

PLAN DE ADMINISTRARE

COMPONENTA DE ADMINISTRARE

S.C. URBANA S.A SIBIU

2025-2029



CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE:

Birț Teodor Ioan – președinte

Serghe Eva - membru

Popa Ioan Rareș - membru

Director: Mircea Ovidiu

Cuprins

1	Prezentarea societății Urbana S.A.....	3
2	Cadrul instituțional.....	4
3	Cadrul legal.....	5
4	Principii generale privind administrarea S.C. URBANA S.A. Sibiu în perioada 2025-2029.	7
5.	Viziunea societății.....	8
6.	Obiective strategice.....	9
6.1.	Desfășurarea activității societății în condiții de eficiență economică	9
6.2.	Modernizarea si îmbunătățirea serviciilor prestate.....	10
6.3.	Management performant și dezvoltarea resursei umane	10
6.4.	Responsabilitate socială și orientare către cetățean	11
6.5.	Asigurarea continuității prestării serviciului public de alimentare cu energie termică, cantitativ și calitativ, în condițiile legii si ale contractului de delegare.	11
6.6.	Buna guvernanta corporativa.....	11
7.	Politici cheie	12
7.1.	Politica de dividende	12
7.2.	Politica de investiții	12
7.3.	Politica de tarifyare	13
8.	COMPONENTA DE MANAGEMENT	14
8.1	Desfășurarea activității societății în condiții de eficiență economică	14
8.2.	Modernizarea si îmbunătățirea serviciilor prestate.....	18
8.3.	Management performant și dezvoltarea resursei umane	20
8.4.	Responsabilitate socială și orientare către cetățean	21
8.5.	Asigurarea continuității prestării serviciului public de alimentare cu energie termică, cantitativ și calitativ, în condițiile legii si ale contractului de delegare.	22
8.6.	Buna guvernanta corporativa.....	25
9.	INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI SI NEFINANCIARI.....	26

1 PREZENTAREA SOCIETĂȚII URBANA S.A.

Societatea Urbana a fost înființată în anul 1998 ca societate pe acțiuni cu unic acționar Municipiul Sibiu. Capitalul social al societății este de 260.542 Lei, numărul de angajați ai societății se ridică în prezent la 22 angajați.

Principalul obiect de activitate al societății îl reprezintă **administrarea de spații cu altă destinație** decât cea de locuință aflate în proprietatea publică sau privată a Municipiului Sibiu și a terenurilor aferente acestor spații și a celor care au fost vândute în baza Legii 550/2002, **în baza contractului de concesiune 2/2000**, încheiat pe o perioadă de 25 ani.

Începând cu 01.08.2019, în baza HCL 253/2019, Urbana SA a preluat obiectul de activitate și personalul Serviciului Public pentru Administrarea fondului locativ al Municipiului Sibiu.

Administrarea, gestionarea și exploatarea fondului locativ aflat în proprietatea sau administrarea Municipiului Sibiu se realizează de către SC URBANA SA în condițiile stabilite prin actul adițional nr. 47/23.09.2019 la contractul de concesiune nr. 2/2000, aprobat prin HCL nr. 312/2019.

Alte activități concesionate societății, în baza contractului de concesiune 2/2000 sunt:

- ✓ evaluarea și vânzarea locuințelor fond de stat;
- ✓ construirea de locuințe cu sprijinul statului.

Activitățile de producere, distribuție și furnizare energie termică se desfășoară urmare a procesului de fuziune prin absorbție finalizat la 30.09.2015. Fuziunea s-a realizat prin transmiterea universală a patrimoniului Societății Absorbite - Energosib SRL către Societatea Absorbantă – Urbana SA, așa cum acest patrimoniu s-a prezentat la 01.10.2015, cu toate drepturile și obligațiile pe care aceasta le-a avut.

Urbana, în calitate de delegatar, a încheiat cu Primăria Municipiului Sibiu în calitate de delegat contractul nr. 1/05.01.2017 privind delegarea gestiunii serviciului public de transport, distribuție și furnizare energie termică în sistem centralizat în cartierul Hipodrom din municipiul Sibiu, pe o perioadă de 10 ani.

Centrala termică (situată la punctul de lucru din Sibiu, Str. Mirăslău nr. 41) alimentează cu căldură și apă caldă menajeră un număr de aproximativ **700** de apartamente și **14** spații comerciale din Sibiu, cartier Hipodrom (Mihai Viteazu, Aleea Biruinței, Aleea Buia, Mirăslău).

Pentru activitățile de producere, distribuție și furnizare energie termică, Urbana deține următoarele licențe :

Licența nr. 1850/26.11.2015 emisă de ANRE pentru exploatarea comercială a capacităților de producere a energiei electrice și termice ;

Licența nr. 2022/25.05.2017 emisă de ANRE pentru prestarea serviciului de alimentare centralizată cu energie termică.

2 CADRUL INSTITUȚIONAL

Membrii Consiliului de Administrație au fost desemnați de Adunarea Generală a Acționarilor, , în baza Dispoziției Primarului, astfel:

- Dl. Birț Teodor Ioan – membru neexecutiv și președinte al Consiliului de Administrație, numit prin Hotărârea AGA nr. 01/21.01.2025 , în baza Dispoziției Primarului nr. 13 /2025, perioada mandatului de 4 ani, începând cu data de 01.04.2025.
- Dl. Popa Ioan Rareș - membru neexecutiv, numit prin Hotărârea AGA nr. 01/21.01.2025 , în baza Dispoziției Primarului nr. 13 /2025, perioada mandatului de 4 ani, începând cu data de 01.04.2025.
- D-na Serghe Eva - membru neexecutiv, numit prin Hotărârea AGA nr. 04/28.04.2025, în baza Dispoziției Primarului nr. 664 /2025, perioada mandatului 29.04.2025-31.03.2029.

Prezentul Plan de Administrare al societății a fost întocmit în baza prevederilor OUG 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Conform art. 30 din OUG 109/2011, modificată și actualizată, în termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, Consiliul de Administrație elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

Componenta de administrare prevăzută la alin. (1) se completează cu componenta managerială elaborată conform prevederilor art. 36 alin. (1) din OUG 109/2011 modificată și actualizată.

Planul de administrare se supune analizei și aprobării Consiliului de Administrație al societății.

Planul de administrare devine principalul instrument de lucru al administratorilor și al directorilor fiind structurat pe două componente:

- componenta de administrare, întocmită de Consiliul de Administrație și
- componenta de management, întocmită de director.

Acesta stabilește misiunea, obiectivele, acțiunile, resursele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari pentru derularea activității societății pentru perioada 2025-2029 și este corelat cu:

- ✓ Scrisoarea de așteptări transmisă de autoritatea publică tutelară;
- ✓ Strategiile locale și politicile municipiului Sibiu;
- ✓ Principiile guvernantei corporative;
- ✓ Necesitatea îmbunătățirii calității serviciilor publice și creșterii eficienței operaționale;
- ✓ Cerințele privind transparența, responsabilitatea și etica managerială.

3 CADRUL LEGAL

Cadrul legal în baza căruia a fost întocmit prezentul plan de administrare și în baza căruia societatea își desfășoară activitatea este definit în principal de următoarele acte:

- Legea nr.31/1990, privind societățile comerciale, cu modificările și completările ulterioare;
- O.U.G. nr. 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, actualizată;
- Hotărârea nr. 639 din 27 iulie 2023 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice,.
- Legea 82/1991 a contabilității, republicată;
- OMFP 1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare individuale și situațiile financiare anuale consolidate;

- OG nr. 26/2013, privind întărirea disciplinei financiare la nivelul unor operatori economici la care statul sau unitățile administrativ-teritoriale sunt acționari unici ori majoritari sau dețin direct ori indirect o participație;
- Legea serviciului public de alimentare cu energie termică nr. 325/2006;
- Legea nr. 152/1998, republicată și actualizată, privind înființarea Agenției Naționale pentru Locuințe;
- H.G. nr. 962/2001, cu modificările și completările ulterioare, privind aprobarea Normelor metodologice pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 152/1998 privind înființarea Agenției Naționale pentru Locuințe;
- Legea 114/1996 privind locuințele, republicată;
- Ordonanța de urgență 40/1999 privind protecția chiriasilor și stabilirea chiriei pentru spațiile cu destinația de locuințe ,actualizată;
- Legea 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap;
- Ordonanța nr. 71 din 29 august 2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local;
- Codul Civil cu actualizările în vigoare;
- Legea nr. 112/1995 pentru reglementarea situației juridice a unor imobile cu destinația de locuințe, trecute în proprietatea statului,actualizată;
- H.G. 20/1996 pentru stabilirea Normelor metodologice privind aplicarea Legii nr. 112/1995 pentru reglementarea situației juridice a unor imobile cu destinația de locuințe, trecute în proprietatea statului, republicată;
- Decretul-Lege nr. 61/1990 actualizat, privind vânzarea de locuințe construite din fondurile statului către populație;
- Legea nr. 85/1992, actualizată și republicată, privind vânzarea de locuințe și spații cu altă destinație construite din fondurile statului și din fondurile unităților economice sau bugetare de stat;
- Decretul 93/1977 privind prețurile de vânzare ale locuințelor din fondul locativ de stat, actualizat;
- Ordonanța nr. 19/1994 privind stimularea investițiilor pentru realizarea unor lucrări publice și construcții de locuințe; - Decizia ICCJ nr. 3/2017 referitoare la pronunțarea unei hotărâri prealabile privind interpretarea și aplicarea dispozițiilor art. 3, art. 9, art. 26 alin. (3) din Legea nr. 112/1995 coroborate cu art. 37 din Normele metodologice privind aplicarea Legii nr. 112/1995.
- Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Legea nr. 190 din 18 iulie 2018 privind măsuri de punere în aplicare a
- Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor).

- Contractul de concesiune nr. 2/04.07.2000 cu completările și modificările ulterioare;
- Contractul de delegare nr. 1/05.01.2017 cu completările și modificările ulterioare;
- Regulament privind administrarea, gestionarea și exploatarea fondului locativ aflat în proprietatea sau administrarea Municipiului Sibiu, aprobat prin HCL 366/2021
- Hotărâri ale Consiliului Local Sibiu/Dispoziții ale Primarului.

4 PRINCIPII GENERALE PRIVIND ADMINISTRAREA S.C. URBANA S.A. SIBIU ÎN PERIOADA 2025-2029

Principiile ce stau la baza asigurării unei administrări eficiente a societății pentru perioada 2025-2029:

4.1. Transparența

Informațiile relevante privind activitatea societății trebuie puse la dispoziția acționarului, autorității publice tutelare și publicului larg, într-un mod clar, accesibil și periodic.

4.2. Responsabilitatea

Consiliul de Administrație și Directorul General sunt responsabili pentru deciziile luate, pentru îndeplinirea obiectivelor și pentru utilizarea eficientă a resurselor publice.

4.2. Eficiența

Activitatea managerială trebuie să urmărească folosirea optimă a resurselor, obținerea unor rezultate cuantificabile și creșterea valorii economice și sociale a întreprinderii.

4.4. Răspunderea

Fiecare nivel de conducere trebuie să poată justifica deciziile luate și modul în care s-au realizat obiectivele trasate prin planul de administrare și contractul de mandat.

4.3. Nediscriminarea și tratamentul echitabil al clienților

Toți beneficiarii serviciilor societății trebuie tratați egal, cu respectarea drepturilor legale și contractuale.

4.4. Etica și integritatea

Conducerea trebuie să aplice un cod de conduită bazat pe onestitate, imparțialitate, prevenirea conflictelor de interese și combaterea corupției.

4.5. Control intern și audit

Este necesară existența unui sistem funcțional de control intern, audit intern și mecanisme de prevenire și gestionare a riscurilor.

5. VIZIUNEA SOCIETĂȚII

Urbana trebuie să fie o **structură de sprijin pentru cetățeni**, orientată spre **eficiență**, **profitabilitate** și **servicii publice de calitate**.

Viziunea este centrată pe **dezvoltare durabilă**, **echilibru economic** și **modernizarea continuă**.

Responsabilitatea socială și **parteneriatul** cu Primăria Municipiului Sibiu reprezintă priorități în dezvoltarea societății.

SC URBANA SA își propune o **creștere sustenabilă** a activității cu cele trei motoare:

- ✓ Administrarea spațiilor cu altă destinație decât aceea de locuințe, aflate în proprietatea publică sau privată a Municipiului Sibiu
- ✓ Administrarea fondului locativ al Municipiului Sibiu
- ✓ Producerea, distribuția și furnizarea energiei termice

Ne concentrăm pe consolidarea și optimizarea fluxurilor interne, astfel încât timpul de la cerere la soluție să fie cât mai redus.

Un rol important, în acest sens, îl reprezintă pregătirea, dezvoltarea continuă și motivarea salariaților astfel încât aceștia să acționeze cu profesionalism în relațiile cu toate părțile interesate.

Valorile societății :

- ✓ *Corectitudine și loialitate*
- ✓ *Participare responsabilă și transparență*
- ✓ *Calitate și Profesionalism*
- ✓ *Eficiență, eficacitate, economicitate*

6. OBIECTIVE STRATEGICE

Consiliul de Administrație împreună cu conducerea executivă își asumă următoarele obiective strategice:

6.1. DESFĂȘURAREA ACTIVITĂȚII SOCIETĂȚII ÎN CONDIȚII DE EFICIENȚĂ ECONOMICĂ

Direcții de acțiune:

- ✓ Asigurarea profitabilității activității societății;
- ✓ Optimizarea permanentă a performanțelor economico-financiare și operaționale (creșterea cifrei de afaceri, creșterea profitului activității concesionate prin contractul de concesiune 2/2000, creșterea productivității muncii);
- ✓ Menținerea gradului de ocupare a spațiilor > 85%;
- ✓ Eficiență și eficacitate în utilizarea fondurilor proprii și atrase;
- ✓ Optimizarea costurilor de producție a energiei termice prin retehnologizarea sau modernizarea echipamentelor de producție astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- ✓ Optimizarea costurilor de distribuție și furnizare a energiei termice prin continuarea modernizării infrastructurii de distribuție, cu sprijinul Primăriei Municipiului Sibiu, în vederea atingerii parametrilor sociali ceruți de consumatori;
- ✓ Diversificarea activității în scopul creșterii performanței societății și a competitivității acesteia pe piața locală - construirea de locuințe de serviciu eficiente/independente energetic cu sprijinul Primăriei Municipiului Sibiu.

- ✓ Creșterea gradului de colectare a creanțelor și optimizarea proceselor de urmărire a debitelor.

6.2. MODERNIZAREA SI ÎMBUNĂTĂȚIREA SERVICIILOR PRESTATE

Direcții de acțiune:

- ✓ Administrarea eficientă și responsabilă a bunurilor aparținând domeniului public și privat al unității administrativ-teritoriale și al statului – modernizarea și întreținerea spațiilor/locuințelor din concesiunea societății;
- ✓ Creșterea flexibilității organizației prin eficientizarea procedurilor și proceselor interne;
- ✓ Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi, pentru facilitarea comunicării cu clienții societății și a unui schimb de informații cât mai rapid și sigur.

6.3. MANAGEMENT PERFORMANT ȘI DEZVOLTAREA RESURSEI UMANE

Direcții de acțiune:

- ✓ Creșterea eficienței generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- ✓ Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;
- ✓ Crearea unui mediu favorabil în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și cursuri de perfecționare;
- ✓ Implementarea unui sistem de evaluare a performanței angajaților.

6.4. RESPONSABILITATE SOCIALĂ ȘI ORIENTARE CĂTRE CETĂȚEAN

Direcții de acțiune:

- ✓ Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al chiriașilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- ✓ Îmbunătățirea continuă a relației cu clienții prin dezvoltarea și diversificarea mijloacelor de comunicare, informare și consultanță;
- ✓ Menținerea unui dialog permanent cu societățile comerciale, clienții/potențialii clienți ai spațiilor deținute de societate;
- ✓ Informarea permanentă a opiniei publice asupra activității societății Urbana S.A.

6.5. ASIGURAREA CONTINUITĂȚII PRESTĂRII SERVICIULUI PUBLIC DE ALIMENTARE CU ENERGIE TERMICĂ, CANTITATIV ȘI CALITATIV, ÎN CONDIȚIILE LEGII SI ALE CONTRACTULUI DE DELEGARE.

Direcții de acțiune:

- ✓ Siguranță în exploatare;
- ✓ Asigurarea continuității și calității serviciului;
- ✓ Accesibilitatea prețurilor la consumator;
- ✓ Respectarea contractului de delegare a activității de distribuție și furnizare a energiei termice, a reglementarilor și legislației aplicabile;
- ✓ Promovarea sistemului centralizat de energie termică.

6.6. BUNA GUVERNANTA CORPORATIVA

- Prin armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative

Direcții de acțiune:

- ✓ Supraveghere și raportare eficace cu privire la managementul activităților operaționale și financiare ale societății și la sistemele sale de control intern;

- ✓ Managementul riscului;
- ✓ Politici de transparență și comunicare aplicate activ;
- ✓ Cod de etică și politici anti-corupție aplicate activ.

7. POLITICI CHEIE

7.1. POLITICA DE DIVIDENDE

Profitul contabil rămas după deducerea impozitului pe profit se repartizează, conform OG nr. 64/2001, 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;
- ✓ **minimum 50% vărsăminte la bugetul local.**

7.2. POLITICA DE INVESTIȚII

Politica de investiții urmărește susținerea obiectivelor strategice ale societății, în special modernizarea și îmbunătățirea serviciilor publice, în concordanță cu Scrisoarea de Așteptări. Aceasta include următoarele direcții esențiale:

1. Fundamentare solidă

Investițiile trebuie bazate pe studii tehnico-economice sau de fezabilitate bine fundamentate, care demonstrează: eficiența și oportunitatea investiției, valoarea și termenul de recuperare, beneficiile pentru acționari și alte părți interesate.

2. Conformitate legală

Cheltuielile de capital se aprobă cu respectarea legislației privind achizițiile publice, responsabilitățile bugetare și fiscale.

3. Riguros bugetată și aprobată

Programele anuale și multianuale de investiții se corelează cu bugetul de venituri și cheltuieli și se supun aprobării AGA și autorității tutelare.

4. Prioritizarea echilibrului financiar

Se vor lua măsurile necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat, local, la bugetul asigurărilor sociale de stat, pentru prevenirea înregistrării de plăți restante către furnizori .

5. Tehnologizare și digitalizare

Se va pune accent pe continuarea reabilitării și tehnologizării infrastructurii, extinderea sistemelor informatice și creșterea gradului de informatizare.

6. Diversificare și sustenabilitate, prin:

Dezvoltarea de segmente profitabile noi,

Eficiență operațională în condiții de siguranță și protecție a mediului,

Îmbunătățirea colectării creanțelor și a relației cu clienții.

7.3. POLITICA DE TARIFARE

Politica de tarificare a societății va urmări respectarea următoarelor principii fundamentale:

- ✓ Recuperarea integrală a costurilor prin veniturile încasate din serviciile prestate;
- ✓ Aplicarea unei metodologii transparente și eficiente de stabilire a tarifelor, bazată pe principiul eficienței costurilor și al maximizării calității serviciilor;
- ✓ Diversificarea activităților societății, în vederea creșterii performanței operaționale și a competitivității pe piața locală.

Această propunere constituie componenta de administrare a planului de administrare și urmează să fie completată cu componenta managerială elaborată de directorul general, conform art. 36 alin. (1) din OUG nr. 109/2011: *„În termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.”*

În termen de 5 zile de la aprobarea planului complet de administrare, indicatorii-cheie de performanță vor fi transmiși autorității publice tutelare în vederea negocierii și aprobării, conform art. 13 alin. (3) din OUG 109/2011.

8. COMPONENTA DE MANAGEMENT

Pentru a transpune în practică viziunea și obiectivele asumate de către Consiliul de Administrație prin prezentul Plan de Administrare, Conducerea executivă va întreprinde o serie de acțiuni operaționale, prezentate în cele ce urmează împreună cu resursele financiare, tehnice și umane necesare îndeplinirii lor.

Societatea își propune o **creștere sustenabilă** a activității cu cele trei motoare:

- Administrarea spațiilor cu altă destinație decât aceea de locuințe, aflate în proprietatea publică sau privată a Municipiului Sibiu
- Administrarea fondului locativ al Municipiului Sibiu
- Producerea, distribuția și furnizarea energiei termice

8.1 DESFĂȘURAREA ACTIVITĂȚII SOCIETĂȚII ÎN CONDIȚII DE EFICIENȚĂ ECONOMICĂ

Prioritatea societății o reprezintă desfășurarea activităților concesionate de către Consiliul Local al Municipiului Sibiu prin Contractul de concesiune 2/2000 în condiții de profitabilitate. Principalele activități aferente contractului menționat sunt:

- *administrarea spațiilor cu altă destinație decât aceea de locuință din fondul locativ de stat;*
- *administrarea terenurilor aferente spațiilor cu altă destinație decât aceea de locuință;*
- *administrarea terenurilor aferente spațiilor cu altă destinație decât aceea de locuință vândute;*
- *evaluarea și vânzarea locuințelor fond de stat;*
- *administrarea, gestionarea, inventarierea, evidența, întreținerea, repararea și exploatarea eficientă a fondului locativ aflat în proprietatea sau administrarea Municipiului Sibiu cu destinația de locuințe, dependințe, garaje și terenuri, centrale termice și instalații aferente;*
- *încheierea, executarea și urmărirea contractelor de închiriere.*

Veniturile din aceste activități însumează **66% din cifra de afaceri a societății** (conform datelor financiare la 30.06.2025).

În contextul actual de creștere a cheltuielilor de administrare datorată în principal creșterii cheltuielilor de întreținere/reparații și a cheltuielilor ocazionate de recuperarea chiriilor restante de la rău platnici, permanenta preocupare pentru menținerea gradului de ocupare a spațiilor și stabilirea nivelului chiriilor la un nivel realist care să permită desfășurarea activității în condiții de profitabilitate sunt de importanță crucială.

Se va urmări obținerea de venituri care să permită acoperirea cheltuielilor de administrare și de funcționare a societății în condiții de rentabilitate și îndeplinirea criteriilor de performanță mai ales în ceea ce privește profitul propus.

Pentru activitatea de energie termică, care are un caracter de serviciu public, societatea va aplica o abordare distinctă față de activitățile economice comerciale, în vederea:

- respectării obligației de serviciu public impuse prin contractul de concesiune;
- asigurării transparenței costurilor și separării activităților reglementate de cele comerciale;
- îndeplinirii standardelor sociale și de calitate stabilite de autoritatea publică tutelară;
- asigurării continuității și siguranței în furnizarea serviciului către populație, cu sustenabilitate la consumator.

Având în vedere că entitatea este publică și are ca obiectiv principal furnizarea de servicii publice /sociale și reinvestirea resurselor în infrastructură, o marjă a profitului din exploatare de 5% este adecvată. Aceasta permite acoperirea costurilor operaționale și generarea unui surplus pentru investiții, întreținere și reparații.

Având în vedere că societatea a trecut printr-o creștere importantă a cifrei de afaceri datorată preluării unor activități noi (cum ar fi închirierea de locuințe sociale și ANL) și că a atins acum un platou în evoluția sa, **o creștere anuală de 3%** poate fi considerată adecvată în această etapă de dezvoltare. După o creștere rapidă, este important să se consolideze activitățile curente, stabilitatea și sustenabilitatea devin priorități. În această etapă, concentrarea este pe optimizarea utilizării resurselor, inclusiv investițiile în întreținere și reparații pentru menținerea activelor concesionate.

Asigurarea profitabilitatii activitatii de administrare a imobilelor concesionate	
Acțiuni operaționale:	<i>Monitorizarea pieței imobiliare în vederea identificării evoluției și anticiparea trendurilor acesteia;</i> <i>Dimensionarea chiriilor la un nivel care să asigure competitivitate pe piață dar care totodată să asigure acoperirea cheltuielilor de administrare și întreținere incluzând o marjă de profit realistă;</i>

	<i>Intensificarea acțiunilor pentru recuperarea creanțelor restante;</i> <i>Monitorizarea lunară a marjei de profit și ajustarea cheltuielilor curente;</i> <i>Implementarea unui sistem de raportare managerială pe centre de cost.</i>
Optimizarea permanentă a performanțelor economico-financiare și operaționale	
Acțiuni operaționale:	<i>Creșterea cifrei de afaceri min 3% anual</i> <i>Creșterea profitului activității concesionate prin contractul de concesiune 2/2000,</i> <i>Productivitatea muncii (venituri din exploatare / număr mediu de angajați) se va menține peste 1, indicând eficiență operațională.</i>
Menținerea gradului de ocupare al spațiilor deținute în concesiune > 85%	
Acțiuni operaționale:	<i>Acțiuni de promovare a spațiilor deținute în administrare- în presa scrisă, online, colaborare cu Primăria Municipiului Sibiu, celelalte societăți din subordinea Consiliului Local;</i> <i>Identificarea destinației optime pentru spațiile ce urmează a fi închiriate printr-un parteneriat cu asociații culturale care pot prezenta diferite concepte legate de spațiile deținute;</i> <i>Monitorizarea lunară a gradului de ocupare și intervenție proactivă, prin organizarea periodică de licitații în vederea închirierii acolo unde situația juridică o permite;</i> <i>Adaptarea chiriilor la chiriile practicate pe piața cu respectarea destinației și profilului de activitate al chiriașilor prin diferențiere spre exemplu între activități economice și non-profit.</i>
Eficiență și eficacitate în utilizarea fondurilor proprii și atrase	
Acțiuni operaționale:	<i>Evaluarea cost-beneficiu a fiecărei cheltuieli majore;</i> <i>Atrageri de fonduri nerambursabile în parteneriat cu Primăria Municipiului Sibiu;</i> <i>Crearea fondurilor necesare pentru investiții;</i>

	<i>Menținerea unui grad de îndatorare sub 60% reduce riscul financiar la un nivel acceptabil, permițând societății să acceseze finanțare suplimentară dacă este necesar pentru proiecte importante.</i> <i>Asigurarea unei lichidități curente de peste 1,2 care asigura capacitatea societății de a-și acoperi obligațiile pe termen scurt, menținând stabilitatea financiară.</i>
<i>Optimizarea costurilor de producție a energiei termice prin re tehnologizarea sau modernizarea echipamentelor de producție astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;</i>	
Acțiuni operaționale:	<i>Monitorizarea pieței de energie si gaze naturale in vederea obținerii celui mai bun preț la momentul semnării contractelor de furnizare;</i> <i>Corelarea prețului de producție al energiei termice cu costul gazelor naturale;</i> <i>Monitorizarea consumului și randamentului prin sisteme digitale;</i> <i>Revizuirea instalației electrice in scopul obținerii unui flux optim in cadrul centralei termice</i> <i>Implementarea strategiei de Termoficare.</i>
<i>Optimizarea costurilor de distribuție și furnizare a energiei termice prin continuarea modernizării infrastructurii de distribuție, cu sprijinul Primăriei Municipiului Sibiu, in vederea atingerii parametrilor sociali ceruți de consumatori;</i>	
Acțiuni operaționale:	<i>Monitorizarea bilanțului energetic pentru identificarea pierderilor;</i> <i>Asigurarea prompta a intervențiilor de remediere a defecțiunilor constatate la rețelele de termoficare;</i> <i>Intocmirea anuala a programului de reparatii capitale, dotari si investitii la rețelele termice;</i> <i>Asigurarea din fonduri proprii a reparatiilor capitale la rețele, acolo unde situatia impune acest lucru si nu au fost asigurate surse din bugetul local;</i> <i>Realizarea auditului energetic si a planului de masuri privind eficienta energetica.</i>
<i>Diversificarea activității în scopul creșterii performanței societății și a competitivității acesteia pe piața locală - modernizarea locuințelor existente si construirea de locuințe de serviciu eficiente/independente energetic cu sprijinul Primăriei Municipiului Sibiu.</i>	

Acțiuni operaționale:	Identificarea, împreună cu departamentul de specialitate din cadrul Primăriei Municipiului Sibiu, a celor mai eficiente și eficace surse de finanțare a proiectelor : Cresterea eficienței energetice a blocului de locuințe sociale Henri Coanda Cresterea eficienței energetice (reabilitare termică) a complexului de locuințe sociale Resita" (18 blocuri/216 apartamente)
<i>Creșterea gradului de colectare a creanțelor</i>	
Acțiuni operaționale:	<i>Reducerea perioadei de încasare a creanțelor:</i> <i>Digitalizarea procesului de facturare și notificare;</i> <i>Alertare automată pentru creanțe restante și penalități;</i> <i>Analiza lunară a situației clienților pentru identificarea clienților restanți,</i> <i>Notificări/somații pentru clienții restanți > 3 luni</i> <i>Discuții individuale cu clienții restanți pentru rezolvarea pe cale amiabilă a situației lor,</i> <i>Acțiuni în instanță;</i> <i>Întărirea disciplinei contractuale și financiare.</i>

8.2. MODERNIZAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA SERVICIILOR PRESTATE

Îmbunătățirea calității serviciilor reprezintă o prioritate de prim rang pentru orice societate comercială și bineînțeles și pentru societatea Urbana S.A. O atenție deosebită va fi acordată administrării eficiente și reponsabile a spațiilor aflate în administrare. Creșterea gradului de utilizare a noilor tehnologii în cadrul societății și în relațiile cu terții este o direcție urmărită cu atenție de către societate cu scopul de a asigura o mai bună organizare a muncii și de a eficientiza activitatea prin facilitarea unei comunicări și a unui schimb de informații cât mai rapid și sigur.

Administrarea eficientă și responsabilă a bunurilor din domeniul public și privat

Acțiuni operaționale:	<i>Inventarierea și actualizarea anuală a bazei de date privind imobilele concesionate;</i> <i>Program multianual de întreținere și reparații pentru fondul locativ și spațiile comerciale;</i> <i>Monitorizarea periodică a stării tehnice a clădirilor și a intervențiilor necesare;</i> <i>Elaborarea Planului anual privind imobilele supuse reglementări tehnice/juridice;</i> <i>Actualizarea aplicației URBAN - toate imobilele sa fie înregistrate în sistem digital cu informații administrative/tehnice/juridice complete și cu documentele scanate/arhivate (contracte, HCL, acte CF, PV-uri, hotărâri, etc.).</i> <i>Actualizarea permanentă a sistemului digital (aplicația Urban) pentru gestionarea contractelor de închiriere;</i> <i>Elaborarea rapoartelor de progres și transmiterea acestora către Consiliul de Administrație;</i> <i>Administrarea eficientă și responsabilă a imobilelor din concesiune prin verificarea modului de respectare a clauzelor contractuale de către chirias;</i> <i>Întocmirea și completarea unui registru electronic al verificărilor, în care se vor completa vizitele în teren (data, adresa, poze) și situațiile constatate;</i> <i>Îmbunătățirea și extinderea mijloacelor de urmărire a lucrărilor și serviciilor prestate.</i>
Creșterea flexibilității organizației prin eficientizarea procedurilor	
Acțiuni operaționale:	<i>Analiza proceselor interne și eliminarea etapelor redundante;</i> <i>Automatizarea proceselor repetitive prin digitalizare (cereri, aprobări, rapoarte);</i> <i>Formarea personalului pentru utilizarea eficientă a noilor aplicații și proceduri;</i> <i>Evaluarea periodică a timpului de răspuns la solicitările interne și externe.</i>
Îmbunătățirea calității serviciilor și a comunicării cu clienții	
Acțiuni operaționale:	<i>Extinderea utilizării programării online și a sistemului de plăți pe site-ul societății, prin adaptarea și optimizarea funcționalităților existente în funcție de nevoile reale ale clienților (accesibilitate, timpi de răspuns, ușurință în utilizare);</i> <i>Utilizarea notificărilor automate prin email pentru comunicare rapidă;</i>

	<i>Instruirea permanenta a personalului responsabil de relațiile cu publicul;</i> <i>Măsurarea satisfacției clienților și ajustarea serviciilor conform feedback-ului primit.</i>
--	---

8.3. MANAGEMENT PERFORMANT ȘI DEZVOLTAREA RESURSEI UMANE

Un **management performant** și o **resursă umană bine pregătită** sunt esențiale pentru ca societatea să funcționeze eficient și să se adapteze la noile cerințe. În contextul digitalizării, este important ca angajații să fie informați, instruiți și sprijiniți în folosirea noilor tehnologii, iar activitatea acestora să fie bine coordonată și evaluată. O echipă motivată și bine organizată poate răspunde mai rapid cerințelor cetățenilor și poate contribui direct la modernizarea societății.

<i>Creșterea eficienței generale a companiei prin dimensionarea, informarea și motivarea personalului</i>	
Acțiuni operaționale:	<i>Analiza anuală a necesarului de personal cu privire la pregătirea, expertiza, competențele, responsabilitățile și sarcinile existente;</i> <i>Comunicare internă transparentă și sesiuni periodice de informare;</i> <i>Implementarea unui sistem de recompense echitabil, bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor.</i> <i>În vederea îmbunătățirii competențelor IT societatea va asigura instruirea internă a angajaților care nu dețin un nivel de cunoștințe IT corespunzător pentru a putea utiliza în mod eficient programele de calcul, procesare text și mijloacele de comunicare electronică;</i> <i>În limita posibilităților financiare se va asigura accesul la instruire pentru fiecare angajat în funcție de necesitățile date de pregătirea acestuia și specificul activității desfășurat de acesta;</i> <i>Implementarea și realizarea anuală a evaluării performanțelor individuale în funcție de obiectivele și prioritățile societății;</i>

	<i>Motivarea, stimularea activității și responsabilizarea angajaților se va realiza prin feedback bazat pe rapoarte de activitate și evaluări;</i> <i>Implementarea unui sistem de recompense echitabil, bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor.</i>
Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism	
Acțiuni operaționale:	<i>Derularea unei campanii interne permanente de informare și instruire a tuturor angajaților cu privire la misiunea și obiectivele companiei, respectiv cu privire la rolul fiecărui angajat în organizație, importanța resurselor umane în obținerea rezultatelor propuse, precum și la așteptările angajatorului de la angajații săi;</i> <i>Plan de formare profesională anual;</i> <i>Cursuri de specializare și perfecționare tehnică, financiară și administrativă.</i> <i>Obligativitatea participării minime de 30 de ore/an/angajat la cursuri interne/ formări relevante domeniului.</i>
Crearea unui mediu favorabil dezvoltării profesionale	
Acțiuni operaționale:	<i>Acces la instrumente moderne de lucru și digitalizare (laptopuri, aplicații, acces VPN);</i> <i>Organizarea de sesiuni interne de instruire și schimb de bune practici;</i> <i>Identificarea periodică a nevoilor individuale de dezvoltare prin chestionare de evaluare.</i>
Implementarea unui sistem de evaluare a performanței	
Acțiuni operaționale:	<i>Definirea indicatorilor de performanță individuali pe fiecare post;</i> <i>Evaluare anuală pe baza obiectivelor și a rezultatelor obținute;</i> <i>Corelarea evaluării cu recompense și măsuri de dezvoltare profesională.</i>

8.4. RESPONSABILITATE SOCIALĂ ȘI ORIENTARE CĂTRE CETĂȚEAN

Responsabilitatea socială și orientarea către cetățean constituie o dimensiune esențială a activității societății Urbana S.A., mai ales în contextul administrării unui fond locativ

extins și al serviciilor cu impact direct asupra calității vieții. Consolidarea relației cu chiriașii, partenerii și comunitatea locală este un obiectiv constant, iar eforturile vor fi concentrate pe comunicare transparentă, deschidere și servicii adaptate nevoilor reale ale beneficiarilor.

RESPONSABILITATE SOCIALĂ ȘI ORIENTARE CĂTRE CETĂȚEAN	
Acțiuni:	<i>Actualizarea și îmbogățirea permanentă a conținutului de informații al paginii de internet a societății: formulare necesare pentru diferite servicii prestate și informații despre activitatea societății. Astfel prezența pe internet poate fi transformată într-un mijloc eficient de comunicare cu partenerii de afaceri ai societății</i> <i>Informarea promptă și exactă asupra oricăror solicitări primite din partea beneficiarilor spațiilor închiriate referitoare la situația plăților, derularea contractului de închiriere (expirare, reînnoire, modificări ale cuantumului chiriei, etc.)</i> <i>Păstrarea unei legături permanente cu mediul de afaceri local pentru identificarea unor oportunități în activitățile și prezentarea ofertei de spații a societății noastre care corespund nevoilor/așteptărilor lor</i> <i>Informarea potențialilor clienți privind serviciile oferite de către societate și a documentelor pe care beneficiarul trebuie să le pună la dispoziția societății pentru realizarea acestor servicii</i> <i>Utilizarea unei taxe de urgență care să permită rezolvarea, în aceeași zi, a solicitărilor din partea clienților</i> <i>Instruirea permanentă a personalului în vederea optimizării comunicării cu Clienții</i> <i>Proiectarea unui set de indicatori de performanță în scopul urmăririi reclamațiilor de la consumatori</i> <i>Monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor/reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate.</i>

8.5. ASIGURAREA CONTINUITĂȚII PRESTĂRII SERVICIULUI PUBLIC DE ALIMENTARE CU ENERGIE TERMICĂ, CANTITATIV ȘI CALITATIV, ÎN CONDIȚIILE LEGII ȘI ALE CONTRACTULUI DE DELEGARE.

URBANA desfasoara si activitatile de productie, distributie si furnizare a apei calde menajere si a agentului termic pentru incalzire, asigurand continuitatea prestarii serviciului conform reglementarilor aplicabile. Ponderea veniturilor din aceste activitati in total venituri este de 31% . Centrala termică (situata la punctul de lucru din Sibiu, Str. Miraslau nr 41) alimentează cu căldură și apă caldă menajeră un numar de aproximativ 700 de apartamente, 14 spatii comerciale din Sibiu, cartier Hipodrom (Mihai Viteazu, Aleea Biruinței, Aleea Buia, Mirăslău) si Colegiul Economic “George Baritiu”.

Analiza activităților de producere, distribuție si furnizare a energiei termice releva următoarele aspecte:

Componentă	Situație tehnică / realizări	Aspecte pozitive	Aspecte negative
Producere	- 2 unități de cogenerare (475 kWe și 696 kWt) – necesită reparații capitale - 3 cazane funcționale (2x1.7 MWh, 1x3.4 MWh) cu autorizație ISCIR - 1 cazan ACM 600 kWh (nou, dimensionat la cererea actuală) - Instalație preparare ACM și agent termic pentru încălzire	✓ Expertiză și experiență în cogenerare ✓ Licență de producere energie electrică în cogenerare ✓ Cazane autorizate și funcționale	✗ Unitate de cogenerare – nefuncțională ✗ Necesitate reparații capitale echipamente cogenerare
Distribuție	- Rețea apă caldă menajeră (ACM): 2.000 m, reabilitată 90% - Rețea distribuție agent termic (ATI): 2.000 m - Pierderi de apă reduse de la de la 50% înainte de reabilitare la 24% în semestrul I 2025.	✓ Reabilitare 90% rețea ACM ✓ Reducere pierderi pe ACM	✗ Pierderi de caldura pe ATI ✗ Subutilizare rețea din cauza numărului redus de consumatori
Furnizare	- 700 apartamente conectate (din 1.500 inițial / 912 în 2010) - 14 agenți economici - Contorizare individuală cu citire la distanță - Contoarele sunt	✓ Contorizare individuală → control consum și facturi ✓ Grad ridicat de încasare a facturilor ✓ Posibilitate de debranșare individuală a rău-platnicilor	✗ Număr redus de consumatori ✗ Consumuri scăzute → subutilizare echipamente ✗ Tarifele nu sunt sub controlul direct al societății

	proprietatea consumatorilor	✓ Posibilitate conectare unități de învățământ	
--	-----------------------------	--	--

Rețelele de apă caldă au fost modernizate în proporție de 90% în perioada 2017-2023, cu sprijinul Primăriei Municipiului Sibiu. Acest lucru a redus pierderile și consumul energetic. **Pierderile de apă s-au redus cu 76% (de la o medie de 1500 mc/lună la 360 mc/lună)**, dar procentual din total consum se mențin ridicate 24% datorită numărului redus de consumatori și subutilizării rețelei.

Asigurarea continuității activității de producere, distribuție și furnizare energie termică: în condiții de siguranță, cu respectarea parametrilor contractuali din punct de vedere cantitativ și calitativ

Acțiuni operaționale:	<i>Obținerea tuturor avizelor, autorizațiilor necesare desfășurării activității;</i> <i>Realizarea verificărilor tehnice periodice ISCIR pentru cazane și echipamente;</i> <i>Elaborarea și monitorizarea planului de întreținere și reparații împreună cu o societate specializată;</i> <i>Asigurarea de personal calificat/autorizat;</i> <i>Respectarea condițiilor asociate licenței de furnizare energie termică;</i> <i>Revizuirea periodică a gradului de îndeplinire a obligațiilor din contractul de delegare;</i> <i>Colaborare permanentă cu ANRE și autoritățile de reglementare;</i> <i>Alinierea procedurilor interne la normele și standardele tehnice în vigoare;</i> <i>Monitorizarea parametrilor activității de energie termică astfel încât să se asigure furnizarea apei calde menajere și a agentului termic de încălzire în parametri optimi, conform standardelor și contractelor încheiate cu beneficiarii societății;</i> <i>Optimizarea costurilor de producție prin utilizarea echipamentelor moderne și eficiente;</i> <i>Aplicarea subvențiilor locale;</i>
-----------------------	--

	<i>Menținerea unei structuri tarifare transparente și justificate prin analiza cost-beneficiu.</i> <i>Promovarea contorizării individuale și a consumului responsabil;</i> <i>Campanii de informare privind avantajele sistemului centralizat.</i>
--	---

8.6. BUNA GUVERNANTA CORPORATIVA

Buna guvernanță corporativă reprezintă un cadru esențial pentru asigurarea funcționării transparente, eficiente și responsabile a societății. Urbana S.A. își propune să alinieze practicile de administrare și management la principiile guvernantei corporative definite de OUG nr. 109/2011 și să consolideze încrederea autorității tutelare, a acționarilor și a publicului printr-un sistem clar de supraveghere, raportare și etică organizațională.

<i>Supraveghere și raportare eficace:</i>	
Acțiuni:	<i>Elaborarea trimestrială a Raportului directorului general privind execuția mandatului, schimbări semnificative în situația afacerilor și în aspecte externe care ar putea afecta performanța întreprinderii;</i> <i>Implementare sistem indicatori cheie de performanță, evaluați și actualizați anual, conform AMEPIP</i> <i>Indicatorii de performanță monitorizați lunar (financiari și nefinanciari);</i> <i>Elaborarea și prezentarea rapoartelor financiare către Consiliul de Administrație;</i> <i>Audit anual și raportări către AGA și autoritatea publică tutelară;</i> <i>Plan de conformare la cerințele Legii 48/2025;</i> <i>Continuarea implementării controlului intern.</i>
<i>Managementul riscului:</i>	
Acțiuni:	<i>Actualizarea politici de gestionare a riscurilor la nivelul societății;</i>

	<i>Actualizarea registrului riscurilor;</i>
Politici de transparență și comunicare:	
Acțiuni:	<i>Publicarea pe site-ul societății a hotărârilor CA relevante, rapoartelor anuale și a tuturor documentelor relevante;</i> <i>Actualizare permanenta site: secțiune Guvernanță corporativă completă;</i> <i>Implementarea procedurii pentru accesul public la informații, conform Legii 544/2001;</i> <i>Transmitere date cerute în Tabloul de bord AMEPIP;</i> <i>Răspunsuri în termen legal la solicitările din partea presei și cetățenilor.</i>
Cod de etică și politici anti-corupție:	
Acțiuni:	<i>Actualizarea și diseminarea codului de etică al societății în rândul tuturor angajaților;</i> <i>Semnarea angajamentului privind etica și integritatea de către salariați și membri ai CA;</i> <i>Organizarea de sesiuni de formare privind prevenirea conflictelor de interese și etică profesională;</i> <i>Introducerea unei proceduri de semnalare internă confidențială și eficientă.</i>

9. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANTA FINANCIARI SI NEFINANCIARI