și furnizare energie termică în arealul deservit și să sporească eficiența cu care aceste servicii sunt realizate, prin:

- asigurarea continuității serviciului public de alimentare cu energie termică prin măsuri privind creșterea fiabilității echipamentelor și schemelor tehnologice, îmbunătățirea activității de exploatare, întreținere, reparații și creșterea nivelului de pregătire și disciplină a personalului;

- asigurarea calității serviciului public de alimentare cu energie termică prin respectarea parametrilor de calitate ai energiei termice, presiune, temperatură și debit, astfel încât să fie satisfăcute cerințele de confort termic;
- realizarea unui management performant prin diversificarea serviciilor prestate și oferirea unui serviciu de calitate consumatorilor racordați, la un preț suportabil;
- responsabilitatea asupra operării și gestionării serviciului pentru întregul lanț energetic, respectiv producere, transport și distribuție a energiei termice;
- promovarea co/trigenerării de înaltă eficiență și utilizarea surselor noi și regenerabile de energie;
- utilizarea eficientă a resurselor energetice;
- accesibilitatea prețurilor la consumatori;
- abordarea sistematizată și coerentă a măsurilor de eficiență începând de la consumator spre sursa de energie termică;
- reducerea costurilor operaționale, închiderea/trecerea în conservare a capacităților neperformante și realizarea de investiții pentru înlocuirea și modernizarea capacităților existente;
- asigurarea pe termen lung a resurselor necesare serviciului public pentru reabilitarea și modernizarea SACET pe întreg lanțul tehnologic;
- asigurarea siguranței/securității în funcționare a serviciului public de alimentare cu energie termică;
- gestionarea în mod optim a evoluției și evidențierea transparentă a costurilor reale totale în stabilirea prețului/tarifului energiei termice;
- protecția și conservarea mediului înconjurător și a sănătății populației, precum și diminuarea impactului asupra mediului;
- creșterea capacității de intervenție asupra sistemului, atât în ceea ce privește avariile, cât și modernizările rețelei;
- administrarea corectă și eficientă a bunurilor din proprietatea publică și privată și a banilor publici;
- asigurarea accesului nediscriminatoriu al utilizatorilor la rețelele termice și la serviciul public de alimentare cu energie termică;
- creșterea încrederii populației în serviciul de alimentare cu energie termică, prin măsuri privind deschiderea unor canale moderne de comunicare, pentru fidelizarea clienților existenți și atragerea de noi clienți
- dezvoltarea durabilă a CMTB SA;

Se așteaptă ca îndeplinirea obiectivului principal să se efectueze cu costuri minime și în condiții de eficiență operațională și organizațională.

Obiective, pe termen mediu și lung

Autoritatea Tutelară a întreprinderii publice Compania Municipală Termoenergetică S.A se așteaptă ca rezultatele care trebuie obținute în urma implementării Planului de Administrare pe termen de 4 ani să contribuie la următoarele obiective:

- dezvoltarea durabilă a serviciilor;
- calitatea și eficiența serviciilor;
- dezvoltarea regională.

Următoarele rezultate sunt așteptate a fi atinse în următorii patru ani la standarde/costuri rationale:

- masuri in baza Programului "Termoficare 2019 - 2027";
- asigurarea continuitatii serviciului public de alimentare cu energie termica;
- imbunatatirea parametrilor de calitate privind serviciul de alimentare cu energie termică;
- reducerea cheltuielilor de exploatare raportat la cifra de afaceri;
- cresterea numarului de clienti racordati la sistemul de alimentare cu energie termică;
- reducerea graduală a subvenției de exploatare;
- reducerea graduală a pierderilor tehnologice din system;
- diversificarea paletei de servicii prestate catre populatie;
- reabilitarea sistemului de termoficare urbană (reabilitarea rețelelor de termoficare primar) – POIM;
- retehnologizarea, modernizarea și dezvoltarea rețelelor termice primare și secundare de transport din arealul deservit;
- asigurarea unor surse de producere de energie termică echilibrate la nivelul SACET;
- cresterea gradului de digitalizare al CMTB SA și a SACET;
- eficientizarea intervențiilor asupra rețelei;
- creșterea performanțelor resursei umane ;
- demararea și punerea in aplicare a proiectului de transfer al afacerii ELCEN S.A. catre Compania Municipala Termoenergetica S.A. (In conformitate Hotararea CGMB nr.284 / 01.09.2021 a fost aprobat transferul afacerii ELCEN SA catre CMTB SA si mandatarea conducerii acestei Societati in vederea aducerii la indeplinire a acesteia);
- retehnologizarea CTZ Casa Presei Libere pentru cogenerare;
- pastrarea clientilor actuali si atragerea de noi clienti;
- constientizarea clientilor privind avantajele sistemului centralizat de termoficare fata de sistemele de incalzire individuala.

Obiective pe termen scurt

Realizarea SACET Bucuresti integrat, concomitent cu reducerea pierderilor din retea, reprezinta principalul obiectiv pe termen scurt care dictează capacitatea de funcționare normală a sistemului și care pune bazele unei dezvoltări strategice la nivelul serviciului pentru municipiul București este preluarea activelor ELCEN în vederea realizării SACET integrat și asigurarea continuității producerii agentului termic.

Alte obiective pe termen scurt sunt:

- Participarea permanenta la intocmirea/completarea documentatiei necesare proiectului de reabilitate a rețelei de transport a agentului termic prin POIM 7.2;
- Dezvoltarea unor măsuri pentru eficientizarea serviciului de alimentare centralizată cu energie termică în sectoarele 2 și 3;
- Eficientizarea lucrărilor de intervenție asupra rețelei cu terți;
- Crearea unui cluster inovativ în parteneriat cu Universitatea Politehnica București;
- Creșterea transparenței CMTB SA și deschiderea către cetățeni.

V. Modalitatea de asigurare a compensatiilor corespunzatoare sau de plata a obligatiilor

Compania Municipală Termoenergetica București S.A este Operatorul caruia i-a fost delegată prestarea serviciului public de producție, transport, distribuție și furnizare energie termică în Municipiul București, prin Contractul de Delegare nr.7/2019.

CMTB SA trebuie să ia toate măsurile pentru creșterea eficienței și calitatii.

- Intreprinderea publica CMTB SA activează într-o piață reglementată prin:
- licențierea ANRE;
 - aprobarea tarifului.

În cazul CMTB SA, compensația reprezintă un aspect foarte important în mecanismul finanțării serviciului public și o măsură socială de sprijinire a populației.

Există două categorii de sprijin: o **subvenție generalizată** (compensația) care se acordă în prezent, de la bugetul local, tuturor utilizatorilor sistemului centralizat și o **subvenție socială** care se acordă sub forma ajutoarelor de încălzire categoriilor de populație care se încadrează în criteriile stabilite în baza calculului și analizelor detaliate privind veniturile și cheltuielile pe gospodărie (Legea consumatorului vulnerabil).

Compensarea de la bugetul local nu depășește costurile aferente serviciului economic de interes general de producere, transport, distribuție și furnizare a energiei termice prin sistem centralizat către populație. Veniturile din prestarea serviciului public reprezentat de livrarea energiei termice la prețuri/tarife reglementate către consumatori sunt mai mici decât costurile pe care le implică această activitate, astfel încât se înregistrează pierderi din prestarea serviciului public.

Compensarea are drept scop asigurarea continuității serviciului de alimentare a populației cu energie termică în sistem centralizat, în condiții de eficiență și siguranță, prin compensarea costurilor generate de obligația de prestare a acestui serviciu public.

Compensatia este acordată de la bugetul local în condițiile în care prețul local al energiei termice facturate populației este mai redus decât prețul de producție, transport, distribuție și furnizare a energiei termice. Compensatia trebuie evidentiata în contabilitatea Societatii separat, cu deplina rigurozitate și claritate.

Societatea are obligația de a vinde agentul termic către consumatorii casnici și asimilați la prețul local al energiei termice facturate populației, ținând cont de gradul de suportabilitate al consumatorilor, de regulă, mai mic decât prețul local reglementat de autoritatea competentă.

Masurile de ajutor local constau în:

- Alocarea din bugetul local a unor sume pentru acoperirea integral a diferenței dintre prețul de producere, transport, distribuție și furnizare a energiei termice livrate populației și prețurile locale ale energiei termice facturate populației;
- Alocarea de la bugetul local a unor sume pentru acoperirea pierderilor induse de prestarea serviciilor publice de producție, transport, distribuție și furnizare a energiei termice pentru populație în sistem centralizat și neacceptate în preț/tarif.

Ponderea cea mai mare în cantitatea facturată este detinută de consumul populației (peste 90%).

VI. Politica de vărsăminte din profitul net aplicabilă Companiei Municipale Termoenergetica Bucuresti S.A.

CMTB SA va tine evidenta contabila, in lei, va intocmi anual bilantul, contul de beneficii și pierderi, avand in vedere normele metodologice elaborate de Ministerul Finantelor.

Profitul societatii se stabileste, in conditiile legii, pe baza bilantului aprobat de Adunarea Generala a Actionarilor.

Din profitul societatii se pot constitui fonduri proprii de finanțare destinate modernizării, investițiilor, reparațiilor, constituirea surselor necesare rambursării ratelor de

capital, precum și pentru alte destinații stabilite de Adunarea Generală a Acționarilor.

Din profitul anual se stabilește fondul de rezerva care va fi de cel puțin 5% din totalul beneficiului prevăzut în bilanțul anual (constituirea lui efectuându-se până se va atinge minimum a cincea parte din capitalul social), precum și alte rezerve prevăzute în reglementările în vigoare.

VII. Politica de investiții aplicabilă întreprinderii publice Companiei Municipale Termoenergetica Bucuresti S.A.

Politica de investiții a TERMOENERGETICA S.A. trebuie să răspundă următoarelor deziderate:

- Dezvoltarea unui cadru propice investițiilor necesare pentru dezvoltarea sistemului în ansamblul său;
- Ritmul investițiilor în infrastructură trebuie să devanseze ritmul degradării sistemului;
- Procesul investițional trebuie direcționat spre diminuarea durabilă a pierderilor în sistem.

Se așteaptă ca planurile de investiții propuse de conducerea întreprinderii publice să fie bazate pe studii tehnico-economice / studii de fezabilitate solide, întemeiate, care demonstrează eficiența și oportunitatea investițiilor, valoarea și termenul de recuperare al investiției, precum și potențiala valoare pentru acționari și pentru alți factori interesați.

Cu referire la Planul de investiții, TERMOENERGETICA S.A. trebuie să capete un rol activ în dezvoltarea proiectelor de viitor și să contribuie activ pentru atragerea fondurilor nerambursabile atât de la nivel național cât și european, în vederea asigurării unei dezvoltări a sistemului aliniată cu viziunea europeană în ceea ce privește: decarbonarea, digitalizarea sistemului centralizat al energiei termice (generația 4/5 de sisteme de termoficare), eficientizarea acestuia, utilizarea de tehnologii noi de detectare a pierderilor și intervenție rapidă asupra rețelei.

Pentru toate aceste deziderate, CMTB SA își va optimiza cash-flow-ul, astfel încât capitalul de lucru să fie asigurat.

Sunt necesare investiții importante, organizarea și implementarea de proiecte inovative, acestea conducând către o necesitate imperioasă de finanțare. Modernizarea sistemului este posibilă doar printr-o echipă de management stabilă și coerentă, pe un termen care să permită implementarea planului de management, care să funcționeze conform cerințelor guvernancei corporative, în condițiile asigurării unei finanțări necesare pentru Companie care poate să vină de la Acționariat și posibil prin parteneriate private.

Programul anual și multianual de investiții va fi înaintat de către Consiliul de Administrație al CMTB SA spre aprobare către A.G.A. a CMTB SA și către Autoritatea Tutelara, odată cu Proiectul Bugetului de Venituri și Cheltuieli.

Resurse pentru finanțarea SACET Bucuresti

Datorită subvenționării puternice a serviciului de alimentare centralizată cu energie termică, efortul asupra bugetului Municipiului Bucuresti nu mai permite și alocarea unor sume necesare pentru modernizarea și dezvoltarea sistemului de termoficare. Din această perspectivă, bugetul local nu este, de regulă, o sursă reprezentativă de finanțare, în vederea dezvoltării sistemului în ansamblul său.

Astfel, principala sursă ce trebuie urmărită de CMTB SA este reprezentată de fondurile structurale din cadrul mecanismelor EU sau a programelor naționale care finanțează dezvoltarea SACET.

Așteptările Autorității Tutelare și Acționariatului privind efectul investițiilor sunt:

- asigurarea creșterii calității serviciului prestat prin realizarea de investiții menite să conducă la modernizarea și re tehnologizarea capacităților de producție pentru reducerea pierderilor tehnologice din sistem, asigurarea măsurării cantității de energie termică furnizată la toți consumatorii, realizarea indicatorilor de performanță din standardul de performanță pentru serviciul de furnizare a energiei termice;
- executarea lucrărilor de investiții necesare pentru reabilitarea, modernizarea și extinderea capacităților de producție, transport și distribuție conform bugetului de venituri și cheltuieli anual aprobat;
- creșterea ponderii finanțării investițiilor din surse din cadrul programelor de finanțare naționale și europene.

VIII. Dezideratele cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale Companiei Municipale Termoenergetica București S.A.

Comunicarea dintre organele de administrare și conducere ale CMTB SA, Autoritatea Tutelară și acționari se va realiza conform prevederilor O.U.G. nr. 109/2011, cu modificările și completările ulterioare. În caz de deviere de la indicatorii de performanță stabiliți ca anexa la contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administrație, aceștia din urmă au obligația de a notifica în scris Autoritatea Tutelară și acționarii cu privire la cauzele care au determinat devierea, precum și impactul asupra indicatorilor de performanță. Notificarea trebuie transmisă în cel mult 10 (zece) zile de la apariția cauzei care a stat la baza devierii sau atunci când administratorii constată că o astfel de deviere este foarte probabilă.

Autoritatea Tutelară are așteptări privind comunicarea bidirecțională între membrii Consiliului de Administrație și acționari, pentru a sprijini o bună înțelegere a așteptărilor acționarilor, a priorităților, a nivelurilor de responsabilitate și a alinierii cu prioritățile strategice ale întreprinderii publice.

Este important ca cele trei organisme să se țină reciproc informate cu privire la orice aspecte cu impact asupra întreprinderii publice și/sau asupra intereselor acționarilor, inclusiv informații cu privire la riscurile cu privire la îndeplinirea Planului de Administrare.

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

Acționariatul are permanent în vedere importanța Companiei Municipale Termoenergetica București S.A. precum și necesitatea îmbunătățirii permanente a calității serviciilor prestate/asigurate de către aceasta către terți. În consecință, recomandarea către Consiliul de Administrație este ca împreună cu Conducerea Executivă să se asigure că le sunt furnizate informații în timp real cu privire la gradul de satisfacție a beneficiarilor serviciilor societății, în vederea fundamentării deciziilor.

CMTB S.A. trebuie să asigure activitatea de producere a energiei termice, de transport, distribuție și furnizare a energiei termice în mod continuu și la parametrii calitativi mențiți să asigure confortul termic necesar consumatorilor de pe raza arealului deservit.

De aceea, trebuie ca întreprinderea publică să contribuie din plin la implementarea de obiective de îmbunătățire a calității serviciului public prestat.

Pe cale de consecință, ne așteptăm ca membrii Consiliului de Administrație să fie informați cu privire la gradul de satisfacție al clienților / consumatorilor, să permită accesul la informații reale, cu costuri scăzute și să comunice/raporteze Autorității Tutelare și Acționariatului informații privind monitorizarea internă a satisfacției clienților.

X. Așteptări în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative în cadrul Companiei Municipale Termoelectrice București S.A.

Așteptările autorității publice tutelare în domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al organelor de conducere:

- **Profesionalismul** - toate atribuțiile de serviciu care revin administratorilor trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, conform competențelor deținute și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale;
- **Imparțialitatea și nediscriminarea** - principiu conform căruia administratorii sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
- **Integritatea morală** - principiu conform căruia administratorilor 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;
- **Libertatea de gândire și exprimare** - principiu conform căruia administratorii pot să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- **Onestitatea, cinstea și corectitudinea** - principiu conform căruia administratorii în exercitarea mandatului trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
- **Deschiderea și transparența** - principiu conform căruia activitățile desfășurate de administratori în exercitarea funcțiilor lor sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
- **Confidențialitatea** - principiu conform căruia administratorii trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia lor.
- **Conflictul de interese** - referitor la interesele financiare sau de altă natură, ce pot corupe sau afecta luarea deciziilor corecte și imparțiale de către acea persoană sau organizație pentru ca deciziile să fie să nu influențate de interese secundare;
- **Transparența** - referitor la îndeplinirea unor acțiuni care prevăd implementarea și aplicarea reală a acestui principiu care să permită beneficiarilor o mai mare încredere în activitatea decizională a conducerii CMTB SA;
- **Prudența** principiul independenței exercițiului, în vederea evitării unei supraevaluări sau subevaluări a oricărei situații care s-ar putea resfrânge asupra actului decizional;
- **Obiectivitatea** - principiul care obligă organele de conducere să dețină abilitățile profesionale corespunzătoare și necesare emiterii celor mai bune decizii în interesul CMTB SA care se încadrează în desideratul așteptărilor autorității publice tutelare.

Autoritatea Tutelara și acționarii se așteaptă să se acorde o importanță deosebită respectării Codului de Etică care stabilește principiile și standardele de conduită și care

reglementează situațiile privind conflictele de interese și incompatibilitate la nivelul CMTB SA, inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație.

Codul de Etică trebuie să recunoască semnificația și să reglementeze conflictul de interese și confidențialitatea.

În acest sens, se așteaptă ca membrii Consiliului de Administrație să îndeplinească următoarele obligații:

- să actualizeze și să respecte Codul de Etică, atât ei cât și salariații societății;
- să denunțe conflictele de interese, definite conform legislației în vigoare și conform reglementărilor interne ale societății;
- să trateze cu discreție informațiile confidențiale astfel încât societatea, Autoritatea Tutelara și Acționarii să nu fie prejudiciați ca urmare a comportamentului neprofesionist și indiscret al administratorilor.

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

Având în vedere că politicile adecvate de audit și control intern contribuie semnificativ la buna funcționare a Societății, se subliniază necesitatea revizuirii de către Consiliul de Administrație a sistemelor de audit și control intern pentru a se asigura că Societatea menține sisteme corespunzătoare de raportare financiară, audit intern și extern, control intern, conformitate și gestiune a riscului.

Consiliul de Administrație va asigura conformarea cu bunele practici privind guvernarea corporativă și obligațiile ce revin membrilor consiliului de administrație, dar și conducerii executive în aplicarea legislației naționale în acest domeniu (raportările, realizarea indicatorilor de performanță, transparența privind rezultatele economico - financiare, etc.).

XI. Așteptări privind gestionarea riscurilor la nivelul Companiei Municipale Termoenergetica SA

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să identifice principalii indicatori de risc cu referire la activitatea CMTB SA și să îi monitorizeze permanent cu scopul de a reduce gradul de expunere al Societății la efectele unor riscuri inerente (economico-financiare, comerciale, juridice, patrimoniale, operaționale, etc.).

Analiza SWOT a CMTB SA S.A., surprinde principalele puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări, ca o concluzie a analizei diagnostic și ca premisă de plecare pentru dezvoltarea planului de acțiuni pentru eficientizarea companiei, precum și a obiectivelor pe termen mediu și lung.

Puncte forte	Puncte slabe	Oportunități	Amenințări
Din perspectiva instituțională			
Interesul ridicat al PMB pentru susținerea serviciului de	Lipsa formalizării SACET integrat prin preluarea ELCEN în subordinea	Interesul stakeholderilor pentru preluarea ELCEN prin cumpărarea	Viteza redusă de implicare a PMB pentru parcurgerea pașilor

termoficare din București	PMB	activelor de producere de către CMTB SA La nivel European dezvoltarea SACET pface parte din principalele viziuni de decarbonare pentru zona de încălzire și răcire	necesari pentru preluarea activelor ELCEN
Existența unei entități suport pentru dezvoltarea rețelei de termoficare din București (CMESB)	Implicarea unui număr mare de entități pentru aprobarea unei majorări de tarif pentru operator (ADI, ANRE, CGMB)		
Din perspectivă tehnică			
Existența unei ample infrastructuri de termoficare, sub formă inelară, capabile să alimente o pondere reprezentativă din municipiul București	Vechimea mare a majorității rețelei termice de transport și rețelei termice de distribuție (peste 30 de ani).	Posibilitate de preluarea de noi consumatori din piața, ca urmare mutațiilor care au loc la nivel macroeconomic privind decarbonarea.	Lipsa finanțării poate conduce la continuarea creșterii gradului de degradare a sistemului.
Posibilitatea modificării după necesități a arealelor asigurate în alimentarea cu căldură de diversele CET și CT Casa Presei;	Degradare accentuată a sistemului care duce la pierderi masice de până la 2500 t/apă fierbinte/h.	Creșterea prețului la gaze poate duce la diminuarea numărului de debranșări și creșterea cerințelor de branșare la sistem din partea cetățenilor	Sistarea finanțărilor europene pentru sistemele centralizate care utilizează doar gazul ca și combustibil pentru producerea energiei termice.
Existența mai multor bretele de legătură între diversele magistrale și / sau rețele principale, creând astfel mai multe inele – căi de alimentare cu căldură a unor zone urbane;	Dependența totală a sistemului de sursele de producere a energiei termice din arderea gazului.	Posibilități de finanțare din fonduri Europene datorită importatei acordate de UE dezvoltării SACET	Viteza scăzută de acțiune a PMB pentru modernizarea sistemului.
Alimentarea sistemului de termoficare în cea mai mare proporție cu energie termică produsă în cogenerare	Capacitate scăzută de intervenție asupra rețelei datorită subfinanțării cronice a sistemului.		Debranșarea puternică a utilizatorilor ca urmare a incapacității sistemului de asigurare a unui serviciu continuu în condiții de calitate.
Inexistența surselor de producere a energiei termice pe baza de carbune sau păcură.	Inexistența unui sistem SCADA implementat la nivelul întregului sistem		
	Înexistența unui GIS pentru o viziune de ansamblu reală a infrastructurii SACET București		
	Lipsa contorizării inteligente		
Din perspectivă economică			
	Incapacitatea operatorului de a obține	Posibilitatea de negociere a unui nou	Incapacitatea PMB de plată la timp a

	<p>profit în condițiile aprobării unui tarif subdimensionat datorită timpului îndelungat de la momentul cererii de ajustare până la aprobare</p> <p>Plata întârziată a subvenției care afectează puternic fluxul de numerar al operatorului</p> <p>Caracterul sezonier al activității de alimentare cu căldură cu efect negativ direct asupra fluxului de numerar al operatorului</p> <p>Incapacitatea de plată la timp a furnizorilor ca urmare a subfinanțării din partea PMB</p>	<p>model de ajustare rapidă a tarifului de către autoritatea tutelară</p> <p>Creșterea prețului plătit de populație, având în vedere creșterile substanțiale ale tarifelor celorlalte servicii de utilitate publică</p> <p>Stabilirea unei alte metode de alocare a costurilor pentru căldura și energia electrică produse în CET, față de aceea a ANRE.</p>	<p>subvenției.</p> <p>Penalizarea CMTB SA pentru neatingerea indicatorilor din contractul de delegare, deși cauza este lipsa investițiilor în sistem din partea proprietarului, coroborat cu neplata la timp a subvențiilor</p>
Din perspectiva resursei umane			
<p>Resurse umane calificate în domeniu</p> <p>Capacitatea ridicată de adaptare a resurselor umane la condițiile de muncă dificile din punct de vedere al situației financiar-economice și al sistemului de termoficare îmbătrânit.</p>	<p>Insuficiența resurselor alocate pentru lucrările de mentenanță, reparații și investiții.</p> <p>Personal cu vârsta înaintată – media de vârstă/companie aproximativ 50 ani.</p> <p>Fonduri insuficiente pentru formarea profesională.</p> <p>Personal nemotivat din cauza nivelului salarial.</p> <p>Cultura birocratică; Procese rigide.</p>	<p>Intensificarea proceselor de recrutare și selecție</p> <p>Atragerea de tineri absolvenți de școli profesionale, tehnice, universități.</p> <p>Dezvoltarea programelor de formare profesională.</p>	<p>Migrarea personalului calificat către noi proiecte, ca urmare a deficitului de specialiști la nivel național</p> <p>Îmbătrânirea personalului și atractivitatea scăzută a domeniului energiei termice pentru generația tânără.</p>

În ceea ce privește analiza prognozei pentru fiecare an, cuprinsă în Planul de Administrare, aceasta trebuie să reflecte scenariile probabile fundamentate pe indicatori statistici oficiali.

Astfel, trebuie ca administratorii să facă o cuantificare a riscurilor și să informeze Acționarii în timp util de orice risc de deviere de la performanța așteptată / țintele previzionate și să prezinte strategii de atenuare a riscului.

În prezent, CMTB SA se confruntă cu următoarele:

- provocari – regândirea sistemului de termoficare în vederea reducerii pierderilor;
- dificultăți – neracordarea populației care folosește alt tip de încălzire, precum și diminuarea numărului de clienți;
- oportunități – nivelul mare de investiții realizate în infrastructura sistemului;
- riscuri – existența unei infrastructuri supradimensionate în lipsa clienților, nerealizarea în termen și în parametrii de calitate ceruți a lucrărilor de investiții contractate

XII. Așteptări privind cheltuielile de capital, reducerea cheltuielilor și alte aspecte ale afacerii

Unele dintre valorile de bază ale Municipiului București constituie respectul pentru contribuabil, utilizarea în condiții de eficiență a patrimoniului public și cheltuirea eficientă a banului public.

Se impune ca întreprinderea publică CMTB SA să țină cont de aceste valori în activitatea desfășurată.

Membrii Consiliului de Administrație împreună cu conducerea executivă trebuie să se asigure că Societatea:

- continuă să se concentreze pe creșterea veniturilor sale din activitatea de bază;
- nu deviază de la obiectivele stabilite de Autoritatea Tutelară.

Autoritatea Tutelară așteaptă ca pe parcursul mandatului noilor membri ai Consiliului de Administrație ai CMTB SA să se obțină:

- reducerea cheltuielilor prin respectarea strictă a procedurii Legii nr.98/2016 privind achizițiile publice;
- asigurarea unui echilibru între încasări și plăți;
- realizare unui grad de încasare a creanțelor care să asigure nivelul optim de lichidități, în vederea respectării termenelor de plată a datoriiilor către furnizori, salariați și buget;
- identificarea și eliminarea cheltuielilor ineficiente.

Majorările de capital vor fi în funcție de posibilitățile de finanțare ale acționarilor și vor fi supuse unei analize atente a beneficiilor așteptate față de altă sursă de finanțare.

În situații de contractare de împrumuturi, creditorii vor informați că respectiva datorie nu reprezintă datorie publică locală și, ca atare, nu este garantată de către Municipalitate.

Principalul factor de dimensionare a prețurilor pentru energia termică furnizată de CMTB SA este cantitatea de energie termică cerută de consumatori în viitor.

De asemenea, trebuie să se țină cont de condiționalitățile de stabilire / modificare / ajustare a tarifelor impuse de către Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei.

Resurse pentru finanțarea SACET București (fără a se limita la acestea):

- Fondul de modernizare
- Programul "Termoficare 2019 -2027"
- Programul Operațional Dezvoltare Durabilă
- Fondul de inovare

- Fondul pentru mediu
- Programul Operațional Regional București-Ilfov

Autoritatea Tutelara va mentine un dialog constant cu Consiliul de Administratie cu privire la îmbunătățirea performanțelor întreprinderii publice CMTB SA și cu privire la un management eficient al capitalului, conform așteptărilor din această Scrisoare.

Diversificarea veniturilor

Consiliul de Administratie si conducerea executiva trebuie sa se concentreze pe cresterea veniturilor din activitatea de baza de producer, transport distributie si furnizare de energie termica in special prin:

- extinderea ariei de operare;
- reducerea pierderilor din SACET;
- imbunatatirea calitatii serviciului public.

Consiliul de Administratie si conducerea executiva trebuie să se concentreze pe creșterea veniturilor obtinute din activitatile anexe serviciului de utilitate publica, prevazute in art.43, al. (8) din Legea utilitatilor publice nr. 51/2006:

- eliberarea acordurilor și avizelor,
- verificarea documentațiilor tehnico-economice,
- proiecte și expertize tehnice,
- service-ul instalațiilor de utilizare și altele asemenea, conform Ordinului nr. 96/2017 pentru aprobarea Regulamentului de organizare a activității de mentenanță - Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei – ANRE.

XIII. Remuneratia

Sistemul de remunerare și stimulare a membrilor Consiliului de Administratie și Conducerii Executive este de natură încât să ducă la creșterea valorii întreprinderii publice. De asemenea, se așteaptă ca propunerile de remunerații pentru conducerea executivă să fie fundamentate de Comitetul de Nominalizare și Remunerare din cadrul Consiliului de Administratie și sa aiba o legătură directă între performanța companiei și remunerația acordată.

Sistemul de remunerare atat pentru membrii Consiliului de Administratie cat si cel al Conducerii Executive vor respecta prevederile art.37 si urm. din OUG nr.109/ 2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, cu modificarile si completarile ulterioare.

XIV. Așteptări nefinanciare ale Autorității Tutelare

Autoritatea Tutelara se așteaptă ca managementul CMTB SA să fie orientat spre dezvoltarea afacerii în condiții de profitabilitate, să urmărească permanent stabilirea unui echilibru între calitatea lucrărilor și serviciilor realizate, protecția mediului și securitatea și sănătatea lucrătorilor.

Protecția mediului înconjurător

CMTB SA este o societate modernă și orientată către viitor, care protejează mediul înconjurător menținând și îmbunătățind sistemul de management de mediu în conformitate cu cerințele standardului SR EN ISO 14001/2015.

Autoritatea Tutelară se așteaptă ca managementul Societății să asigure atingerea performanței de mediu prin acțiuni precum următoarele:

- Asigurarea prevenirii poluării și dezvoltare permanentă a unor programe de protecție a mediului;
- Reducerea producerii deșeurilor rezultate din activitatea Societății și valorificarea acestora;
- Realizarea de investiții necesare care să asigure reducerea impactului asupra mediului prin modernizări, re tehnologizări și îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- Controlul activităților care reprezintă pericole de accidente majore în care sunt implicate inclusiv deșeurile și substanțele periculoase.

Responsabilitate socială

Societatea va trebuie să mențină și să dezvolte o cultură a responsabilității sociale bazată pe etică în afaceri, respect pentru drepturile consumatorilor, echitate socială și economică, tehnologii prietenoase față de mediu, corectitudine în relațiile de muncă, transparență față de autoritățile publice.

XV. Principalele criterii de performanță:

- rentabilitate economică;
- gradul de acoperire a cheltuielilor din venituri proprii;
- productivitatea muncii;
- ponderea cheltuielilor cu salariile brute în cheltuielile de exploatare;
- solvabilitatea patrimonială;
- grad de îndatorare;
- perioada de recuperare a creanțelor restante;
- perioada de rambursare a datoriilor restante;
- gradul de lichiditate.

Indicatori de performanță pentru evaluarea membrilor Consiliului de Administrație:

Indicatori	Observatii
Reducerea creanțelor ce au depășit data scadentă 100 x (1 -creanțe de încasat scadente la 31 decembrie ale anului N/creanțe de încasat scadente la 1 ianuarie ale anului N)	Se va calcula începând cu 2022
Grad de încasare a facturilor curente 100 x (facturi scadente încasate / facturi scadente emise)	Se va calcula anual
Reducerea plăților restante 100 x (1 - plăți restante la 31 decembrie ale anului N/ plăți restante la 1 ianuarie ale anului N)	Se va calcula începând cu 2022
Cresterea productivitatii muncii în unități fizice. Aceasta se va calcula ca	Se va calcula

raport între producția realizată exprimată în unități fizice și numărul mediu de salariați din anul respectiv.	anual
Rata anuală a profitului raportată la cifra de afaceri	Se va calcula anual
Reducerea consumurilor de utilități tehnologice proprii	Se va calcula anual
Evaluarea activității directorilor și verificarea executiei contractelor de mandat	Periodic, pe toată durata mandatului

Autoritatea Tutelara trebuie informata din timp de către Consiliul de Administratie cu privire la schimbări survenite în planificarea afacerii.

Se va continua dialogul cu Consiliul de Administratie cu privire la maximizarea valorii afacerii prin îmbunătățirea performanței și printr-un management eficient al capitalului, conform cu așteptările din această Scrisoare.

Se impune ca toți membrii Consiliului de Administratie sa fie informați cu privire la această Scrisoare de Așteptări, iar aceasta să fie publicată pe pagina web a întreprinderii publice CMTB SA, cu tratarea pertinentă a informației confidențiale și sensibile din punct de vedere concurențial.

Prezentul document a fost elaborat în temeiul prevederilor OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și aprobată prin Legea 111/2016 și ale Normelor metodologice de aplicare a OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, aprobate prin HG nr.722/2016 și reprezintă dezideratele Autorității Tutelare - ASOCIAȚIA DE DEZVOLTARE INTERCOMUNITARĂ TERMOENERGETICA BUCUREȘTI-ILFOV și Acționarilor cu privire la evoluția societății pentru următoarea perioadă de patru ani.