ROMÂNIA
JUDEŢUL CONSTANŢA
MUNICIPIUL CONSTANŢA
CONSILIUL LOCAL

HOTĂRÂRE

privind aprobarea Planului de administrare al Consiliului de Administrație al RADET Constanța

Consiliul local al municipiului Constanţa, întrunit în sedinţa ordinară din data de ..... ;

Luând în dezbatere expunerea de motive a domnului primar Decebal Făgădău înregistrată sub nr.80364/2017 raportul Comisiei de specialitate nr.1 de studii, prognoze economico-sociale, buget-finanţe și administrarea domeniului public şi privat al municipiului Constanţa, raportul Comisiei de specialitate nr.3 de servicii publice, comerț, turism și agrement, raportul Comisiei de specialitate nr.5 pentru administrație publică, juridică, apărarea ordinii publice, respectarea drepturilor și libertăților cetățeanului;

Având în vedere Hotărârea Consiliului de administrație nr.2/25.05.2017 privind planul de administrare elaborat de membrii Consiliului de administrație al RADET Constanța;

În conformitate cu prevederile art.3 alin.1 lit b) art.13 din Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a intreprinderilor publice;

În temeiul prevederilor art.36 alin.(2) lit.a, alin. 3 lit. c) și art. 115 alin.1 lit b) din Legea nr.215/2001 privind administraţia publică locală republicată, cu modificările şi completările ulterioare;

HOTĂRĂŞTE:

Art.1. Se aprobă Planul de administrare al Consiliului de administrație al RADET Constanța, conform anexei care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.2. Compartimentul comisiilor de specialitate ale consiliului local va comunica prezenta hotărâre membrilor Consiliului de administrație al RADET Constanța, în vederea aducerii la îndeplinire şi, spre ştiinţă, Instituţiei prefectului judeţului Constanţa, spre ştiintă.

Prezenta hotărâre a fost votată de consilierii locali astfel :
_____pentru,_____impotrivă,_____abțineri.

La data adoptării sunt în funcție_____consilieri din 27 membri.

PREŞEDINTE ŞEDINŢĂ,

_____

CONTRASEMNEAZĂ

SECRETAR,

MARCELA ENACHE

Constanţa
Nr...../.....

ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
MUNICIPIUL CONSTANȚA
PRIMAR
Nr. 80364/22.06.2017

EXPUNERE DE MOTIVE

privind aprobarea Planului de Administrare al Consiliului de Administrație al RADET Constanța

Având in vedere Hotărârea Consiliului de Administrație al RADET Constanța nr.2/25.05.2017 privind Planul de Administrare elaborat de membrii Consiliului de Administrație al RADET Constanța și Memoriul justificativ al R.A.D.E.T. Constanţa nr. B 68933/26.05.2017;

În conformitate cu prevederile:
-art.3 alin.1 lit.b), art.13 din Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a intreprinderilor publice;

În temeiul art.45 alin.(6) din Legea nr.215/2001 privind administraţia publică locală republicată privind administraţia publică locală republicată, a fost iniţiat proiectul de hotărâre în vederea aprobării Planului de Administrare al RADET Constanța.

PRIMAR,
DECEBAL FĂGĂDĂU

ROMÂNIA
JUDEŢUL CONSTANŢA
MUNICIPIUL CONSTANŢA
CONSILIUL LOCAL
COMISIA NR. 5 - pentru administraţie publică,juridică,apărarea ordinii publice,respectarea drepturilor şi libertăţilor

RAPORT

Văzând expunerea de motive a d-lui Decebal Făgădău înregistrată sub nr. 80364 / 22.06.2017

Analizând proiectul de hotărâre privind aprobarea Planului de Administrare al RADET Constanta;

Comisia, întrunită azi 23.06.2017, în conformitate cu prevederile art. 44 alin. 1 din Legea nr.215/2001 privind administraţia publică locală, republicată avizează:

Favorabil/nefavorabil proiectul de hotărâre prezentat.

PREŞEDINTE COMISIE,

ARGHIRESCU ADRIANA

ROMÂNIA
JUDEŢUL CONSTANŢA
MUNICIPIUL CONSTANŢA
CONSILIUL LOCAL
COMISIA NR. 3 - pentru servicii publice, comerţ, turism şi agrement

RAPORT

Având în vedere expunerea de motive iniţiată de domnul primar Decebal Făgădău;

Analizând proiectul de hotărâre privind aprobarea Planului de Administrare al RADET Constanța;

În conformitate cu prevederile art.44 alin. 1 din Legea nr.215/2001 republicată privind administraţia publică locală, în şedinţa Comisiei nr. 3 din data de 21.06.2017, se avizează FAVORABIL / ~~NEFAVORABIL~~ proiectul de hotărâre prezentat.

PREŞEDINTE COMISIE,

PAPUC CĂTĂLIN - FLORIN

ROMÂNIA
JUDEŢUL CONSTANŢA
MUNICIPIUL CONSTANŢA
CONSILIUL LOCAL
COMISIA NR. 1 - pentru studii, prognoze economico-sociale, buget, finanţe şi administrarea domeniului public şi privat al municipiului Constanţa

RAPORT

Având în vedere expunerea de motive iniţiată de domnul primar Decebal Făgădău;

Analizând proiectul de hotărâre privind privind aprobarea Planului de Administrare al RADET Constanţa;

În conformitate cu prevederile art. 44 alin. 1 din Legea nr.215/2001 republicată privind administraţia publică locală, în şedinţa Comisiei nr.1 din data de 21.06.2017, se avizează FAVORABIL/~~NEFAVORABIL~~ proiectul de hotărâre prezentat.

PREŞEDINTE COMISIE,

DOBRE MIRCEA

REGIA AUTONOMĂ DE DISTRIBUIRE A ENERGIEI TERMICE - R.A.D.E.T. Constanța
CONSTANTA, str Badea Cârțan nr 14 A
Tel/Fax: +40241 616937; +40341 461234
E-mail: office@radet-constanta.ro

B7632/25.05.2017

PRIMĂRIA MUNICIPIULUI CONSTANȚA
Nr. 68935
Anul ..... Luna ..... Ziua .....
2017 05 26

Către : Consiliul Local al Municipiului Constanţa
Adresa : bd. Tomis,nr.51

În atenția: Domnului Primar Decebal Făgădău

În conformitate cu prevederile HCLM nr.97/27.04.2017 prin care a fost numit Consiliul de Administratie al RADET Constanța și prevederile contractului de mandat, vă înaintăm spre analiză și aprobare Planul de Administrare întocmit conform prevederilor art.13 din OUG 109/2011.

Planul de administare cuprinde strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță în strânsă legătură cu indicatorii macroeconomici.

Cu deosebită considerație,

Președinte al Consiliului de Administrație al RADET Constanța

prof. univ. dr. ing. Mamut Eden

CONSILIUL LOCAL MUNICIPAL CONSTANȚA
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
R.A.D.E.T.

ROMÂNIA
JUDEŢUL CONSTANTA
MUNICIPIUL CONSTANTA
CONSILIUL LOCAL

PLAN DE ADMINISTRARE AL REGIEI AUTONOME DE DISTRIBUŢIE A ENERGIEI TERMICE

R.A.D.E.T. Constanţa

- Întocmit în baza OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 111/2016 -

Sumar

Misiunea RADET Constanța – definirea misiunii RADET, aceea de a asigura la nivelul fiecărui client, cantitatea și calitatea de energie termică de care are nevoie, atunci când are nevoie, la un cost minim, în condițiile utilizării unui volum minim de resusrse de materii prime și materialeși a unui impact minim asupra mediului înconjurător pe întregul ciclu de viață.

Obiectivele strategice ale Consiliului de Administrație pe perioada mandatului

1. asigurarea unui serviciu public competitiv de alimentare cu energie termică în sistem centralizat a locuitorilor municipiului Constanța
2. creșterea adaptabilității sistemului de termoficare la cerințele clientului prin optimizarea serviciului privind raportul dintre calitate și necesar de căldură față de costul energiei termice livrate populației
3. promovarea unei strategii de diversificare a serviciilor oferite în vederea creșterii veniturilor încasate
4. dezvoltarea de tehnologii de izolare termică și creștere a eficienței energetice în vederea reducerii pierderilor operaționale de energie
5. concetrarea activităților de contractare pe consumatorul final (și mai puțin pe asociații)
6. intensificarea demersurilor pentru soluționarea datoriilor istorice ale regiei
7. dezvoltarea de activități de instruire a personalului și implementarea de sisteme de management orientate către performanță și inovare
8. dezvoltarea unei abordări de îmbunătățire continuă a calității serviciilor
9. promovarea activităților de educare a consumatorilor în ceea ce priveste limitarea consumului cu păstrarea nivelului de confort optim, fără a afecta colocatarii din condominii
10. sensibilizarea și conștientizarea populației asupra impactului asupra mediului înconjurător a sistemelor de producere a energiei termice cu centrale de apartament
11. identificarea resurselor necesare dezvoltării unor surse neconvenționale de producere a energiei în vederea reducerii efectelor negative asupra mediului și a asigurării obiectului de activitate al regiei prin tehnologii complementare, în concordanță cu orientările Comisiei Europene privind securitatea energetică
12. administrarea eficientă a bunurilor din proprietarea publică și privată a unității administrativ teritoriale
13. asigurarea unei comunicări eficiente cu beneficiarii și colaboratorii, transparenței și liberului acces la informațiile de interes public privind serviciul de termoficare.

Indicatori de performanță

Indicatori	Unitate de masura	Valoare minimă admisă	Observatii
Reducerea creantelor ce au depășit data scadentă (1 - creanțe de încasat scadente la 31 decembrie/ creanțe de încasat scadente la 1 ianuariex100)	%	2,5	Pe fiecare an în parte
Grad de încasare a facturilor (facturi încasate/facturi emise x100)	%	95	Pe fiecare an în parte
Reducerea plăților restante (1 - plăți restante la 31 decembrie/ plăți restante la 1 ianuariex100)	%	3	Pe fiecare an în parte
Cresterea productivitatii muncii	%	1	Pe fiecare an în parte
Rata profitului	%	0,2	Pe fiecare an în parte
Reducerea consumurilor tehnologice proprii	%	0,5	Pe fiecare an în parte
Evaluarea activitatii directorilor si verificarea executiei contractelor de mandat	%	100	Pe durata mandatului

Capitolul I Prezentare RADET Constanța

1.1. Date de identificare

RADET Constanța are sediul social în Municipiul Constanța str.Badea Cârțan, nr. 14A, este înregistrată la Oficiul Registrului Comerţului cu nr. J13/98/1991, având Cod Unic de Înregistrare 1909840.
Capitalul social al RADET Constanța este în sumă de 567.287 lei, regia administrând în prezent active în valoarea totală de 152.802.000 lei, din care 77.688.000 lei reprezentând active fixe și 75.114 mii lei active circulante.
Activitatea desfășurată de către RADET se realizează cu un număr de 437 de salariați, care execută lucrările necesare fără a se apela la terți.
Cifra de afaceri a RADET Constanța pe anul 2016 a fost de 156.936.000 lei.

1.2. Obiect de activitate

1.2.1 Activitatea de bază

Principalul obiect de activitate al R.A.D.E.T. Constanţa îl reprezintă producerea, distribuţia si furnizarea energiei termice în municipiul Constanţă, pe bază de licenţă, conform legii.

R.A.D.E.T. Constanţa furnizează agent termic pentru încălzire şi apă caldă de consum către aproximativ 65.000 apartamente convenționale în care locuiesc peste 170.700 de constănțeni, cât și unităţilor economice şi instituţiilor publice din municipiu racordate la SACET.

Furnizarea energiei termice către consumatorii urbani se realizează prin:
1 - Sistemul de producere, distribuţie și furnizare a energiei termice prin centrale termice care nu lucrează în cogenerare, administrate de către RADET Constanța;
2 - Sistemul de alimentare centralizată cu energie termică produsă de către CET Palas, transportată prin rețeaua termică primară (RTP) până la cele 136 de puncte termice administrate de către RADET, distribuită prin rețeaua termică secundară (RTS) și furnizată consumatorilor finali.

Energia termică primară sub formă de apă fierbinte produsă în centrala electrică de termoficare CET Palas este transportată prin reţeaua primară bitubulară (tur/retur) tip arborescent, formată din două reţele magistrale interconectate, către punctele termice care fac parte din sistemul de alimentare centralizată cu energie termică al municipiului Constanța (SACET). R.A.D.E.T. Constanţa cumpără energia termică primară sub formă de apă fierbinte măsurată la intrarea în punctele termice şi prepară prin schimbătoarele de căldură agentul termic secundar pentru încălzire şi apă caldă de consum.
Punctele termice sunt echipate cu stații proprii pentru dedurizarea apei, module de expansiune, pompe cu turație variabilă echipate cu pump-drive, contoare care măsoară intrările și ieșirile de utilități, sistem de senzori care înregistrează temperatura, presiunea și viteza vântului, parametrii determinanți în stabilirea calității agentului termic furnizat sub formă de căldură și apă caldă de consum. Toate aceste elemente sunt conectate printr-un sistem de automatizare cu transmiterea datelor la distanță, care este gestionat prin intermediul a două aplicații informatice utilizate în cadrul dispeceratului RADET Constanța.
Din totalul de 235 km de canal termic aflat în administrarea RADET Constanța, circa trei sferturi se prezintă în condiții tehnice de exploatare bune și foarte bune, restul necesitând lucrări de investiții specifice termoficării.

Costuri operaționale

Energie termică cumpărată/ produsă/ vândută de RADET Constanța se înscrie pe un trend descendent din următoarele motive:
- evoluția mereu crescătoare a prețului Gcal impusă de unicul producător a încurajat migrarea consumatorilor cu resurse financiare către surse alternative de încălzire (microcentrale de apartament)
- reclama foarte agresivă a celor interesați în promovarea centralelor de apartament care au

prezentat numai avantajele acestora

- carenţe în informarea corectă a populaţiei privind efectele negative multiple ale instalării centralelor de apartament în blocurile de locuinţe
- lipsa unor măsuri adecvate ale forurilor de decizie privind protejarea populaţiei deoarece atunci când numai o parte dintre proprietarii dintr-un condominiu îşi instalează centrale de apartament, efectele negative sunt mult amplificate pentru ceilalţi coproprietari rămaşi racordaţi la termoficare
- ignorarea de către autorităţile române a faptului distrugerea instalaţiilor centralizate de alimentare cu căldură este în contradicţie cu tendinţele moderne din UE.

Cantitatea de energie termică primară cumpărată de la Electrocentrale Constanţa SA în anul 2016 a fost de 499.801 Gcal, iar cantitatea vândută din această sursă a fost de 412.609 Gcal. Pierderea tehnologică a fost de 17,43 %, însumând o cantitate de 87.142 Gcal.

Cantitiatea de energie termică produsă de RADET Constanţa în centrale termice fără cogenerare a fost în anul 2016 de 18.355 Gcal, iar cantitatea de energie termică vândută a fost de 15.805 Gcal. Pierdere tehologică pe reţeua de distribuţie la centralele termice a fost de 13,89 %, însumând o cantitate de 2.550 Gcal. Comparând echivalentul energetic al gazelor naturale cumpărate pentru centralele proprii, RADET Constanţa a achiziţionat cantitatea de 25.681,4 MWh (2.319.084 Nmc) şi a vândut 18.381,3 MWh. Randamentul mediu de funcţionare pe centralele termice a fost de 83%.

Costurile operationale au crescut in ultimi ani datorita cresteri pretului la utilitatii dar si cresterii pierderii de energie termica inregistrata in reteau de distributie, datorita numarului mare de debransari de la sistemul centralizat de incalzire .

Pierderea consumatorilor are consecinţe nefaste pentru sistem deoarece costurile de exploatare nu scad odată cu scăderea numărului de consumatori, ci dimpotrivă cresc datorită reducerii randamentului de funcţionare (costurile tehnologice cresc pe măsură ce cantitatea de energie furnizată scade). Astfel, costurile de exploatare la punctele termice cu grad de debransare de peste 65% sunt mai mari decât venitul realizat din cantitatea de energie termică vândută.

Pentru exemplificare prezentăm situaţia costurilor tehnologice la 6 puncte termice cu grad de debranşare mai mare de 65%,de unde constatam consumuri tehnologice proprii foarte mari ce depasesc costurile aprobate in structura de tarif.

PT	En term. cumparată 2016 [Gcal]	En term vândută 2016 [Gcal]	Pierdere de en. termică		Consum de energie electrică	Pierdere de apă pe reţeaua de distribuţie	Grad de debranş are
			Cantit. [Gca]	[%]	[KWh/Gcal]	[Mc/Gcal]	[%]
29	204.26	30.29	173.29	85.2%	20.86	3.65	94,4%
31	1681.69	733.04	948.65	56.4%	37.24	3.95	85,2%
22	673.50	238.7	434.8	64.5%	65.12	11.63	85,4%
37	1324.88	579.47	745.41	56.2%	126.43	22.63	91.1%
55	3866.13	2651.17	1214.96	31.4%	28.62	28.62	70.8%
10	1401.81	778.68	623.13	44.4%	35.75	2.57	67.9%

Urmare a automatizării sistemului şi a înlocuirii echipamentelor de pompare s-au înregistrat economii semnificative la consumul de energie electrică şi la scăderea consumurilor tehnologice proprii la un nivel acceptabil.

1.2.2 Activităţi conexe

Complementar, RADET Constanţa desfăşoară şi alte activităţi pentru susţinerea obiectului de activitate, în conformitate cu statutul propriu şi cu legislaţia în vigoare (mentenanţă instalaţii şi echipamente, remediere avarii apărute în sistemul de distribuţie, lucrări de automatizare sistem, verificări metrologice, lucrări de reparaţii construcţii la clădirile proprii şi canale termice, servicii I.T., prestări servicii pentru terţi etc.). Principalele servicii prestate pentru terţi aduc venituri suplimentare regiei, contribuind la creşterea cifrei de afaceri şi a rentabilităţii regiei.

Activităţi conexe desfăşurate de R.A.D.E.T. Constanţa:

- Ridicarea presiunii apei reci în imobilele cu regim de înălţime mai mare de 4 nivele;

- Întreţinerea şi repararea instalaţiilor şi echipamentelor din punctele şi centralele termice;
- Întreţinerea şi repararea reţelelor termice secundare;
- Gestionarea parcului de contoare care asigură măsurarea consumurilor de energie termică, prestări servicii în domeniul contorizării;
- Prestări servicii metrologice pentru calculatoarele de energie termică și perechi de termorezistențe aflate în componența buclei de contorizare (gigacalorimetru)
- Servicii autorizate pentru etalonare de manometre şi termometre pentru aplicaţii industriale;
- Efectuare analize chimice în cadrul Laboratorului chimic propriu pentru prevenirea poluării în urma activității de curățare chimică a schimbătoarelor de căldură, al prevenirii neconformităților privind calitatea apei calde de consum, a stabilirii gradului de duritate al agentului termic primar, respectiv secundar pentru păstrarea sub control a parametrilor în vederea eliminării riscului depunerii sărurilor de calciu și magneziu pe instalațiile de termoficare;
- Eliberarea de avize constituie o altă sursă de venit alături de cele menționate mai sus.

Controlul și coordnarea procselor tehnologice ce se desfășoară în cadrul regiei sunt monitorizate prin intermediul unui dispecerat central care gestionează informația în sistem SCADA.
Veniturile realizate din activitățile conexe ale RADET Constanța reprezintă 8,75 % din veniturile totale realizate.

Capitolul II Protejarea mediului înconjurător

Sistemul centralizat de termoficare este cel mai sigur, ecologic și ieftin sistem de încălzire, dacă actorii implicați în acesta implementează și utilizează cele mai eficiente echipamente și instalații privind producerea și transportul energiei termice.

Impactul activității RADET Constanța asupra mediului
RADET Constata deține Autorizația de mediu nr. 533/27.12.2011, cu termen de valabilitate până în anul 2021, pentru un număr de 134 puncte termice și 42 centrale termice.
CET Palas produce energia termică prin arderea gazelor naturale, iar gazele rezultate în urma procesului tehnologic sunt dispersate prin coșuri a căror înălțime a fost calculată pentru protejarea mediului, în timp ce parcul centralelor de apartament situate în blocurile de locuință concentrează volumul gazelor arse împreună cu volumul gazelor de eșapamanet emise de traficul rutier. Toate aceste gaze anvelopează clădirile de locuit, iar influența nefastă a acestora asupra sănătății populației este detaliată în studiul *Efecte negative multiple ale înlocuirii sistemelor centralizate de încălzire a blocurilor de locuințe din România cu dispozitive termice individuale alimentate cu gaz natural (microcentrale de apartament, convectoare, etc.)* elaborat de Universitatea de Medicină și farmacie Iuliu Hațieganu din Cluj-Napoca în colaborare cu University of California, Berkley and San Francisco.
Prin planul de acțiiune pentru energie durabilă (PAED), Primăria municipiului Constanța împreună cu ISPE București au făct un inventar al amprentei de carbon pentru anul de referință 2014 și și-au propus ca obiectiv reducerea cu 20% a amprentei de carbon în perioada 2014 – 2020. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv este necesară găsirea pârghiilor pentru menținerea sistemului centralizat în detrimentul centralelor termice de apartament.
Prim acest program primăria municipiului Constanța va solicita tuturor agenților economici de pe raza municipiului, inclusiv la Electrocentrale Constanța SA, să calculeze și să comunice amprenta specifică de carbon a acestora, pentru a reuși să calculăm amprenta de carbon la nivelul întregului municipiu. În această ecuație RADET Constanța participă cu o amprentă de carbon:
- de 10.453,95 tone CO_2/an aferente punctelor termice alimentate cu energie din CET Palas
- de 5.756,51 tone CO_2/an aferente centralelor termice fără cogenerare administrate de RADET.

Din aceste date rezultă că sistemul centralizt este un sistem curat în partea de puncte termice și este poluator în partea de centrale termice.
În ipoteza în care ar dispare sistemul de termoficare, iar cele 65.000 de apartamente conectate în prezent la SACET ar fi nevoite să-și monteze centrală termică de apartament, amprenta de carbon s-ar majora cu 248.430 tone CO_2/an. Amprenta pentru o centrală de apartament a fost stabilită pentru o cantitiate medie de 7 Gcal/an/centrală, cu randament de 50% motivat de faptul că achiziția centralei de apartament nu se face în baza unui calcul pentru necesar de căldură fiind montate ineficient centrale cu o capacitate mai mare, rezultând emisii de 0,546 tone CO_2/Gcal.

Capitolul III Litigii

Principalele **categorii de litigii** pe care R.A.D.E.T. Constanţa le are pe rolul diferitelor instanţe de judecată au ca obiect în principal:

- recuperarea creanţelor prin acţiuni pe procedura ordonanţei de plată sau pe calea acţiunii în pretenţii;
- acţiuni privind obligaţia de a face în care R.AD.E.T. Constanţa are de obicei calitatea de pârât în vederea eliberării avizelor favorabile de deconectare/debranşare sau a avizelor de racord la reţeaua de gaz;
- acţiuni privind litigii de muncă cu actuali sau foşti salariaţi ai regiei;
- acţiuni în instanţă în litigii cu S.C. Electrocentrale Constanţa, principalul furnizor al R.A.D.E.T. Constanţa;
- acţiuni privind contestaţii împotriva executării silite, etc..

La data de 30.04.2017 R.A.D.E.T. Constanţa este parte într-un număr de 1020 procese aflate pe rolul instanţelor de judecată, cele mai multe dintre acestea fiind litigii privind creanţe de încasat.

Obiectul litigiului	Nr. procese pe ROL
Creanţe de încasat	619
Obligaţia de a face (aviz deconectare)	297
Contestaţii la executare	18
Litigii de muncă	18
Contestaţii la plângeri contravenţionale	6
Litigii cu Electrocentrale Constanţa SA	13
Alte dosare	50
TOTAL	**1020**

Situaţia creanţelor de încasat de la consumatorii R.A.D.E.T. Constanţa la data de 30.04.2017 este următoarea:

30.04.2017	Vechime datorie					
Tip consumator	< 1 luna	1-3 luni	3-6 luni	6-12 luni	> 1 an	Total
Asociaţii proprietari	18 420 558,83	9 482 707,68	3 778 133,43	902 809,80	10 902 613,78	43 486 823,51
Agenţi economici	2 990 130,55	830 747,69	189 894,39	46 818,29	3 395 531,67	7 453 122,59
Persoane fizice	621 046,02	241 022,59	107 151,15	125 945,10	847 428,86	1 942 593,72
TOTAL	**22 031 735,40**	**10 554 477,96**	**4 075 178,97**	**1 075 573,19**	**15 145 574,31**	**52 882 539,82**

La data de 30.04.2017 valoarea totală a creanţelor solicitate în instanţă este de 19 620 954 lei, din care 15 890 435 lei au reprezentat energie termică şi 3 730 519 lei penalităţi de întârziere. Valoarea totală a cheltuielilor de judecată efectuate de R.A.D.E.T. Constanţa în dosarele aflate pe rol la data de 30.04.2017 este de 280 511 lei.

În ultimul an instanţele de judecată au pronunţat un număr de 153 sentinţe civile executorii în procese în care R.A.D.E.T. Constanţa a fost parte. Valoarea totală a creanţelor admise de instanţe este de 3 905 110,94 lei (86,73% din sumele acţionate), pretenţiile respinse fiind în valoare de 597 207,60 lei (13,27% din creanţele solicitate în instanţă).

La data de 30.04.2017 în evidenţele financiar-contabile ale R.A.D.E.T. Constanţa sunt operate un număr de 277 titluri executorii, în sumă totală de 4 616 456 lei, reprezentând:

- 4 538 261 lei energie termică, penalităţi şi cheltuieli de judecată
- 78 195 lei cheltuieli de executare.

În afara titlurilor executorii operate în evidenţele financiar-contabile, R.A.D.E.T. Constanţa mai deţine un număr de 58 de sentinţe civile ce sunt înaintate instanţelor de judecată în vederea legalizării şi investirii lor cu formula executorie.

În anul 2016 au fost încasate de către R.A.D.E.T. Constanţa sume aferente titlurilor executorii în valoare totală de 5 067 216 lei, astfel :

- 4 999 959 lei energie termică, penalităţi şi cheltuieli de judecată

- 67 257 lei cheltuieli de executare.

Suma reprezintă aproximativ 50% din valoarea titlurilor executorii pe care R.A.D.E.T. Constanţa le are de încasat.

Situaţia dosarelor cu Electrocentrale Constanţa SA şi Electrocentrale Grup SA aflate pe rolul instanţelor de judecată

Conform prevederilor Legii nr. 554/2004 a contenciosului administrativ, litigiile rezultând din contracte administrative sunt judecate de către instanţele/secţiile de contencios administrativ; în egală măsură, toate creanţele rezultând din contracte administrative se prescriu la împlinirea unui termen de 6 luni de la data scadenţei (iar nu potrivit termenului general de prescripţie, de 6 luni).

În acest sens, RADET Constanţa a invocat caracterul administrativ al contractului de vânzare-cumpărare a energiei termice nr. 9/2014 încheiat între RADET şi Electrocentrale Bucureşti SA/Electrocentrale Constanţa SA (precum şi al contractelor anterioare) în baza opiniei ştiinţifice a prof. univ. dr. Dana Tofan.

În consecinţă, invocarea caracterului administrativ al contractului sus-numit are drept scop aplicarea de către instanţă a termenului de prescripţie de 6 luni, cu consecinţa constatării intervenirii prescripţiei pentru majoritatea datoriilor restante ale RADET faţă de Electrocentrale Constanţa SA (şi în egală măsură faţă de Electrocentrale Grup SA, care pretinde o creanţă în cuantum de aprox. 163 milioane lei).

DOSAR	INSTANŢĂ, OBIECT ŞI PĂRŢI	COMENTARII
5116/118/2016	Tribunalul Constanţa – Secţia a II-a Civilă Obiect: pretenţii în valoare de 5.519.219,34 lei Electrocentrale Grup vs. RADET Constanţa	Instanţa a respins excepţia necompetenţei funcţionale a secţiei civile şi excepţia prescripţiei dreptului material la acţiune, argumentând că raportul juridic încheiat între RADET Constanţa şi Electrocentrale Bucureşti ar fi unul de drept comercial, de natură civilă. **Motivaţia unică a acestei soluţii constă în faptul că nu s-a demonstrat că RADET desfăşoară o activitate de interes public/un serviciu public.** Faţă de prevederile exprese ale Legii nr. 325/2006, considerăm că soluţia este o eroare de judecată. Apelul împotriva acestei soluţii va fi depus simultan cu apelul pe fondul cauzei.
8353/118/2016	Curtea de Apel Constanţa – Secţia a II-a Civilă Obiect: cerere de deschidere a procedurii generale a insolvenţei Electrocentrale Grup vs. RADET Constanţa	Instanţa de judecată a respins în fond cererea de deschidere a procedurii insolvenţei, apreciind că Electrocentrale Grup nu a făcut dovada că deţine o creanţă certă, calitatea de creditor fiind o chestiune discutabilă, pentru care este necesară administrarea unui probatoriu complex, incompatibil cu procedura insolvenţei. În ceea ce priveşte prescripţia creanţei, instanţa a apreciat că nu pune problema analizării acestei chestiuni, având în vedere că Electrocentrale Grup nu a făcut dovada calităţii de creditoare. Prin urmare, instanţa nu s-a pronunţat în mod direct asupra caracterului administrativ al raporturilor contractuale dintre Electrocentrale Bucureşti/Grup şi RADET.
7861/118/2011	Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie – Secţia a II-a Civilă Obiect: pretenţii în cuantum de aprox. 52.000.000 lei	Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie a admis recursul Electrocentrale Constanţa SA şi a dispus casarea în parte a deciziei Curţii de Apel Constanţa, prin care s-a dispus obligarea RADET la plata unei sume de aprox. 38 milioane de lei către Electrocentrale Constanţa SA, cu trimitere spre rejudecare către instanţa de apel. Motivarea hotărârii nu este disponibilă, astfel că nu putem

	Electrocentrale Constanța vs. RADET Constanța	cunoaște motivul de nelegalitate a deciziei instanței de apel pentru care ICCJ a dispus casarea cu trimitere. Motivarea prezintă interes, întrucât RADET Constanța a invocat caracterul de contract administrativ direct în recurs, sub forma excepției prescripției, excepție de ordine publică. Instanța a precizat în ședință publică faptul că va avea în vedere recalificarea excepțiilor de ordine publică drept motive de recurs de ordine publică; a fost invocată și excepția lipsei calității procesuale active a Electrocentrale Constanța SA, motivat de faptul că creanța pretinsă nu a fost transmisă prin proiectul de divizare. Întrucât în dispozitivul deciziei instanței de recurs nu există mențiuni privind respingerea sau admiterea acestor excepții, putem să intuim că aceste excepții au fost recalificate motive de recurs de natură să conducă la soluția de casare cu trimitere spre rejudecare, care nu s-ar fi impus în lipsa acestora, ICCJ având posibilitatea să modifice hotărârea Curții de Apel, în baza recursului formulat de către Electrocentrale Constanța SA. S-au formulat două cereri de urgentare a redactării hotărârii, ultima cerere fiind transmisă în data de 6 iunie 2017.
1220/118/2016	Tribunalul Constanța Electrocentrale Constanța SA vs. RADET	Obiect: pretenții în valoare de aprox. 39 milioane lei. **Acest dosar nu a fost transmis către Trandafir & Asociatii, el fiind gestionat intern de către RADET.** Dosarul se află în stadiul de administrare a probei cu expertiza contabilă.
223/118/2016	Tribunalul Constanța RADET vs. Electrocentrale Constanța SA	Acțiunea este fundamentată pe prevederile Legii nr. 554/2004 a contenciosului administrativ, vizând obligarea Electrocentrale Constanța SA la executarea corespunzătoare a contractului nr. 9/2014, ceea ce ar presupune între altele recalcularea penalităților percepute în mod nelegal de către Electrocentrale Constanța SA, precum și invocarea prescripției de 6 luni stabilită în materia contractelor administrative. Opinia prof. univ. dr. Dana Tofan a fost depusă; instanța a respins excepția necompetenței funcționale a secției de contencios administrativ și fiscal, pronunțându-se astfel asupra caracterului administrativ al contractului de vânzare-cumpărare a energiei termice nr. 9/2014.

Capitolul IV Analiza economico-financiară

Sursa principala de venituri a regiei o constituie veniturile din serviciul de distributie si furnizare a energiei termice prin puncte termice, la care se adauga energia produsa in centrale de cvartal si centrale de bloc.

Veniturile suplimentare din prestatii de servicii constituie o sursa de acoperire a costurilor operationale ale regiei, având în vedere că in structura de tarif nu au fost admise toate aceste costuri. Din analiza pe ultimi 3 ani se constata cresterea cifrei de afaceri ca urmare a cresteri pretului de producere si distributie a energiei termice in conditiile in care în același interval de timp productia in unitatii fizice a scazut in medie cu 7.8%.

Indicator	2014	2015	2016

Active totale	140.373.618.	140.284.743	152.804.369
Imobilizări	80.293.141	79.001.385	77.688.095
Creanţe	50.435.117	58.057.665	72.501.208
Stocuri	1.650.445	1.755.169	1.542.687
Disponibilităţi	7.994.915	1.470.524	1.072.379
Capitaluri proprii	- 297.498.374	-301.657.654	- 340.351.728
Datorii	370.093.886	376.424.812	406.473.099
Cifră de afaceri	141.549.869	147.439.421	156.936.293
Venituri totale	145.548.156	150.729.963	163.435.210
Cheltuieli operaţionale	190.559.349	151.260.963	162.933.290
Profit din exploatare	-45.011.193	-530.999	501.920
EBITDA	-43.329.105	1.169.725	3.465.345
Profit brut	-45.011.193	-530.999	501.920
Profit net	-45.011.193	-530.999	501.920
Marja din exploatare	-0,32	-0,36	0,32
Marja Netă	-0,32	-0,36	0,32

De la 1 octombrie 2014, dată la care s-a înființat Electrocentrale Constanța SA și până înprezent, aceasta a emis facturi în valoare totală de 433.313.713,05 lei și a încasat constant peste suma facturată, grad de achitare al facturilor emise fiind mai mare de 100%.

Gradul de încasare al facturilor emise de RADET către consumatorii săi pe anul 2016 a fost de 96,63%, iar în prezent este de 97,51%.

Structura veniturilor în ultimele 3 exerciţii financiare se prezintă astfel:

Venituri din exploatare	2014	2015	2016
Producţia vândută	134.863.000	119.951.000	105.920.000
Venituri din vânzarea mărfurilor	0	0	0
Venituri din subvenţii de exploatare	6.687.000	27.488.000	51.016.000
Venituri aferente costului producţiei în curs de execuţie (sold creditor)	120.000	97.000	84.000
Producţia realizată de entitate pentru scopurile sale proprii	812.000	703.000	736.000
Alte venituri din exploatare	2.713.000	2.435.000	5.678.000
TOTAL	**145.195.000**	**156.674.000**	**163.434.000**

În condițiile în care portofoliul de clienți s-a diminuat în mod continuu în ultimii 4 ani, RADET Constanța a reușit să-și mărească cifra de afaceri în 2016 atât prin extinderea serviciilor auxiliare activității de bază cât și ca rezultat al modificării structurii de preț avizată de ANRSC. De la 1 octombrie 2014, dată la care s-a înființat Electrocentrale Constanța SA și până înprezent, aceasta a emis facturi în valoare totală de 433.313.713,05 lei și a încasat suma de 435.588.540,04 lei, ceea ce reprezintă un grad de achitare al facturilor emise mai mare de 100%.

Capitolul V Scenarii de proiecție

5.1 Scenariu de bază - Ipoteza menținerii actualului sistem: producere și transport la Electrocentrale Constanța, iar distribuție și furnizare energie termică la RADET (situație actuală)

Evoluția crescătoare a prețului gazelor naturale va genera o creștere a prețului de producere a energiei termice primare, creștere care se va regăsi în lanț până la prețul local de facturare. Efectul creșterii prețului va determina diminuarea portofoliului de clienți, dar și creșterea costurilor operaționale, atât la producător cât și la distribuitor.

Având în vedere caracterul de serviciu de interes public în folosul cetățeanului, autoritatea publică locală se va vedea nevoită să aloce o subvenție pentru a permite accesul consumatorilor la acest serviciu, sau va lua alte decizii cu privire la rezolvarea acestei probleme.

Conform prevedrilor Legii 325 din 2006, art. 35 alin (1) lit. b), *operatorii serviciului sunt obligați să asigure continuitatea serviciului public de alimentare cu energie termică*, iar art.35 alin (2) .... *serviciul public de alimentare cu energie termică poate fi întrerupt în următoarele condiții: în caz de forță majoră, de avarii, precum și în perioadele programate pentru revizie*, ceea ce impune funcționarea sistemelor de termoficare chiar și în condițiile în care costurile de producere nu sunt acoperite în tarif.

5.2 Scenariu pesimist - Ipoteza dispariției sursei de producere (CET Palas)

Analizând faptul că la Electrocentrale Constanța SA:

- în ultimii 27 de ani nu s-au făcut investiții în sursa de producere a energiei termice, dar nici în RTP,
- prețul de producere nu acoperă costurile de producție a energiei termice primare (datorită faptului că nu mai funcționează în cogenerare),
- datoria de peste 200.000.000 de lei înregistrată la fondul de risc, primită în urma divizării asimetrice a ELCEN București
- bunurile sunt puse sub sechestru de către ANAF,

nu permite niciunui investitor să abordeze proiecte în direcția înlocuirii sursei de producere sau a modernizării acesteia. Totodată, situația dificilă în care se află producătorul de energie nu îi permite să contracteze credite în scopul efectuării de investiții pentru modernizarea sau înlocuirea sursei cu una dimensionată la necesarul actual de căldură al municipalității.

Acest scenariu ar implica rămânerea fără energie termică a municipiului Constanța, pierderea locurilor de muncă ale angajaților care lucrează în cele două unități, implicații sociale majore la nivelul municipiului și reacții neprevăzute ale poulației.

Creșterea gradului de deconectare poate duce sistemul în colaps întrucât cheltuielile fixe rămân constante, însă cheltuielile variabile determinate de creșterea consumurilor tehnologice proprii (pierderea în sistem) vor crește, în timp ce veniturile scad, iar activitatea nu va mai putea fi susținută financiar.

5.3 Scenariu optimist – Ipoteza atragerii de investiții în modernizarea SACET în condițiile apariției unei legislații favorabile

Modificarea Legii 325/2006 aflată în dezbatere la Camera Deputaților așa încât să oblige deținătorii rețelei de transport să permită accesul la aceasta și altor producători de energie ar deschide creerea unei piețe concurențiale între producători, al cărei rezultat ar fi scăderea la sursă a prețului Gcal. Interesul altor producători de energie termică atât convențională cât și neconvențională de a se conecta la rețeaua de transport actuală, într-o piață concurențială va determina practicarea unui preț al energiei termice la nivelul existent pe piața europeană.
Apariția unui mediu concurențial va genera o scădere a prețului energiei termice, care va determina creșterea interesului pentru sistemul centralizat.

În paralel se impune:
- modificarea instalațiilor de distribuție pe verticală din blocurile vechi cu alte instalații cu distribuția pe orizontală, cu contorizare individuală a fiecărui apartament pentru a da posibilitatea consumatorului să își controloze costurile în funcție de confortul termic dorit, de a permite recirculația apei calde de consum până la ultimul etaj cât și facturarea individuală a fiecărui apartament
- accesarea de fonduri pentru înlocuirea instalațiilor mai sus menționate prin prgramul de reabilitare termică al clădirilor
- aplicarea de sancțiuni prin taxe de mediu (poluatorul plătește) care să descurajeje utilizarea centralelor de apartament.

Toate acestea constituie premisele constituirii unui SACET consolidat, eficient, stabil și îndreptat în folosul cetățeanului în scopul creșterii gradului de satisfacție al consumatorului final.

Capitolul VI Misiunea RADET și obiective strategice

RADET Constanța poate avea o contribuție precisă la demonstrarea rolului esențial pentru asigurarea sustenabilității a producerii combinate a electricității și căldurii și a încălzirii urbane în sistem centralizat.
Obiectivele planului de administrare sunt fundamentate pe analiza situatiei actuale a regiei precum și a oportunităților, riscurilor și a evoluției previzionate a economiei și pieței energiei termice, reflectand totodată misiunea, viziunea și valorile regiei.

Viziunea RADET Constanța consta în dezvoltarea raţionala a sistemelor de transport distribuţie şi furnizare a energiei termice în sistem centralizat în Municipiul Constanţa, prin aplicarea celor mai noi tehnologii în domeniul termoficării, asigurând un serviciu de utilitate publică la standarde ridicate, sustenabil integrat în necesităţile comunităţii pe care o deserveşte.
Elementele de definire a viziunii regiei sunt:
- *Abordarea realistă*: Trebuie să se ţină cont de criterii realiste ce rezulta din poziţia de piaţa curentă, baza de active, capacitatea de finanţare etc.
- *Alinierea cu interesele Municipalităţii*: Este esenţiala alinierea cu interesele Municipalităţii, în caz contrar va fi imposibil să se atingă etapa vizionară
- *Convingerea personalului cheie*: Viziunea trebuie implementata la nivelul întregii regii; personalul cheie trebuie să fie convins că viziunea este realistă şi fezabilă.

Valorile adoptate de regie și modul în care acestea sunt impementate în activitățile sale zilnice îi influențează viitorul și modul în care clienții, angajații și partenerii ajung să o perceapă. RADET Constanța apreciază valorile identificate ca: eficiență, credibilitate, profesionalism, dezvoltare durabilă, transparență și calitate.

6.1 Misiunea RADET

Misiunea RADET Constanța este de a asigura la nivelul fiecărui client, cantitatea și calitatea de energie termică de care are nevoie, atunci când are nevoie, la un cost minim, în condițiile utilizării unui volum minim de resusrse de materii prime și materialeși a unui impact minim asupra mediului înconjurător pe întregul ciclu de viață.

6.2 Mandatul Consiliului de Administrație

Obiective:

1. Creșterea capacității de autofinanțare urmărind echilibrul între veniturile proprii și cheltuielile materiale pentru activitatea de bază.
2. Diminuarea perioadei de recuperare a creanțelor.
3. Diminuarea perioadei de rambursare a datoriilor.
4. Diminuarea pierderilor.
5. Reducerea cheltuielilor comparativ cu veniturile încasate.
6. Creșterea productivității muncii.
7. Calitatea serviciului reflectat în gradul de satisfacere a cerințelor populației.
8. Utilizarea adecvată a resurselor umane având la bază optimizarea costurilor salariale.

6.3 Analiza SWOT

Puncte tari	Puncte slabe	Oportunități	Amenințări/ Riscuri
- interconectarea în caz de avarie a celor două magistrale ale rețelei de transport, care permite alimentarea punctelor termice după situație - Portofoliu de clienți semnificativ (aprox. 70% din piața furnizării energiei termice) - Gradul de debranșare al consumatorilor nu a atins un nivel critic - Dotarea tehnico - edilitară a punctelor și centralelor termice administrate de RADET cu: pompe cu turație variabilă, sisteme automatizate de expansiune, sistem SCADA funcțional în 105 puncte termice si 2 centrale termice de cvartal care permit monitorizarea on-line si conducerea de la distanta în sistem bidirecțional a proceselor termice - Personal de inalta calificare care are capabilitatea tehnica necesara pentru instalarea, exploatarea, intretinerea si repararea instalatiilor si echipamentelor moderne	- Dependenta de o sursa unica de producere a energiei termice pentru sistemul centralizat, respectiv CET Palas. - Imposibilitatea utilizării rețelei de transport a energie termice primare de cărte alți potențiali producători de energie termică, întrucât aceasta se află în proprietaea Electrocentrale Constanța SA - Pretul real al energiei termice (419,88 lei/Gcal) platit vara de populatie la Constanța, in comparatie cu pretul energiei termice pe care il achita locuitorii altor orase , precum Bucuresti =165 lei/Gcal. - Sursa de producere a energiei termice - CET Palas si reteaua de transport sunt supradimensionate fata de necesar, fapt care implica detinrea unei ponderi de 2/3 din structura pretului local. - actuala formă de organizare juridică – regie autonomă – nu permite accesarea de fonduri europene pentru	- Schimbarea formei de organizare juridică a regiei, pentru a deveni eligibilă în accesarea de fonduri pentru investiții. - Stabilirea pe baza calculelor de eficiență tehnico – ecnomică a generalizării introducerii modulelor termice - preluarea de noi consumatori din piața latentă șă potențială - Piata furnizarii energiei termice este o piata cu un nivel cert al cererii, dat de necesarul de caldura de care au nevoie consumatorii municipiului Constanta. - Perspectiva aparitiei pe piata de energie termica a mai multor surse de producere, inclusiv cu tehnologii de inalta eficienta, cât și surse de producere care utilizează combustibili alternativi (energie solara, biomasa, procesarea deșeurilor, etc.) - posibilitatea prestării serviciilor specifice termoficării și în cadrul altor localități - ponderea cheltuielilor salariale în totalul	- Debranșările de la SACET generează o crestere a costurilor specifice de distributie și furnizare (creștere consumul tehnologic propriu). - Politica agresivă a operatorilor din domeniul gazelor naturale și a firmelor de comercializare a centralelor termice de apartament cât și a firmelor care, fără a deține autorizație de construire, realizează instalații gaze la blocuri. - Riscul nerecuperarii in totalitate a creantelor de incasat constând in titluri executorii motivat de faptul ca principala categorie de consumatori ai regiei - asociațiile de proprietari - nu dețin patrimoniu. - Nivelul mare al datoriei istorice a regiei fata de Electrocentrale Constanța SA, datorie contestata in instanta, dar care prezinta riscul ca in conditiile pronuntarii unor sentinte definitive si irevocabile defavorabile regiei, creditorul sa ceara

- consumul specific de apă de 1,14 mc/Gcal vândută, față de 1,21 mc/Gcal cât este prevăzut în structura de tarif. - sentința civilă din Dosarul 223/118/2017 care dispune judecarea în contencios administrativ a litigiilor dintre Electrocentrale Constanța SA și RADET va permite ștergerea datoriilor istorice (mai vechi de 6 luni). - gradul de îndatorare calculat fără a ține cont de datoria istorică (aproximativ 34% raportat la cifra de afaceri), ar permite accesarea de credite bancare pentru investiții în infrastructură și dezvoltare	investiții în modernizarea infrastructurii.	cheltuielilor regiei este de 11,4% - posibilitatea de recuperare a creanțelor de la consumatori prin efectele Legii 225 din 2016 – factura de utilități devine titlu executoriu - sentința civilă din Dosarul 223/118/2017 care dispune judecarea în contencios administrativ a litigiilor dintre Electrocentrale Constanța SA și RADET va permite ștergerea datoriilor istorice (mai vechi de 6 luni).	executarea silita - Cererea de intrare in insolvență formulată de către Electrocentrale Grup SA împotriva RADET pentru recuperarea unor creante contestate de regie, ce se afla in faza de apel. - schimbătoarele de căldură amplasate în punctele termice, în marea majoritate au durata de funcționare mult depășită, și-au micșorat natural prin uzură capacitatea de schimb de căldură în urma eliminării plăcilor sparte, fapt ce contribuie la creșterea pierderii de energie din structura consumului tehnologic propriu.

6.4 Obiectivele strategice ale Consiliului de Administrație pe perioada mandatului

În urma analizelor efectuate, **principalele obiective ale Consiliului de Administrație pe perioada mandatului** sunt următoarele:

1. asigurarea unui serviciu public competitiv de alimentare cu energie termică în sistem centralizat a locuitorilor municipiului Constanța
2. creșterea adaptabilității sistemului de termoficare la cerințele clientului prin optimizarea serviciului privind raportul dintre calitate și necesar de căldură față de costul energiei termice livrate populației
3. promovarea unei strategii de diversificare a serviciilor oferite în vederea creșterii veniturilor încasate
4. dezvoltarea de tehnologii de izolare termică și creștere a eficienței energetice în vederea reducerii pierderilor operaționale de energie
5. concetrarea activităților de contractare pe consumatorul final (și mai puțin pe asociații)
6. intensificarea demersurilor pentru soluționarea datoriilor istorice ale regiei
7. dezvoltarea de activități de instruire a personalului și implementarea de sisteme de management orientate către performanță și inovare
8. dezvoltarea unei abordări de îmbunătățire continuă a calității serviciilor
9. promovarea activităților de educare a consumatorilor în ceea ce priveste limitarea consumului cu păstrarea nivelului de confort optim, fără a afecta colocatarii din condominii
10. sensibilizarea și conștientizarea populației asupra impactului asupra mediului înconjurător a sistemelor de producere a energiei termice cu centrale de apartament
11. identificarea resurselor necesare dezvoltării unor surse neconvenționale de producere a energiei în vederea reducerii efectelor negative asupra mediului și a asigurării obiectului de activitate al regiei prin tehnologii complementare, în concordanță cu orientările Comisiei Europene privind securitatea energetică
12. administrarea eficientă a bunurilor din proprietarea publică și privată a unității administrativ teritoriale
13. asigurarea unei comunicări eficiente cu beneficiarii și colaboratorii, transparenței și liberului acces la informațiile de interes public privind serviciul de termoficare.

6.4.1 Aspecte externe ale obicetivelor de performanță

Strategia de piață
Regia își propune implementarea unei strategii de readucere a clienților în SACET prin susținerea modificării instalațiilor în cadrul programului de reabilitare termică a acestora, înlocuind actuala distribuție pe verticală cu distribuție pe orizontală, contorizare individuală a fiecărui apartament și relungirea conductei de recirculație a apei calde de consum până la ultimul nivel. Sistemul ar permite totodată dubla conectare a apartamentelor atât la sursa proprie (centrală de apartament) cât și la rețeaua publică dând posibilitatea consumatorului să își aleagă în funcție de ofertă și necesități sursa de încălzire. Numai implememtarea unei astfel de soluții tehnice ar permite atât păstrarea portofoliului de clienți cât și readucerea consumatorilor la sistemul centralizat, ceea ce coroborat cu implementarea unor surse de producere la un preț redus a energiei termice primare (surse convenționale și neconvenționale), ar creea premisele unei dezvoltări durabile a serviciului public de termoficare în municipiul Constanța.

Strategia de creştere
Strategia regiei vizează în primul rând creşterea organica, prin dezvoltarea facilităţilor de infrastructură existente cu scopul atragerii de clienţi noi ce se va reflecta în rezultatele financiare ale companiei.
Consiliul de Administraţie are ca obiectiv implementarea soluţiei reţinute pentru municipiul Constanţa, prevăzută în Memorandumul Guvernului din martie 2013, ce presupune iniţierea demersurilor pentru realizarea următoarelor acţiuni:
(i) reorganizarea R.A.D.E.T. Constanţa in societate comercială si transferul acţiunilor Electrocentrale Constanţa SA din proprietatea privată a Statului român în proprietatea privata a municipiului Constanţa
(ii) preluarea de la Electrocentrale Constanța SA a rețelei de transport a energiei termice primare de către societatea rezultată din reorganizarea R.A.D.E.T. Constanţa
(iii) realizarea SACET conform soluțiilor din Strategia locală privind alimentarea cu energie termică în sistem centralizat a municipiului Constanța.

Strategia de competitivitate
Competitivitatea inseamnă, cumulativ, productivitate şi avantaj comparativ faţă de concurenţă. Competitivitatea este determinată de creşterea productivitaţii şi se reflectă in "creştere susţinută a standardului de viată".
Regia abordează o strategie de competitivitate bazată pe eficienţa operaţională, mai adecvată pentru stadiul actual de dezvoltare al sectorului serviciilor comunitare de utilitaţi publice. Regia îsi va concentra eforturile mai degrabă în direcţia îmbunătăţirii eficienţei operaţionale – efort constant acceptat ca o condiţie necesară dar nu şi suficientă pentru atingerea unei profitabilitaţi superioare.

Orientarea către clienţi
Strategia dedicată relaţiilor cu clienţii promovează urmatoarele valori: creşterea nivelului de încredere al clienţilor in calitatea serviciilor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre regie si clienţi, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei și a solicitărilor clienţilor.
Aceasta inseamnă că orientarea către clienţi va avea în vedere:
- Promovarea serviciilor de calitate adresate către clienţii finali;
- Solicitarea şi obţinerea de feed-back din partea clienţilor in vederea îmbunătăţirii serviciilor prestate;
- Oferirea de suport continuu clienţilor pentru creşterea gradului de satisfacţie al acestora.

6.4.2 Aspecte interne ale obiectivelor de performanță

Modelul de management al R.A.D.E.T. Constanţa
Regia este administrată în prezent în sistem unitar de către un Consiliu de Administraţie format din 5 membri. Conducerea executivă este asigurată de către Directorul General şi de către 3 directori executivi.

Strategia pe termen mediu va viza îmbunătăţirea modelului de management al regiei prin:
- Implementarea standardelor de bună practică în domeniul guvernanţei corporative
- Revizuirea regulamentelor interne, a normelor şi procedurilor de lucru pentru atingerea excelenţei organizaţionale
- Implementarea unui sistem transparent şi eficient de luare a deciziilor, de implementare a acestora şi monitorizare a rezultatelor
- Politici adecvate de management al riscurilor şi îmbunătăţirea controalelor interne

Strategia în acest domeniu va viza şi revizuirea schemei de organizare pentru a putea face faţă mai bine implementării planurilor de acţiune strategic prin:
- Ajustări funcţionale de inter-dependentă între diverse funcţiuni din cadrul regiei
- Dezvoltarea abilităţilor în domeniul managementului de proiect pentru nivelele intermediare (coaching, cursuri de specialitate, rotaţie etc.)
- Introducerea unui sistem modern de evaluări interne, planuri de dezvoltare carieră, promovare şi retentie concomitent cu revizuirea politicii de personal (remunerare, angajare etc.)
- Analiza gradului de încărcare a muncii si productivitaţii
- Auditare întocmită la nivelul activităţilor de bază (audit termo-energetic, audit financiar) de către operatori autorizaţi în aceste activităţi

Performanţa operaţională a R.A.D.E.T. Constanţa

Performanţa operaţională poate fi atinsă prin:
- Implementarea unor noi programe de investiţii;
- Realizarea şi planificarea mentenanţei infrastructurii;
- Planificarea si urmărirea bugetară la nivel detaliat;
- Optimizarea fluxurilor şi proceselor;
- Recunoşterrea performanţei personalului, motivarea adecvată a acestuia în scopul menţinerii portofoliului de specialişti.

Performanţa personalului R.A.D.E.T. Constanţa

Regia îşi va concentra eforturile asupra dezvoltării competenţelor angajaţilor, creşterii eficienţei resurselor umane şi promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerinţelor generate de noile investiţii, de creşterea nivelului de performanţă şi a exigenţelor clienţilor.

De asemenea se va urmări îmbunătăţirea randamentului fiecărui angajat, a comportamentului său profesional şi implicit, creşterea performanţelor resurselor umane ale organizaţiei, respectiv creşterea productivităţii muncii.

Prin dezvoltarea unui sistem eficient de management al performanţei resurselor umane se va corela eficienţa profesională cu obiectivele si valorile societăţii.

Regia va urmări introducerea unor metode şi tehnici de evaluare a performanţelor angajaţilor, dezvoltarea profesională a acestora şi promovarea pe criterii de merit.

Acţiuni specifice:
- Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregătirea, experienţa, competenţele, vârsta, responsabilităţile şi sarcinile existente;
- Reactualizarea organigramei şi a fişelor de post, în scopul adaptării la noile cerinţe tehnologice şi stabilirii unor formule optime de operare, mentenanţă şi dezvoltare a activelor publice si private aflate in administrare în condiţiile reducerii substanţiale a numărului de angajaţi;
- Elaborarea unui plan de instruire/ perfecţionare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesională, diferenţial pe tipuri de activităţi /procese / subprocese / instalaţii / utilaje /echipamente;
- Implementarea Planului de instruire/ perfectionare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesionala;
- Notificarea sindicatului reprezentativ şi a angajaţilor cu privire la procesul de reorganizare al regiei;

Rezultate aşteptate:
- Realocarea optimă a sarcinilor si responsabilităţilor;
- Creşterea eficientei profesionale individuale si de echipa;
- Activitatea echipelor de mentenanta se va baza in mod predominant pe principiul intretinerii pro-active a sistemelor si echipamentelor.

Performanţa financiară a R.A.D.E.T. Constanţa

Vor fi avute în vedere următoarele aspecte:

Dezvoltarea de modele financiare multi-anuale pentru bugetarea activităţii regiei şi urmărirea îndeplinirii indicatorilor	
Acţiuni specifice:	Pregătirea modelelor financiare pentru bugetare
Rezultate aşteptate	Defineşte atât obiectivele pe termen scurt şi mediu cât şi resursele pentru obţinerea acestora

Dezvoltarea funcţiunii de bugetare şi controlling	
Acţiuni specifice:	Înfiinţarea compartimentelor de bugetare si controlling
Rezultate aşteptate	- Evidenţiază, analizează şi raportează abaterile produse, identifică factorii favorabili sau nefavorabili pentru activitatea regiei - Pregăteşte managementul regiei pentru viitor cu sprijinul planificării şi al controlului - Conduce la mai multă transpareţă în cadrul regiei

Îmbunatăţirea performanţelor financiare prin optimizări de procese, eficientizare activităţi, reducere cheltuieli	
Acţiuni specifice:	Analiza proceselor, categoriilor de cheltuieli şi optimizarea acestora
Rezultate aşteptate	Reducerea costurilor şi imbunătăţirea performanţelor financiare ale regiei

Revizuirea politicii de tarife	
Acţiuni specifice:	Conceperea unei noi grile de tarife pentru alte servicii prestate de regie
Rezultate aşteptate	Creşterea profitabilitaţii regiei; Asigurarea unui cash flow constant pozitiv; Asigurarea cashului intern pentru finanţarea investiţiilor.

Optimizarea structurii de capital, prin utilizarea de surse imprumutate pentru finanţarea investiţiilor	
Acţiuni specifice:	Contractarea de împrumuturi bancare
Rezultate aşteptate	Finanţarea proiectelor de investiţii şi derularea rapidă a acestora

Diversificarea surselor de finanţare a investiţiilor	
Acţiuni specifice:	Atragerea de fonduri pentru finanţarea investiţiilor din diverse surse (fonduri europene, bănci, etc.)
Rezultate aşteptate	Finanţarea proiectelor de investitii

Alte aspecte interne

Regia va avea în vedere introducerea unor instrumente de management strategic care să susţină implementarea cu succes a proiectelor şi o comunicare eficientă cu administraţia locală şi centrală.

Exemple de astfel de instrumente sunt:
- Managementul riscurilor
- Managementul proiectelor
- Planul de comunicare
- Planul de acţiune strategică
- Raportări periodice către Consiliul de Administraţie

Managementul riscurilor vizează:
- Nominalizarea unui manager de risc;
- Identificarea riscurilor potenţiale, evaluarea probabilităţii şi impactului acestora;
- Întocmirea unui registru detaliat al riscurilor care să descrie principalele riscuri şi modul de atenuare a acestora;
- Strategia de management a riscurilor (atenuare, eliminare, acceptare etc.);
- Identificarea opţiunilor de reducere a riscurilor.

Managementul proiectelor presupune:
- Dezvoltarea unitaţii de management a proiectelor;
- De obicei, instalarea şi utilizarea unui software specializat de proiect care sa permită urmărirea activitaţilor si resurselor organizaţiei;
- Definirea unor modele standard de rapoarte pentru progresul proiectelor, rapoarte de activitate etc.;
- Instruiri periodice ale personalului implicat in activităţile de gestionare proiecte.

Planul de comunicare este esenţial pentru realizarea cu succes a proiectelor strategice ale regiei. Exista o gama largă de canale interne de comunicare care pot fi selectate cum ar fi: intranet, email, şedinţe, întâlniri departamentale, utilizarea liderilor de opinie, utilizarea de rapoarte/materiale care descriu activitatea desfăşurată pe etape prestabilite. Regia va urmări dezvoltarea unui set de raportări interne către conducere care să permită o supraveghere şi monitorizare permanentă a rezultatelor regiei şi să permită luarea unor decizii informate.

Planul de acţiune strategică
Scopul acestui plan de acţiune este să asigure implementarea eficientă a orientării strategice a regiei in ceea ce priveşte dezvoltarea durabilă a funcţiilor instituţionale, operaţionale si financiare pentru următorii patru ani. Planul de acţiuni propus poate fi supus unor actualizări sau modificări pe baza rezultatelor implementarii sau ca urmare a schimbărilor instituţionale, operaţionale sau financiare care afectează activitatea regiei.

Proiectele sunt detaliate mai jos:

Acţiuni ce trebuie întreprinse	Elaborarea Proiectului de buget al R.A.D.E.T. Constanţa până la 30 noiembrie al anului curent pentru anul următor
Termen de implementare	anual
Responsabili:	Directorii executivi, Director General şi Consiliul de Administraţie

Acţiuni ce trebuie întreprinse	Stabilirea anuală a unui plan de investitii destinat imbunătăţirii siguranţei în funcţionare şi exploatare în vederea realizării parametrilor calitativi şi cantitativi ai serviciului până la 31.11 al anului curent pentru anul următor
Termen de implementare	anual
Responsabili:	Directorii executivi, Directorul General şi Consiliul de Administraţie

Acţiuni ce trebuie întreprinse	Evaluarea Comitetului Director in funcţie de rezultatele economico - financiare ale regiei
Termen de implementare	trimestrial
Responsabili:	Consiliul de Administraţie

Acţiuni ce trebuie întreprinse	Realizarea raportului anual de activitate al R.A.D.E.T. până la finalul lunii mai a anului următor
Termen de implementare	Anual

Responsabili:	Directorii executivi, Directorul General şi Consiliul de Administraţie

Acţiuni ce trebuie întreprinse	Realizarea programului de măsuri privind asigurarea transparenţei
Termen de implementare	permanent
Responsabili:	Directorii executivi, Directorul General si Consiliul de Administraţie

Notă :Consiliul de Administrație se angajează să raporteze către Consiliului Local Municipal Constanța la termenele mentionate stadiul implementarii obiectivelor, în conformitate cu cerințele OUG nr. 109 din 2011, aprobată prin Legea nr. 111 din 2016.

Capitolul VII Indicatori de performanță

7.1 Indicatori și criterii de performanţă generali

Criterii de performanță pentru Consiliul de Administrație stabilite de către Consiliul Local al Municipiului Constanța

1. Reducerea obligațiilor restante.
2. Reducerea pierderilor.
3. Creșterea profiturilor.
4. Creșterea cifrei de afaceri.
5. Creșterea productivității muncii.

Obiectiv general: asigurarea Serviciului Public de Alimentare cu Energie Termică în Municipiul Constanţa, cu respectarea următoarelor criterii generale:

1	Accesibilitatea nediscriminatorie la serviciu
2	Adaptabilitatea serviciului la cerinţele consumatorilor
3	Continuitatea serviciului, din punct de vedere cantitativ si calitativ
4	Transparenţă în gestiunea serviciului, faţă de consumatori şi de autorităţile publice centrale și locale, conform prevederilor legale în vigoare
5	Echilibrul permanent între calitatea serviciului şi resursele alocate
5.a	Gradul de satisfacţie al consumatorilor: Asigurarea agentului termic pentru încălzire şi apă caldă de consum, la parametrii necesari satisfacerii cerinţelor consumatorilor
5.b	Gradul de impact asupra mediului : Protejarea domeniului public şi privat şi a mediului, în conformitate cu prevederile legale
6	Eficienţa serviciului. Pierderile de energie : - pe termen scurt (2 - 4 ani): reducerea pierderilor de energie la nivelul celor prevăzute în structura de tarif a serviciului avizată de ANRSC, prin utilizarea eficientă a resurselor interne ale R.A.D.E.T. şi alocarea de către Consiliul Local Municipal a resurselor financiare necesare dezvoltării și modernizării sistemului municipal de termoficare
7	Realizarea programelor anuale de investiţii aprobate de către Consiliul Local Municipal Constanţa, având ca obiective principale: creşterea eficienţei serviciului şi extinderea acestuia, cu efecte asupra asigurării unui tarif accesibil pentru populaţie, cu alocarea de către Consiliul Local Municipal a resurselor financiare necesare
8	Creşterea eficientei economice, in administrarea serviciului

7.2 Indicatori şi criterii de performanţă specifici

Obiectiv specific 1: Realizarea Serviciului de Alimentare Centralizată cu Energie Termică în municipiul Constanţa, cu respectarea următoarelor criterii specifice:

1	Exploatarea eficientă a Sistemului de Alimentare Centralizată cu Energie Termică (SACET)
2	Furnizarea energiei termice, corespunzător cu condiţiile climatice şi cu temperaturile necesare în locuinţele consumatorilor, ţinând cont de regimul de utilizare orar
3	Reglarea cantităţii de energie termică distribuită pentru încălzire, pe baza diagramei de reglaj
4	Asigurarea termperaturii minime de 45°C pentru apă caldă de consum, în punctul de delimitare a instalaţiilor publice de cele ale părţii contractante
5	Măsurarea energiei termice furnizate utilizatorilor, în vederea facturării corecte, prin montarea contoarelor de energie termică la toate branşamnetele consumatorilor. Monitorizarea echipamentelor de măsurare aparţinând consumatorilor pentru prevenirea facturării unor consumuri neconforme ca urmare a expirării verificării metrologice sau a defectării acestora. Aceste criterii conduc la diminuarea numărului anual de reclamaţii privind cantitatea de energie termică facturată şi contestată de unii consumatori
6	Menţinerea în stare de funcţionare şi verificarea metrologică conform prevederilor legale, a echipamentelor de măsurare a consumurilor, utilizate pentru decontarea contravalorii energiei termice
7	Realizarea/actualizarea şi implementarea unei proceduri de depistare, evidenţă, analiză operativă, raportare şi remediere a avariilor cu pierderi de agent termic şi a incidentelor în sistemul de distribuţie a energiei termice, măsurat astfel : - Pierderea de energie termică în sistemul de distribuţie, ca diferenţă procentuală între energia termică intrată în sistem şi cea înregistrată de contoarele montate la branşamentele consumatorilor

Obiectiv specific 2: Eficienţa economică şi financiară a Serviciului de Alimentare Centralizată cu Energie Termică, cu respectarea următoarelor criterii specifice:

Indicatori	Unitate de masura	Valoare minimă admisă	Observatii
Reducerea creantelor ce au depăşit data scadentă (1 - creanţe de încasat scadente la 31 decembrie/ creanţe de încasat scadente la 1 ianuariex100)	%	2,5	Pe fiecare an în parte
Grad de încasare a facturilor (facturi încasate/facturi emise x100)	%	95	Pe fiecare an în parte
Reducerea plăţilor restante (1 - plăţi restante la 31 decembrie/ plăţi restante la 1 ianuariex100)	%	3	Pe fiecare an în parte
Cresterea productivitatii muncii	%	1	Pe fiecare an în parte
Rata profitului	%	0,2	Pe fiecare an în parte
Reducerea consumurilor tehnologice proprii	%	0,5	Pe fiecare an în parte
Evaluarea activitatii directorilor si verificarea executiei contractelor de mandat	%	100	Pe durata mandatului

7.3 Planul de management

În baza planului de administrare Directorul General împreună cu conducerea executivă va intocmi planul de management ce va cuprinde:

- Planuri de acţiuni detaliate în vederea atingerii obiectivelor şi criteriilor de performanţă;
- Plan de implementare detaliat a Planului de administrare, aprobat de Consiliul de Administraţie;
- Indicatorii si criteriile de performanţă detaliate, ce vor fi corelate cu indicatorii si criteriile de performanţă stabilite în Planul de administrare.

7.4 Monitorizarea planului de administrare şi evaluarea managementului

Planul de administrare va fi monitorizat conform prevederilor din OUG 109/2011 aprobată prin Legea nr. 111/2016. În situaţia în care legislaţia actuală va fi amendată /modificată /completată, prevederile referitoare la monitorizare vor fi actualizate corespunzător.
Consiliul de Administraţie va pregăti rapoartele cerute de lege şi va face referire în cadrul acestor rapoarte la modul în care decurge implementarea Planului de administrare cu privire la:

-Stadiul implementării planului;
-Realizarea unor obiective strategice suplimentare;
-Motivele nerealizării unora din măsurile propuse;
- Modul în care sunt atinse obiectivele şi criteriile de performantă.

Capitolul VIII Măsuri

Măsuri de crestere a veniturilor

1. Prestări servicii de exploatare a unor centrale termice aflate în proprietatea altor utilizatori.
2. Incheierea de contracte de prestari servicii cu asociatiile de proprietari sub forma unui abonament lunar. Aceste contracte pot cuprinde:
   - Defalcarea pe apartamente a costurilor cu energia termica inregistrata la bransament;
   - Interventii la instalatiile termice aflate in proprietatea consumatorilor (revizii periodice ale instalatiei, remedierea avariilor, reabilitarea instalatiilor, etc.)
   - Consultanta tehnica, economica si juridica, etc.
3. Executii de lucrari la instalatiile de alimentare cu energie termica si apa, lucrări de reparaţii construcţii, etc.
4. Prestari servicii catre terti de verificare metrologica, montare/demontare, sigilare si luare in evidenta a contoarelor de energie termică.
5. Valorificarea deseurilor feroase si neferoase si a reperelor aflate in stocul fara circulatie.

Măsuri de reducere a cheltuielilor

- Achizitionarea utilitatilor pe pieţe concurenţiale transparente (Bursa Română de Mărfuri)
- Asigurarea resurselor materiale necesare desfăşurării activităţii precum şi a stocului de materiale şi piese de schimb ce se utilizat în situaţiile de intervenţie operativă în caz de avarii, prin intermediul SEAP şi cu respectarea procedurii interne de achiziţii.
- Monitorizarea continuă a cheltuielilor pentru incadrarea in prevederile bugetului de venituri si cheltuieli.
- Monitorizarea costurilor specifice pe unitatea de energie termica livrata pentru incadrarea in structura de costuri aprobata prin tarif.

Este necesar ca masurile de reducere a cheltuielilor sa fie aplicate doar cheltuielor inutile si ineficiente, fiind de evitat o reducere a cheltuielilor care ar conduce la o scadere a veniturilor regiei.

Măsuri organizatorice

- Dimensionarea numarului de angajati ai regiei astfel incat cheltuielile salariale realizate sa nu depaseasca valoarea aprobata in structura de tarif.
- Marirea productivitatii muncii prin reducerea timpilor de executare a lucrarilor de reparatii sau de interventie in caz de avarie, prin revizuirea si simplificarea procedurilor care se aplica si a documentelor care se intocmesc in cadrul regiei (ex. procedura si documentele de pregatire, lansare si executie lucrari de interventii la avarie, de revizii si reparatii).
- Imbunatatirea sistemului de monitorizare a datornicilor de catre biroul urmarire debite, aplicarea procedurii de somare si debransare a restantierilor de la sistemul de termoficare.

- Up-datarea modulului de facturare din aplicatia informatica integrata utilizata de RADET, astfel incat sa ofere posibilitatea transmiterii facturilor fiscale in format electronic catre consumatori.
- Implementarea unor modalitati moderne de plata a facturilor de energie termica, cum ar fi plata electronica, plata prin card dedicat, etc., aceasta masura conducand la imbunatirea fluxului de numerar.
- Imbunatatirea si intensificarea modului de comunicare cu consumatorii.
- Monitorizarea si analizarea permanenta de catre conducerea executiva a regiei a sesizarilor si reclamatiilor clientilor cu privire la calitatea serviciilor furnizate, pentru a creste gradul de satisfactie al consumatorilor.

PREŞEDINTE ŞEDINŢĂ,

_____

CONTRASEMNEAZĂ

SECRETAR

MARCELA ENACHE

Constanţa
Nr...../.....