



ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANȚA
MUNICIPIUL CONSTANȚA
CONSILIUL LOCAL

HOTĂRÂRE

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

Consiliul local al municipiului Constanța, întrunit în sesiunea ordinară din data
de 30.06.2017..... ;

Luând în dezbateri expunerea de motive a domnului primar Decebal
Făgădău înregistrată sub nr. 80364/2017, raportul Comisiei de specialitate nr.1 de studii,
prognostice economico-sociale, buget-finanțe și administrarea domeniului public și
privat al municipiului Constanța, 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 guvernarea corporativă a
întreprinderilor 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 administrația publică locală republicată, cu
modificările și completările ulterioare;

HOTĂRĂȘTE:

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 și, spre știință, Instituției prefectului
județului Constanța, spre știință.

Prezenta hotărâre a fost votată de consilierii locali astfel :

13 pentru, 8 împotriva, 1 abțineri.

La data adoptării sunt în funcție 23 consilieri din 27 membri.

PREȘEDINTE ȘEDINȚĂ,

NICOLAE IRINELA

CONTRASEMNEAZĂ

SECRETAR,

MARCELA ENACHE

Constanța
Nr. 185 / 2017.....



**ROMÂNIA
JUDEȚUL CONSTANTA
MUNICIPIUL CONSTANTA
CONSILIUL LOCAL**

**PLAN DE ADMINISTRARE AL
REGIEI AUTONOME DE
DISTRIBUȚIE A ENERGIEI
TERMICE**

R.A.D.E.T. Constanța

- 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 resurse de materii prime și materiale și 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. concentrarea 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 privește 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 proprietatea 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 creanțelor 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 Comerțului 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. Constanța îl reprezintă producerea, distribuția și furnizarea energiei termice în municipiul Constanța, pe bază de licență, conform legii.

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

Furnizarea energiei termice către consumatorii urbani se realizează prin:

- 1 - Sistemul de producere, distribuție 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 rețeaua primară bitubulară (tur/retur) tip arborescent, formată din două rețele 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. Constanța cumpără energia termică primară sub formă de apă fierbinte măsurată la intrarea în punctele termice și prepară prin schimbătoare de căldură agentul termic secundar pentru încălzire și 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

- carențe în informarea corectă a populației privind efectele negative multiple ale instalării centralelor de apartament în blocurile de locuințe

- lipsa unor măsuri adecvate ale forurilor de decizie privind protejarea populației deoarece atunci când numai o parte dintre proprietarii dintr-un condominiu își instalează centrale de apartament, efectele negative sunt mult amplificate pentru ceilalți coproprietari rămași racordați la termoficare

- ignorarea de către autoritățile române a faptului distrugerea instalațiilor centralizate de alimentare cu căldură este în contradicție cu tendințele moderne din UE.

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

Cantitatea de energie termică produsă de RADET Constanța 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 tehnologică pe rețeaua de distribuție 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 Constanța a achiziționat cantitatea de 25.681,4 MWh (2.319.084 Nmc) și a vândut 18.381,3 MWh. Randamentul mediu de funcționare pe centralele termice a fost de 83%.

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

Pierdere consumatorilor are consecințe nefaste pentru sistem deoarece costurile de exploatare nu scad odată cu scăderea numărului de consumatori, ci dimpotrivă cresc datorită reducerii randamentului de funcționare (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 situația costurilor tehnologice la 6 puncte termice cu grad de debransare mai mare de 65%,de unde constatam consumuri tehnologice proprii foarte mari ce depasesc costurile aprobate in structura de tarif.

PT	En term. cumpărată 2016 [Gcal]	En term vândută 2016 [Gcal]	Pierdere de en. termică		Consum de energie electrică [KWh/Gcal]	Pierdere de apă pe rețeaua de distribuție [Mc/Gcal]	Grad de debrans are [%]
			Cantit. [Gca]	[%]			
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 și a înlocuirii echipamentelor de pompare s-au înregistrat economii semnificative la consumul de energie electrică și la scăderea consumurilor tehnologice proprii la un nivel acceptabil.

1.2.2 Activități conexe

Complementar, RADET Constanța desfășoară și alte activități pentru susținerea obiectului de activitate, în conformitate cu statutul propriu și cu legislația în vigoare (mentenanță instalații și echipamente, remediere avarii apărute în sistemul de distribuție, lucrări de automatizare sistem, verificări metrologice, lucrări de reparații construcții la clădirile proprii și canale termice, servicii I.T., prestări servicii pentru terți etc.). Principalele servicii prestate pentru terți aduc venituri suplimentare regiei, contribuind la creșterea cifrei de afaceri și a rentabilității regiei.

Activități conexe desfășurate de R.A.D.E.T. Constanța:

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

- Întreținerea și repararea instalațiilor și echipamentelor din punctele și centralele termice;
 - Întreținerea și repararea rețelelor 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 și termometre pentru aplicații 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 Constanța 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 eșapament 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 acțiune pentru energie durabilă (PAED), Primăria municipiului Constanța împreună cu ISPE București au făcut 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 calculeze amprenta de carbon la nivelul întregului municipiu. În această ecuație RADET Constanța participă cu o amprentă de carbon:

- de 10.453,95 tone CO₂/an aferente punctelor termice alimentate cu energie din CET Palas
- de 5.756,51 tone CO₂/an aferente centralelor termice fără cogenerare administrate de RADET.

Din aceste date rezultă că sistemul centralizat este un sistem curat în partea de puncte termice și este poluator în partea de centrale termice.

În ipoteza în care ar dispărea 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 CO₂/an. Amprenta pentru o centrală de apartament a fost stabilită pentru o cantitate 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 CO₂/Gcal.

Capitolul III Litigii

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

- recuperarea creanțelor prin acțiuni pe procedura ordonanței de plată sau pe calea acțiunii în pretenții;
- acțiuni privind obligația de a face în care R.A.D.E.T. Constanța are de obicei calitatea de pârât în vederea eliberării avizelor favorabile de deconectare/debransare sau a avizelor de racord la rețeaua de gaz;
- acțiuni privind litigii de muncă cu actuali sau foști salariați ai regiei;
- acțiuni în instanță în litigii cu S.C. Electrocentrale Constanța, principalul furnizor al R.A.D.E.T. Constanța;
- acțiuni privind contestații împotriva executării silite, etc..

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

Obiectul litigiului	Nr. procese pe ROL
Creanțe de încasat	619
Obligația de a face (aviz deconectare)	297
Contestații la executare	18
Litigii de muncă	18
Contestații la plângeri contravenționale	6
Litigii cu Electrocentrale Constanța SA	13
Alte dosare	50
TOTAL	1020

Situația creanțelor de încasat de la consumatorii R.A.D.E.T. Constanța 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
Asociații proprietari	18 420 558,83	9 482 707,68	3 778 133,43	902 809,80	10 902 613,78	43 486 823,51
Agenți 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 creanțelor solicitate în instanță este de 19 620 954 lei, din care 15 890 435 lei au reprezentat energie termică și 3 730 519 lei penalități de întârziere. Valoarea totală a cheltuielilor de judecată efectuate de R.A.D.E.T. Constanța în dosarele aflate pe rol la data de 30.04.2017 este de 280 511 lei.

În ultimul an instanțele de judecată au pronunțat un număr de 153 sentințe civile executorii în procese în care R.A.D.E.T. Constanța a fost parte. Valoarea totală a creanțelor admise de instanțe este de 3 905 110,94 lei (86,73% din sumele acționate), pretențiile respinse fiind în valoare de 597 207,60 lei (13,27% din creanțele solicitate în instanță).

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

- 4 538 261 lei energie termică, penalități și cheltuieli de judecată
- 78 195 lei cheltuieli de executare.

În afara titlurilor executorii operate în evidențele financiar-contabile, R.A.D.E.T. Constanța mai deține un număr de 58 de sentințe civile ce sunt înaintate instanțelor de judecată în vederea legalizării și investirii lor cu formula executorie.

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

- 4 999 959 lei energie termică, penalități și cheltuieli de judecată

- 67 257 lei cheltuieli de executare.

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

Situația dosarelor cu Electrocentrale Constanța SA și Electrocentrale Grup SA aflate pe rolul instanțelor de judecată

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

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

În consecință, invocarea caracterului administrativ al contractului sus-numit are drept scop aplicarea de către instanță a termenului de prescripție de 6 luni, cu consecința constatării intervenirii prescripției pentru majoritatea datoriilor restante ale RADET față de Electrocentrale Constanța SA (și în egală măsură față de Electrocentrale Grup SA, care pretinde o creanță în cuantum de aprox. 163 milioane lei).

DOSAR	INSTANȚĂ, OBIECT ȘI PĂRȚI	COMENTARIU
5116/118/2016	Tribunalul Constanța – Secția a II-a Civilă Obiect: pretenții în valoare de 5.519.219,34 lei Electrocentrale Grup vs. RADET Constanța	Instanța a respins excepția necompetenței funcționale a secției civile și excepția prescripției dreptului material la acțiune, argumentând că raportul juridic încheiat între RADET Constanța și Electrocentrale București ar fi unul de drept comercial, de natură civilă. Motivația unică a acestei soluții constă în faptul că nu s-a demonstrat că RADET desfășoară o activitate de interes public/un serviciu public. Față de prevederile exprese ale Legii nr. 325/2006, considerăm că soluția este o eroare de judecată. Apelul împotriva acestei soluții va fi depus simultan cu apelul pe fondul cauzei.
8353/118/2016	Curtea de Apel Constanța – Secția a II-a Civilă Obiect: cerere de deschidere a procedurii generale a insolvenței Electrocentrale Grup vs. RADET Constanța	Instanța de judecată a respins în fond cererea de deschidere a procedurii insolvenței, apreciind că Electrocentrale Grup nu a făcut dovada că deține o creanță certă, calitatea de creditor fiind o chestiune discutabilă, pentru care este necesară administrarea unui probatoriu complex, incompatibil cu procedura insolvenței. În ceea ce privește prescripția creanței, instanța a apreciat că nu pune problema analizării acestei chestiuni, având în vedere că Electrocentrale Grup nu a făcut dovada calității de creditoare. Prin urmare, instanța nu s-a pronunțat în mod direct asupra caracterului administrativ al raporturilor contractuale dintre Electrocentrale București/Grup și RADET.
7861/118/2011	Înalta Curte de Casație și Justiție – Secția a II-a Civilă Obiect: pretenții în cuantum de aprox. 52.000.000 lei	Înalta Curte de Casație și Justiție a admis recursul Electrocentrale Constanța SA și a dispus casarea în parte a deciziei Curții de Apel Constanța, prin care s-a dispus obligarea RADET la plata unei sume de aprox. 38 milioane de lei către Electrocentrale Constanța SA, cu trimitere spre rejudecare către instanța 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 hotărârrea 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 & Asociații, 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 principală de venituri a regiei o constituie veniturile din serviciul de distribuție și furnizare a energiei termice prin puncte termice, la care se adaugă energia produsă în centrale de cvartal și centrale de bloc.

Veniturile suplimentare din prestații de servicii constituie o sursă de acoperire a costurilor operationale ale regiei, având în vedere că în structura de tarif nu au fost admise toate aceste costuri. Din analiza pe ultimi 3 ani se constată creșterea cifrei de afaceri ca urmare a creșterii pretului de producere și distribuție a energiei termice în condițiile în care în același interval de timp producția în unitățile fizice a scăzut în 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
Creanțe	50.435.117	58.057.665	72.501.208
Stocuri	1.650.445	1.755.169	1.542.687
Disponibilități	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
Cifra de afaceri	141.549.869	147.439.421	156.936.293
Venituri totale	145.548.156	150.729.963	163.435.210
Cheltuieli operaționale	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 în prezent, 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 exerciții financiare se prezintă astfel:

Venituri din exploatare	2014	2015	2016
Producția vândută	134.863.000	119.951.000	105.920.000
Venituri din vânzarea mărfurilor	0	0	0
Venituri din subvenții de exploatare	6.687.000	27.488.000	51.016.000
Venituri aferente costului producției în curs de execuție (sold creditor)	120.000	97.000	84.000
Producția 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 în prezent, 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 municipaliității.

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 populației.

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 cărui 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 controleze 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 programul de reabilitare termică al clădirilor
- aplicarea de sancțiuni prin taxe de mediu (poluatorul plătește) care să descurajeze 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 situației actuale a regiei precum și a oportunităților, riscurilor și a evoluției previzionate a economiei și pieței energiei termice, reflectând totodată misiunea, viziunea și valorile regiei.

Viziunea RADET Constanța constă în dezvoltarea rațională a sistemelor de transport distribuție și furnizare a energiei termice în sistem centralizat în Municipiul Constanța, prin aplicarea celor mai noi tehnologii în domeniul termoficării, asigurând un serviciu de utilitate publică la standarde ridicate, sustenabil integrat în necesitățile comunității pe care o deservește.

Elementele de definire a viziunii regiei sunt:

- *Abordarea realistă:* Trebuie să se țină cont de criterii realiste ce rezulta din poziția de piață curentă, baza de active, capacitatea de finanțare etc.
- *Alinierea cu interesele Municipality:* Este esențială alinierea cu interesele Municipality, în caz contrar va fi imposibil să se atingă etapa vizionară
- *Convingerea personalului cheie:* Viziunea trebuie implementată la nivelul întregii regii; personalul cheie trebuie să fie convins că viziunea este realistă și 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 resurse 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 turatie 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 productie a energiei termice pentru sistemul centralizat, respectiv CET Palas. - Imposibilitatea utilizării rețelei de transport a energie termice primare de către alți potențiali producători de energie termică, întrucât aceasta se află în proprietatea 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 productie a energiei termice - CET Palas si reseaua 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 - economică a generalizării introducerii modulelor termice - preluarea de noi consumatori din piața latentă șă potențială - Piața furnizarii energiei termice este o piața 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 productie, inclusiv cu tehnologii de inalta eficienta, cât și surse de productie 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 creștere 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 nerecuperării in totalitate a creanțelor 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 modernizarea infrastructurii.	în	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 silită - Cererea de intrare în insolvență formulată de către Electrocentrale Grup SA împotriva RADET pentru recuperarea unor creante contestate de regie, ce se afla în faza de apel. - schimbătoarele de căldură amplasate în punctele termice, în marea majoritate au durată 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. concentrarea 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 privește 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 proprietatea 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 obiectivelor 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 implementarea 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 crea premisele unei dezvoltări durabile a serviciului public de termoficare în municipiul Constanța.

Strategia de creștere

Strategia regiei vizează în primul rând creșterea organică, prin dezvoltarea facilităților de infrastructură existente cu scopul atragerii de clienți noi ce se va reflecta în rezultatele financiare ale companiei.

Consiliul de Administrație are ca obiectiv implementarea soluției reținute pentru municipiul Constanța, prevăzută în Memorandumul Guvernului din martie 2013, ce presupune inițierea demersurilor pentru realizarea următoarelor acțiuni:

- (i) reorganizarea R.A.D.E.T. Constanța în societate comercială și transferul acțiunilor Electrocentrale Constanța SA din proprietatea privată a Statului român în proprietatea privată a municipiului Constanța
- (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. Constanța
- (iii) realizarea SACET conform soluțiilor din Strategia locală privind alimentarea cu energie termică în sistem centralizat a municipiului Constanța.

Strategia de competitivitate

Competitivitatea înseamnă, cumulativ, productivitate și avantaj comparativ față de concurență. Competitivitatea este determinată de creșterea productivității și se reflectă în "creștere susținută a standardului de viață".

Regia abordează o strategie de competitivitate bazată pe eficiența operațională, mai adecvată pentru stadiul actual de dezvoltare al sectorului serviciilor comunitare de utilități publice. Regia își va concentra eforturile mai degrabă în direcția îmbunătățirii eficienței operaționale – efort constant acceptat ca o condiție necesară dar nu și suficientă pentru atingerea unei profitabilități superioare.

Orientarea către clienți

Strategia dedicată relațiilor cu clienții promovează următoarele valori: creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre regie și clienți, respectiv monitorizarea permanentă a opiniei și a solicitărilor clienților.

Aceasta înseamnă că orientarea către clienți va avea în vedere:

- Promovarea serviciilor de calitate adresate către clienții finali;
- Solicitarea și obținerea de feed-back din partea clienților în vederea îmbunătățirii serviciilor prestate;
- Oferirea de suport continuu clienților pentru creșterea gradului de satisfacție al acestora.

6.4.2 Aspecte interne ale obiectivelor de performanță

Modelul de management al R.A.D.E.T. Constanța

Regia este administrată în prezent în sistem unitar de către un Consiliu de Administrație format din 5 membri. Conducerea executivă este asigurată de către Directorul General și de către 3 directori executivi.

Strategia pe termen mediu va viza îmbunătățirea modelului de management al regiei prin:

- Implementarea standardelor de bună practică în domeniul guvernantei corporative
- Revizuirea regulamentelor interne, a normelor și procedurilor de lucru pentru atingerea excelenței organizaționale
- Implementarea unui sistem transparent și eficient de luare a deciziilor, de implementare a acestora și monitorizare a rezultatelor
- Politici adecvate de management al riscurilor și îmbunătățirea controalelor interne

Strategia în acest domeniu va viza și revizuirea schemei de organizare pentru a putea face față mai bine implementării planurilor de acțiune strategic prin:

- Ajustări funcționale de inter-dependentă între diverse funcțiuni din cadrul regiei
- Dezvoltarea abilităților în domeniul managementului de proiect pentru nivelele intermediare (coaching, cursuri de specialitate, rotație etc.)
- Introducerea unui sistem modern de evaluări interne, planuri de dezvoltare carieră, promovare și retenție concomitent cu revizuirea politicii de personal (remunerare, angajare etc.)
- Analiza gradului de încărcare a muncii și productivității
- Auditare întocmită la nivelul activităților de bază (audit termo-energetic, audit financiar) de către operatori autorizați în aceste activități

Performanța operațională a R.A.D.E.T. Constanța

Performanța operațională poate fi atinsă prin:

- Implementarea unor noi programe de investiții;
- Realizarea și planificarea mentenanței infrastructurii;
- Planificarea și urmărirea bugetară la nivel detaliat;
- Optimizarea fluxurilor și proceselor;
- Recunoașterea performanței personalului, motivarea adecvată a acestuia în scopul menținerii portofoliului de specialiști.

Performanța personalului R.A.D.E.T. Constanța

Regia își va concentra eforturile asupra dezvoltării competențelor angajaților, creșterii eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor generate de noile investiții, de creșterea nivelului de performanță și a exigențelor clienților.

De asemenea se va urmări îmbunătățirea randamentului fiecărui angajat, a comportamentului său profesional și implicit, creșterea performanțelor resurselor umane ale organizației, respectiv creșterea productivității muncii.

Prin dezvoltarea unui sistem eficient de management al performanței resurselor umane se va corela eficiența profesională cu obiectivele și valorile societății.

Regia va urmări introducerea unor metode și tehnici de evaluare a performanțelor angajaților, dezvoltarea profesională a acestora și promovarea pe criterii de merit.

Acțiuni specifice:

- Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregătirea, experiența, competențele, vârsta, responsabilitățile și sarcinile existente;
- Reactualizarea organigramei și a fișelor de post, în scopul adaptării la noile cerințe tehnologice și stabilirii unor formule optime de operare, mentenanță și dezvoltare a activelor publice și private aflate în administrare în condițiile reducerii substanțiale a numărului de angajați;
- Elaborarea unui plan de instruire/ perfecționare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesională, diferențial pe tipuri de activități /proces / subproces / instalații / utilaje /echipamente;
 - Implementarea Planului de instruire/ perfecționare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesională;
 - Notificarea sindicatului reprezentativ și a angajaților cu privire la procesul de reorganizare al regiei;

Rezultate așteptate:

- Realocarea optimă a sarcinilor și responsabilităților;
- Creșterea eficienței profesionale individuale și de echipă;
- Activitatea echipelor de mentenanță se va baza în mod predominant pe principiul întretinerii pro-active a sistemelor și echipamentelor.

Performanța financiară a R.A.D.E.T. Constanța

Vor fi avute în vedere următoarele aspecte:

Dezvoltarea de modele financiare multi-aniuale pentru bugetarea activității regiei și urmărirea îndeplinirii indicatorilor	
Acțiuni specifice:	Pregătirea modelelor financiare pentru bugetare
Rezultate așteptate	Definește atât obiectivele pe termen scurt și mediu cât și resursele pentru obținerea acestora

Dezvoltarea funcțiunii de bugetare și controlling	
Acțiuni specifice:	Înființarea compartimentelor de bugetare și controlling
Rezultate așteptate	- Evidențiază, analizează și raportează abaterile produse, identifică factorii favorabili sau nefavorabili pentru activitatea regiei - Pregătește managementul regiei pentru viitor cu sprijinul planificării și al controlului - Conduce la mai multă transparență în cadrul regiei

Îmbunătățirea performanțelor financiare prin optimizări de procese, eficientizare activități, reducere cheltuieli	
Acțiuni specifice:	Analiza proceselor, categoriilor de cheltuieli și optimizarea acestora
Rezultate așteptate	Reducerea costurilor și îmbunătățirea performanțelor financiare ale regiei

Revizuirea politicii de tarife	
Acțiuni specifice:	Conceperea unei noi grile de tarife pentru alte servicii prestate de regie
Rezultate așteptate	Creșterea profitabilității regiei; Asigurarea unui cash flow constant pozitiv; Asigurarea cashului intern pentru finanțarea investițiilor.

Optimizarea structurii de capital, prin utilizarea de surse împrumutate pentru finanțarea investițiilor	
Acțiuni specifice:	Contractarea de împrumuturi bancare
Rezultate așteptate	Finanțarea proiectelor de investiții și derularea rapidă a acestora

Diversificarea surselor de finanțare a investițiilor	
Acțiuni specifice:	Atragerea de fonduri pentru finanțarea investițiilor din diverse surse (fonduri europene, bănci, etc.)
Rezultate așteptate	Finanțarea proiectelor de investiții

Alte aspecte interne

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

Exemple de astfel de instrumente sunt:

- Managementul riscurilor
- Managementul proiectelor
- Planul de comunicare
- Planul de acțiune strategică
- Raportări periodice către Consiliul de Administrație

Managementul riscurilor vizează:

- Nominalizarea unui manager de risc;
- Identificarea riscurilor potențiale, evaluarea probabilității și impactului acestora;
- Întocmirea unui registru detaliat al riscurilor care să descrie principalele riscuri și modul de atenuare a acestora;
- Strategia de management a riscurilor (atenuare, eliminare, acceptare etc.);
- Identificarea opțiunilor de reducere a riscurilor.

Managementul proiectelor presupune:

- Dezvoltarea unității de management a proiectelor;
- De obicei, instalarea și utilizarea unui software specializat de proiect care să permită urmărirea activităților și resurselor organizației;
- Definirea unor modele standard de rapoarte pentru progresul proiectelor, rapoarte de activitate etc.;
- Instruiri periodice ale personalului implicat în activitățile de gestionare proiecte.

Planul de comunicare este esențial pentru realizarea cu succes a proiectelor strategice ale regiei.

Există o gamă largă de canale interne de comunicare care pot fi selectate cum ar fi: intranet, email, ședințe, întâlniri departamentale, utilizarea liderilor de opinie, utilizarea de rapoarte/materiale care descriu activitatea desfășurată pe etape prestabilite. Regia va urmări dezvoltarea unui set de raportări interne către conducere care să permită o supraveghere și monitorizare permanentă a rezultatelor regiei și să permită luarea unor decizii informate.

Planul de acțiune strategică

Scopul acestui plan de acțiune este să asigure implementarea eficientă a orientării strategice a regiei în ceea ce privește dezvoltarea durabilă a funcțiilor instituționale, operaționale și financiare pentru următorii patru ani. Planul de acțiuni propus poate fi supus unor actualizări sau modificări pe baza rezultatelor implementării sau ca urmare a schimbărilor instituționale, operaționale sau financiare care afectează activitatea regiei.

Proiectele sunt detaliate mai jos:

Acțiuni ce trebuie întreprinse	Elaborarea Proiectului de buget al R.A.D.E.T. <u>Constanta</u> până la 30 noiembrie al anului curent pentru anul următor
Termen de implementare	anual
Responsabili:	Directorii executivi, Director General și Consiliul de Administrație

Acțiuni ce trebuie întreprinse	Stabilirea anuală a unui plan de investiții destinat îmbunătățirii siguranței în funcționare și exploatare în vederea realizării parametrilor calitativi și cantitativi ai serviciului până la 31.11 al anului curent pentru anul următor
Termen de implementare	anual
Responsabili:	Directorii executivi, Directorul General și Consiliul de Administrație

Acțiuni ce trebuie întreprinse	Evaluarea Comitetului Director în funcție de rezultatele economico - financiare ale regiei
Termen de implementare	trimestrial
Responsabili:	Consiliul de Administrație

Acțiuni 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 și Consiliul de Administrație
---------------	--

Acțiuni ce trebuie întreprinse	Realizarea programului de măsuri privind asigurarea transparenței
Termen de implementare	permanent
Responsabili:	Directorii executivi, Directorul General și Consiliul de Administrație

Notă :Consiliul de Administrație se angajează să raporteze către Consiliului Local Municipal Constanța la termenele menționate stadiul implementării 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 performanță 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 Constanța, cu respectarea următoarelor criterii generale:

1	Accesibilitatea nediscriminatorie la serviciu
2	Adaptabilitatea serviciului la cerințele consumatorilor
3	Continuitatea serviciului, din punct de vedere cantitativ și calitativ
4	Transparență în gestiunea serviciului, față de consumatori și de autoritățile publice centrale și locale, conform prevederilor legale în vigoare
5	Echilibrul permanent între calitatea serviciului și resursele alocate
5.a	Gradul de satisfacție al consumatorilor: Asigurarea agentului termic pentru încălzire și apă caldă de consum, la parametrii necesari satisfacerii cerințelor consumatorilor
5.b	Gradul de impact asupra mediului : Protejarea domeniului public și privat și a mediului, în conformitate cu prevederile legale
6	Eficiența 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 eficienței a resurselor interne ale R.A.D.E.T. și alocarea de către Consiliul Local Municipal a resurselor financiare necesare dezvoltării și modernizării sistemului municipal de termoficare
7	Realizarea programelor anuale de investiții aprobate de către Consiliul Local Municipal Constanța, având ca obiective principale: creșterea eficienței serviciului și extinderea acestuia, cu efecte asupra asigurării unui tarif accesibil pentru populație, cu alocarea de către Consiliul Local Municipal a resurselor financiare necesare
8	Creșterea eficienței economice, în administrarea serviciului

7.2 Indicatori și criterii de performanță specifici

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

1	Exploatarea eficientă a Sistemului de Alimentare Centralizată cu Energie Termică (SACET)
2	Furnizarea energiei termice, corespunzător cu condițiile climatice și cu temperaturile necesare în locuințele consumatorilor, ținând cont de regimul de utilizare orar
3	Reglarea cantității de energie termică distribuită pentru încălzire, pe baza diagramei de reglaj
4	Asigurarea temperaturii minime de 45°C pentru apă caldă de consum, în punctul de delimitare a instalațiilor publice de cele ale părții contractante
5	Măsurarea energiei termice furnizate utilizatorilor, în vederea facturării corecte, prin montarea contoarelor de energie termică la toate bransamnetele consumatorilor. Monitorizarea echipamentelor de măsurare aparținând 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 reclamații privind cantitatea de energie termică facturată și contestată de unii consumatori
6	Menținerea în stare de funcționare și verificarea metrologică conform prevederilor legale, a echipamentelor de măsurare a consumurilor, utilizate pentru decontarea contravalorii energiei termice
7	Realizarea/actualizarea și implementarea unei proceduri de depistare, evidență, analiză operativă, raportare și remediere a avariilor cu pierderi de agent termic și a incidentelor în sistemul de distribuție a energiei termice, măsurat astfel : - Pierdere de energie termică în sistemul de distribuție, ca diferență procentuală între energia termică intrată în sistem și cea înregistrată de contoarele montate la bransamentele consumatorilor

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

Indicatori	Unitate de masura	Valoare minimă admisă	Observatii
Reducerea creanțelor ce au depășit data scadentă (1 - creanțe de încasat scadente la 31 decembrie/ creanțe de încasat scadente la 1 ianuarie x100)	%	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 ianuarie x100)	%	3	Pe fiecare an în parte
Cresterea productivității 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 activității directorilor și 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 întocmi planul de management ce va cuprinde:

- Planuri de acțiuni detaliate în vederea atingerii obiectivelor și criteriilor de performanță;
- Plan de implementare detaliat a Planului de administrare, aprobat de Consiliul de Administrație;
- Indicatorii și criteriile de performanță detaliate, ce vor fi corelate cu indicatorii și criteriile de performanță stabilite în Planul de administrare.

7.4 Monitorizarea planului de administrare și evaluarea managementului

Planul de administrare va fi monitorizat conform prevederilor din OUG 109/2011 aprobată prin Legea nr. 111/2016. În situația în care legislația actuală va fi amendată /modificată /completată, prevederile referitoare la monitorizare vor fi actualizate corespunzător.

Consiliul de Administrație va pregăti rapoartele cerute de lege și 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;
- Motivul nerealizării unora din măsurile propuse;
 - Modul în care sunt atinse obiectivele și criteriile de performanță.

Capitolul VIII Măsuri

Măsuri de creștere a veniturilor

1. Prestări servicii de exploatare a unor centrale termice aflate în proprietatea altor utilizatori.
2. Încheierea de contracte de prestări servicii cu asociațiile de proprietari sub forma unui abonament lunar. Aceste contracte pot cuprinde:
 - Defalcarea pe apartamente a costurilor cu energia termică înregistrată la bransament;
 - Intervenții la instalațiile termice aflate în proprietatea consumatorilor (revizii periodice ale instalației, remedierea avariilor, reabilitarea instalațiilor, etc.)
 - Consultanța tehnică, economică și juridică, etc.
3. Executii de lucrări la instalațiile de alimentare cu energie termică și apă, lucrări de reparații construcții, etc.
4. Prestări servicii către terți de verificare metrologică, montare/demontare, sigilare și luare în evidență a contoarelor de energie termică.
5. Valorificarea deșeurilor feroase și neferoase și a reperelor aflate în stocul fără circulație.

Măsuri de reducere a cheltuielilor

- Achiziționarea utilitatilor pe piețe concurențiale transparente (Bursa Română de Mărfuri)
- Asigurarea resurselor materiale necesare desfășurării activității precum și a stocului de materiale și piese de schimb ce se utilizează în situațiile de intervenție operativă în caz de avarii, prin intermediul SEAP și cu respectarea procedurii interne de achiziții.
- Monitorizarea continuă a cheltuielilor pentru încadrarea în prevederile bugetului de venituri și cheltuieli.
- Monitorizarea costurilor specifice pe unitatea de energie termică livrată pentru încadrarea în structura de costuri aprobată prin tarif.

Este necesar ca măsurile de reducere a cheltuielilor să fie aplicate doar cheltuielilor inutile și ineficiente, fiind de evitat o reducere a cheltuielilor care ar conduce la o scădere a veniturilor regiei.

Măsuri organizatorice

- Dimensionarea numărului de angajați ai regiei astfel încât cheltuielile salariale realizate să nu depășească valoarea aprobată în structura de tarif.
- Mărirea productivității muncii prin reducerea timpilor de executare a lucrărilor de reparații sau de intervenție în caz de avarie, prin revizuirea și simplificarea procedurilor care se aplică și a documentelor care se întocmesc în cadrul regiei (ex. procedura și documentele de pregătire, lansare și executie lucrări de intervenții la avarie, de revizii și reparații).
- Îmbunătățirea sistemului de monitorizare a datornicilor de către biroul urmărire debite, aplicarea procedurii de somare și debransare a restanțierilor de la sistemul de termoficare.

- Up-datarea modului 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 analiza permanenta de catre conducerea executiva a regiei a sesizarilor si reclamatilor clientilor cu privire la calitatea serviciilor furnizate, pentru a creste gradul de satisfactie al consumatorilor.

PREȘEDINTE ȘEDINȚĂ,
NICOLAE IRINELA

CONTRASEMNEAZĂ

SECRETAR

MARCELA ENACHE

Constanța
Nr. 185 / 2017