

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 și 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 compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației de serviciu public	11
5. Așteptări privind politica de dividende	11
6. Așteptări privind politica de investiții	12
7. Așteptările acționarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare și 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 guvernare 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 așteptări face parte din setul de documente obligatorii cu care începe procesul de selecție a membrilor consiliului de administrație pentru întreprinderile publice și este parte din componenta inițială a Planului de selecție. Documentul stabilește performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere, precum și limite în derularea activității întreprinderii publice pentru următorii 4 ani. Prezentul document cuprinde obiectivele întreprinderii publice, care stau la baza stabilirii criteriilor specifice de selecție a candidaților aflați pe lista scurtă.

Totodată. Scrisoarea de așteptări este un document de lucru și are rolul de ghid al candidaților participanți la recutarea pentru posturile de membri ai Consiliului de Administrație/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/Direcții în redactarea Planului de administrare/management.

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

Scrisoarea de așteptări este aprobată prin act administrativ al conducătorului autorității publice tutelare, ca parte din componenta inițială a Planului de selecție. Ulterior aprobării Scrisoarea de așteptări se publică pe paginile de internet ale autorității publice tutelare, întreprinderii publice și AMEPIP, odată cu componenta inițială a planului de selecție.

☒ Societatea Salina Turda SA este persoană juridică română, 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
- Ștrandul 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, ștrandul 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 insuficienței asumării 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 deprinderii materiale a populației. Prin natura lui, turismul se prezintă ca o activitate economică situată la intersecția 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 și 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 sezonality, 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 României 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 cascada 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 Autorității Publice Tutelare, misiunea și 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 și 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 instruiți în materie de siguranță
Indicatori legați de guvernanța corporativă	Pondere 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 în 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 autorității publice tutelare în legătură cu modalitatea de asigurare a compensațiilor corespunzătoare sau de plată a obligației 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 activității Societății sunt determinate pe baza situațiilor financiare aprobate de Adunarea Generală.

Contul de profit și pierderi care include veniturile și cheltuielile exercițiului financiar va evidenția, după înregistrarea deducerilor obligatorii, profitul sau pierderea exercițiului 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 țințelor stabilite.

6. Așteptări privind politica de investiții

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) *alinie 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 acestora;

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 investiții 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 și cheltuieli.

7. Așteptările acționarilor cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale întreprinderii publice

Comunicarea conducerii administrative și a celei executive cu shareholder-ii și stakeholder-ii întreprinderii publice sunt esențiale pentru asigurarea unei guvernante 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 guvernanta 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 guvernanta 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 guvernanta 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 guvernanta 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 alinate 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 și 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 contravalorii 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-commerce)
- 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*.
