

**R O M Â N I A**  
**JUDETUL CLUJ**  
**MUNICIPIUL CLUJ-NAPOCA**

Compartimentul pentru monitorizarea managementului  
regiilor autonome și întreprinderilor comerciale din  
subordinea Consiliului local  
Nr. 109.002/44.10/28.02.2018

**SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI**  
**privind selecția membrilor în Consiliul de administrație al**  
**Regiei Autonome de Termoficare Cluj-Napoca**

Întocmită în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, aprobată prin Legea nr. 111/2016, precum și cu prevederile H.G. nr. 722/2016 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr. 109/2011.

Cuprins:

1. Viziunea acționarilor asupra obiectivelor de dezvoltare a companiei .....	5
2. Clasificarea R.A.T.....	5
3. Revizuirea strategiei corporative .....	5
4. Analiza prognozei economice .....	6
5. Schimbări legislative și de reglementare așteptate .....	6
6. Analiza post-investiții .....	6
7. Aport suplimentar de capital .....	6
8. Calitatea și siguranța serviciilor .....	6
9. Etică și integritate .....	7
10. Rezultate strategice pentru perioada 2018-2021 .....	7
11. Comunicare și raportare .....	8
12. Remunerația .....	8

Prin prezenta scrisoare de așteptări, Municipiul Cluj-Napoca, prin Consiliul local al municipiului Cluj-Napoca, în calitate de Autoritate Publică Tutelară a întreprinderii publice Regia Autonomă de Termoficare Cluj-Napoca, stabilim așteptările pe care le avem cu privire la rezultatele care trebuie obținute în urma implementării Planului de Administrare la Regia Autonomă de Termoficare Cluj-Napoca în termen de 4 ani, în intervalul de timp 2018-2021.

Regia Autonomă de Termoficare Cluj Napoca a fost înființată potrivit prevederilor Legii nr 15/1990 prin Decizia nr 510/1990 a Prefecturii județului Cluj, fiind o entitate juridică aflată în coordonarea și sub autoritatea Consiliului Local al municipiului Cluj Napoca, având sediul în Cluj-Napoca, B-dul. 21 Decembrie 1989 nr. 79.

Potrivit Regulamentului de organizare și funcționare a RAT Cluj aprobat prin HCL nr 633/2016 ”Regia este o întreprindere publică în sensul prevederilor OUG nr 109/2011, fiind operator al serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat, iar în desfășurarea activității are în vedere respectarea principiilor de guvernanță corporativă în conformitate cu dispozițiile OUG nr 109/2011”. Totodată, potrivit aceluiași Regulament ”Regia Autonomă de Termoficare Cluj administrează bunurile ce constituie patrimoniu public al Municipiului Cluj Napoca, din categoria bunurilor aflate în sistemul centralizat de producere/distribuție/furnizare a energiei termice (SACET) Cluj Napoca, așa cum sunt acestea individualizate în documentațiile legale întocmite în acest sens (HCL, HG).

Regia Autonomă de Termoficare Cluj Napoca RA este operatorul local al serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat (producere, transport, distribuție, furnizare energie termică), organizat ca Regie Autonomă (RA) aflată în subordonarea/controlul Consiliului Local al municipiului Cluj Napoca.

Activitatea principală a Regiei, conform nomenclatorului CAEN, este – 3530 furnizarea de abur și aer condiționat, realizând în fapt activitatea de producere și distribuție de energie termică în mun. Cluj Napoca, în sistem centralizat. Între activitățile secundare se regăsesc : lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat; alte lucrări de instalații pentru construcții; alte activități de servicii (citirea contoarelor de apă și energie termică și întocmirea notelor de consum individuale pentru fiecare apartament); activități de inginerie și servicii de consultanță tehnică legate de acestea; etc.

Pentru desfășurarea activității :

- Regia deține - Licența ANRSC 2816/2014 pentru serviciul public de alimentare cu energie termică, cu excepția producerii energiei termice în cogenerare;

- Regia are în gestiune/administrare sistemul public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat, având în componență :

- o centrală termică de zonă (CTZ Someș Nord) – str. Plevnei nr. 70;

- 37 puncte termice dispersate în zona de est a mun. Cluj Napoca;
- 67 centrale termice de cvartal ;
- 5 centrale termice de imobil;
- rețele termice de transport agent termic primar; inclusiv rețea de apă fierbinte (RAF);
- rețele termice de distribuție agent termic secundar;

Producția de energie termică se realizează prin:

- Centrala termică de zonă (CTZ) având puterea termică instalată de 143 MW, produce apă fierbinte cu parametri 110/60°C. În incinta centralei termice de zonă este operată și o instalație de cogenerare constituită din 3 motoare termice 3x1,5 MWe și 4 cazane de apă fierbinte (14 + 8 MWt și 16 + 24 MWt)), respectiv instalația inițială a centralei având în dotare un cazan de apă fierbinte de 116 MWt.
- 76 centrale termice (CT), respectiv 67 de centrale termice de cvartal în cartierele Gheorgheni, Grigorescu, Mănăștur, Mărăști, Zorilor și 9 centrale termice de bloc în zona Dragalina - Mamaia. Aceste centrale sunt echipate cu cca. 300 de cazane de diverse tipuri, utilizează ca și combustibil gazul natural și au o putere termică instalată totală de aproximativ 400 MW. Agentul termic este apa caldă cu parametri 90/70°C.
- 2 centrale termice cu cogenerare (CTCG) în cartierul Gheorgheni, având o putere instalată totală de 13 MW , interconectate între ele și conectate cu 2 puncte termice.

Transportul și distribuția energiei termice

Distribuția energiei termice către consumatori se realizează prin intermediul rețelelor termice (primare/secundare) și a punctelor termice. Rețelele termice de distribuție sunt alcătuite din : rețea de apă fierbinte; conducte de încălzire tur/retur; conducte de alimentare cu apa caldă de consum și conducte de recirculare apă caldă; montate în canal termic sau subsoluri imobile. Dispersarea rețelelor de furnizare a energiei termice este arborescentă pornind de la punctele/centralele termice spre consumatorii finali.

Sistemul de distribuție se compune din :

- Rețele de transport a energiei termice (RAF - rețeaua de apă fierbinte) - 16,5 km
- Puncte termice - 37. Prepararea apei calde de consum și a energiei termice pentru încălzire

pentru consumatorii din cartierul Mărăști se face în 30 de puncte termice racordate la sistemul de transport al apei fierbinți. La 4 centrale termice din cartierul Mănăștur mai sunt racordate înca 4 puncte termice, iar în centru un punct termic este racordat la centrala termică aflată sub hala agroalimentară. Alte două puncte termice sunt racordate la sistemul de centrale termice pe cogenerare din cartierul Gheorgheni.

- Rețele de distribuție a energiei termice - 128 km, din care: 94 km rețea de la centrale termice de cvartal la consumatori; 31 km rețea de la punctele termice racordate la CTZ, la consumatori; 3 km rețea de la punctele termice racordate la centralele termice de cvartal, la consumatori

Prin prezenta scrisoare, se stabilesc așteptările pe care le avem cu privire la rezultatele care trebuie obținute în urma implementării Planului de Administrare a R.A.T. în termen de 4 ani, în intervalul de timp martie 2018- martie 2021.

R.A.T. va rămâne angajată la livrarea serviciilor comunitare de utilități publice complete, în mod responsabil, la standardele de calitate ale Uniunii Europene, având la bază nu numai dimensiunea afacerii, ci și cea socială, în condițiile promovării unei atitudini responsabile și profesionale, față de principalii stakeholderi – autoritate tutelară, organisme și autorități de reglementare, membrii comunității etc. și ale eficientizării întregii activități. Ca obiective necesar a fi incluse în planul de administrare le enumerăm pe următoarele: monitorizarea permanentă a costurilor; optimizarea cheltuielilor; aplicarea de măsuri tehnico-economice de reducere a cheltuielilor cu materiile prime și materiale; creșterea calității serviciilor publice prestate către populație și promptitudine în execuție; îmbunătățirea comunicării cu cetățenii în relație cu serviciile prestate; promovarea unei politici eficiente în domeniul formării profesionale la nivelul regiei; dezvoltarea și implementarea unei politici de sănătate și securitate în muncă (SSM) la nivelul regiei; consolidarea sistemului de control intern managerial de la nivelul regiei; dezvoltarea mecanismelor interne privind controlul calității serviciilor furnizate/prestate populației; urmărirea de către administratori a modului de implementare a recomandărilor propuse în Rapoartele de audit public intern; dezvoltarea și implementarea la nivelul regiei a unor aplicații și programe informatice în vederea conectării fluxului de informații pentru valorificarea în procesul de producție și de gestiune eficientă a costurilor.

## **1. Viziunea acționarilor asupra obiectivelor de dezvoltare a companiei**

Conducerea R.A.T. Cluj Napoca va ține cont de condițiile de piață, modificarea acestora, precum și de impactul acestor modificări asupra bunei funcționări a acesteia.

R.A.T. Cluj Napoca, prin specificul activității, se confruntă cu provocări precum: fluctuația prețului materiilor prime, impredictibilitatea cadrului legislativ, dificultăți în derularea la termen a programului de investiții și de achiziții, în condițiile generate de distorsiunile provocate de cadrul legislativ uneori insuficient de clar. Ca oportunități, enumerăm: acces la forță de muncă bine calificată.

Acțiunile întreprinse vor viza prestarea serviciului de alimentare cu energie termică în sistem centralizat, la un nivel calitativ și de siguranță care să asigure consumatorilor un grad ridicat de confort, recrutarea unei forte de munca înalt calificată, previzionarea unui calendar optim pentru realizarea în timp util a programului de investiții, a programului de achiziții precum și, strategii de atenuare a riscului – care se referă la o cât mai bună planificare a activității și o pregătire continuă a personalului atât de conducere cât și de execuție precum și faptul de a lua în calcul fenomenele naturale (caracterul sezonier al activității) care pot influența serviciul public de alimentare cu energie termică.

## **2. Clasificarea R.A.T. Cluj-Napoca**

Regia de Termoficare se clasifică în categoria întreprinderilor publice a căror obiectiv principal este livrarea de servicii publice având obligații de serviciu public – producerea/distribuția/furnizarea energiei termice pentru încălzire și apă caldă de consum, precum și a altor obiective secundare, ca o completare a activității principale.

Regia operează într-o piață concurențială, astfel încât ar trebui să ia toate măsurile pentru creșterea competitivității.

## **3. Revizuirea strategiei corporative**

Ne așteptăm ca administratorii să conlucreze permanent cu Autoritatea Tutelara pentru a asigura finalizarea la timp a revizuirii strategiei Regiei de Termoficare Cluj Napoca pentru următoarea perioadă. Autoritatea publică tutelară își rezervă dreptul de a solicita informații ulterioare cu privire la direcția strategică a R.A.T., ținând seama de așteptările generale exprimate în prezenta scrisoare.

#### **4. Analiza prognozei economice**

Ținând cont de expunerea Regiei de Termoficare Cluj Napoca, se impune ca analiza prognozei pentru fiecare an, cuprinsă în Planul de Administrare și previziunile bugetare anuale, să reflecte scenarii probabile de venituri și costuri, în corelare cu toți factorii ce pot influența activitatea Regiei.

#### **5. Schimbări legislative și de reglementare așteptate**

Principalele aspecte de reglementare cu impact asupra activității Regiei sunt așteptate prin modificarea legislației primare în ce privește serviciul public de alimentare cu energie termică.

#### **6. Analiza post-investiții**

Ne așteptăm ca administratorii să implementeze un sistem de analiză ex-post a impactului investițiilor. Toate investițiile din perioada mandatului se impun a fi incluse într-o analiză cost - beneficiu. Ne așteptăm ca Consiliul de administrație să livreze rezultatele acestei analize autorității tutelare, anual.

#### **7. Aport suplimentar de capital**

Potențiale majorări de capital se vor face în funcție de posibilitățile de finanțare ale Consiliului local al municipiului Cluj-Napoca, și vor fi supuse unei analize atente a beneficiilor așteptate față de altă sursă de finanțare.

#### **8. Calitatea și siguranța serviciilor**

Conducerea R.A.T. este responsabilă de asigurarea calității și siguranței tuturor serviciilor oferite cetățenilor/clientilor săi. Așadar, solicităm ca administratorii R.A.T. să contribuie la îmbunătățirea permanentă a calității și siguranței serviciilor oferite, propunând prin planul de administrare obiective specifice în acest sens.

## 9. Etică și integritate

În cadrul Regiei este implementat Codul de Etică, util pentru promovarea unei conduite profesionale etice și evitarea unor situații care ar putea afecta reputația unității. Codul de Etică reglementează conflictul de interese și incompatibilitățile prevăzute de lege, făcând referire și la confidențialitatea informațiilor.

Subliniem importanța revizuirii regulate a funcționalității sistemului de control intern managerial de către administratori, importanța Comitetului de Audit din cadrul Consiliului de administrație, precum și a colaborării acestuia cu auditorii interni și externi responsabili de aceste aspecte.

## 10. Rezultate strategice pentru perioada 2018-2021

Următoarele rezultate strategice sunt așteptate a fi atinse în perioada martie 2018 - martie 2021 la standarde/ costuri raționale, eficiente:

1. creșterea cifrei de afaceri;
2. creșterea ratei profitului brut cu aproximativ 0,25%;
3. creșterea productivității muncii pe salariat;
4. diminuarea veniturilor din subvenție;
5. numărul mediu zilnic de ore de furnizare apă caldă de consum să crească până la aproximativ 20,4;
6. disponibilitatea instalațiilor de furnizare energie termică să crească până la un procent aproximativ de 93,4%;
7. procentul de realizare a investițiilor planificate să fie de 100%;
8. valoarea restanțelor la plata obligațiilor față de buget să fie 0;
9. procentul creanțelor restante din totalul creanțelor să nu depășească un procent de 15% anual;
10. procentul obligațiilor restante din total furnizori să nu depășească un procent de 10% anual.

Aceste rezultate strategice/specifice vor fi îndeplinite prin aplicarea acțiunilor specifice, propuse în Planul de Administrare care urmează a fi înaintat și aprobat de către Consiliul local al municipiului Cluj-Napoca.

Ne așteptăm ca toți membrii Consiliului de administrație să fie informați cu privire la această Scrisoare de Așteptări, iar aceasta să fie publicată pe pagina de internet a R.A.T. Cluj Napoca <http://www.ratcj.ro/>.

## **11. Comunicare și raportare**

Autoritatea tutelară se așteaptă la întărirea răspunderii strategice și la îmbunătățirea gestionării activelor regiei. Aceste priorități sunt posibile prin îmbunătățirea comunicării bidirecționale între administratori și Autoritatea tutelară.

Ca atare, este important ca ambele părți să se țină reciproc informate cu privire la orice aspecte cu impact material asupra R.A.T. și/sau asupra intereselor Autorității Tutelare, inclusiv informații referitoare la riscurile cu privire la îndeplinirea planurilor de administrare.

Consiliul de administrație va redacta, transmite și publica rapoarte semestriale și anuale cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și a Planului de Administrare. De asemenea, Autoritatea Tutelară va solicita situații și rapoarte specifice ori de câte ori va considera necesar.

## **12. Remunerația**

Sistemul de remunerare și stimulare a administratorilor și conducerii executive va fi de asemenea natură încât să ducă la creșterea valorii R.A.T. Cluj-Napoca. Remunerația administratorilor va fi rezonabilă în raport cu alte companii similare și va avea în vedere o indemnizație lunară fixă și o componentă variabilă, care va avea la bază indicatorii de performanță financiari și nefinanciari negociați și aprobați de autoritatea publică tutelară, și care se va revizui anual în funcție de gradul de îndeplinire ai acestora. Ne așteptăm ca, propunerile privitoare la valoarea remunerației fixe și componenta variabilă pentru administratori, să fi temeinic fundamentate și, la o legătură directă între performanța companiei, cifra de afaceri gestionată și remunerația acordată.