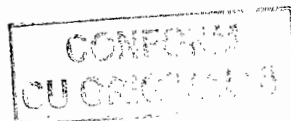




REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



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

RADET Bucuresti

- intocmit in baza OUG 109/2011 -





REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



CONFORM
CU ORIGINALUL



Sumar executiv

Planul de administrare al Regiei Autonome de Distributie a Energiei Termice – RADET Bucuresti a fost intocmit de catre Consiliul de Administratie, numit in data de 26.03.2013 in baza prevederilor OUG nr. 109 / 2011 privind imbunatatirea guvernantei corporative a intreprinderilor publice.

Conform OUG 109/2011, termenul de realizare a planului de administrare este de 90 zile de la data numirii, respectiv pana la data de 26.06. 2013.

In acest sens, Consiliul de Administratie va transmite Consiliului General al Municipiului Bucuresti Planul de administrare pana la acea data, in vederea analizei si aprobarii.

Obiectivele si criteriile de performanta prevazute in contractele de administrare trebuie armonizate cu prevederile din planul de administrare.

Din punct de vedere structural, Planul de administrare este impartit in mai multe capitole ce trateaza urmatoarele aspecte:

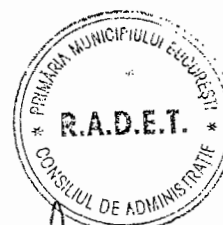
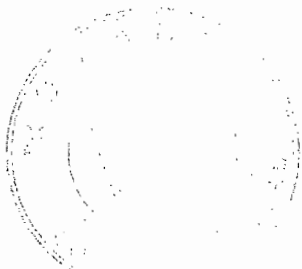
Capitolul 1 – Prezentarea RADET Bucuresti: include o prezentare succinta a RADET Bucuresti, a obiectului de activitate, patrimoniului administrat

Capitolul 2 – Analiza Diagnostic: include o radiografie succinta a situatiei actuale a RADET Bucuresti din punct de vedere organizatoric, tehnic, comercial, financiar etc in scopul intelegerii stadiului din care este preluata regia in scopul administrarii de catre noul Consiliu de Administratie

Capitolul 3 – Strategia RADET Bucuresti: include planul efectiv de administrare pentru perioada mandatului punandu-se accent atat pe definirea strategiei generice si a aspectelor strategice externe si interne, cat si pe definirea planurilor strategice specifice si planurile de implementare

Capitolul 4 – Indicatorii si criteriile de performanta: in acest capitol sunt definiti indicatorii si criteriile de performanta ce urmeaza a fi monitorizati in vederea atingerii strategiei propuse a companiei

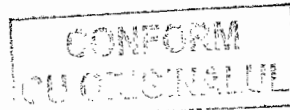
In cuprinsul planului de administrare au fost utilizate date si informatii dintr-o varietate de surse, inclusiv rapoarte financiare, date furnizate de regie, rapoarte si analize publice.





**REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI**

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Cap. 1. Prezentarea RADET Bucuresti

1.1. Date de identificare ale RADET Bucuresti

Regia Autonoma de Distributie a Energiei Termice - RADET Bucuresti este furnizorul serviciului de alimentare cu caldura si apa calda consumatorilor din Municipiul Bucuresti. RADET exploateaza, intretine si dezvolta sistemul de termoficare din Municipiul Bucuresti (SACET) si a fost infiintata in baza Legii nr. 15/1990 de Primaria Municipiului Bucuresti cu Decizia nr. 1200/10.12.1990, prin reorganizarea Grupului Intreprinderilor de Gospodarie Comunala.

Sediul social	Bucuresti, Str. Cavafii Vechi nr. 15, sector 3, cod postal 030254
Date de contact	tel: 0372 148-000 (centrala), 021 313 99 06; fax: 021 312 30 18
Nr. de inregistrare Registrul Comertului	J40/195/1991 C.I.F. RO361218
Cont	RO87RNCB0074006423030001 - deschis la BCR - Filiala sector 3 RO55RNCB0074006423030092 - deschis la BCR - Filiala sector 3
Website	www.radet.ro
Capital social subscris si varsat	4 833 451 mii lei

RADET Bucuresti are ca obiect principal de activitate productia, transportul, distributia si furnizarea energiei termice.

1.2 Obiectul de activitate al RADET Bucuresti

RADET Bucuresti are ca obiect de activitate in Municipiul Bucuresti:

- Transportul si distributia energiei termice de la CET-uri, atat sub forma de abur tehnologic pentru utilizari industriale, cat si sub forma de apa fierbinte pentru incalzire;
- Prepararea si distributia apei calde menajere
- Exploatarea, intretinerea, revizia si repararea instalatiilor specifice
- Exploatarea, intretinerea si repararea parcului propriu de autovehicule, echipamente, utilaje, etc
- Confectii, reparatii, reconditionari piese si subansamble specifice
- Exploatarea, intretinerea, revizia si repararea statiilor de valorificare prin incinerare a reziduurilor menajere
- Constructii montaj lucrari specifice
- Activitatea de informatica
- Calificarea, perfectionarea si specializarea personalului

1.3 Reteaua de infrastructura

Infrastructura reprezinta un ansamblu tehnologic si functional ce cuprinde de fapt totalitatea constructiilor, instalatiilor, echipamentelor, dotarile specifice si mijloacele de masurare din sistem SACET-prin care se realizeaza serviciul de productie, transport, distributie si furnizare al energiei termice si apei calde catre utilizatori, in conditii de eficienta si la standarde de calitate.

Sistemul de Alimentare Centralizat cu Energie Termică al Municipiului București se compune din:

- surse de productie, inclusiv contorizarea energiei termice furnizate la nivel de sursa;
- rețelele termice primare - RTP,
- puncte termice - PT si statii termice - ST;
- rețele termice secundare - RTS ;

Sursele de productie a energiei termice sunt:



- centralele de cogenerare-CET-uri: *Sud, Vest, Progresul, Grozăvești, Titan* (proprietatea EECEN SEB București), *Vest Energo* (proprietate privata), *Grivița* (proprietatea Primăriei Sectorului 1);
- centrală termică de zonă *CTZ Casa Presei* (in proprietatea Primăriei Municipiului Bucuresti);
- centrale termice de cvartal (aflate in proprietatea Primăriei Municipiului Bucuresti):

CT Bucureștii Noi 6, CT Bucureștii Noi 13, CT Agronomie, CT Băneasa 1, CT Băneasa 2, CT Aleea Trandafirilor, CT Barbu Văcărescu, CT Dimitrov A1, CT Dimitrov B1, CT Dorobanți, CT Floreasca, CT Amzei, CT Rossetti, CT Dr. Sion, CT 18 A, CT Dunărea, CT Mărășești 11, CT Garaj, CT Luterana, CT Magheru 7, CT Desișului, CT Eroilor 1, CT-Eroilor 2, CT Mărășești 3, CT Mărășești 6, CT Mărășești 9-10, CT Republicii, CT Scala, CT Știrbei Vodă, CT Turturele, CT Turn Palat, CT Victoriei, CT Bucur, CT Direcție, CT Baciului, CT Cap. Bălan, CT Depou Ferentari, CT Ferentari 72, CT Ferentari Școală, CT Păunașul Codrilor, CT Pavel Constantin, CT Stoian Militaru, CT Sălaj, CT Viilor, CT Vistea., CT-Mozart, CT Protopopescu,

Rețelele termice primare – RTP reprezinta rețelele termice prin care se transporta apa fierbinte de la CET-uri inclusiv de la CTZ Casa Presei la statiile termice si punctele termice din sistem si au o lungime de 529 km traseu cuprinzand doua conducte pe traseu – tur si retur- si armaturile aferente.

Sistemul de rețele termice primare asigură alimentarea centralizată cu căldură din sursele de producere a acesteia. Acest sistem este realizat după principiul rețelilor termice arborescente: fiecare sursă de căldură își are propriul sistem de rețele termice primare, aferent zonelor de consum arondate.

Pe ansamblul Municipiului București, sistemul de rețele termice primare sunt integrate prin intermediul „unui inel”, care permite – atunci când este cazul – interconectarea lor. Inelul central de rețele termice primare permite circulația apei fierbinți fie într-un sens, fie în altul, după cum o impune situația de moment. Pentru aceasta se închid/deschid anumite vane, în funcție de zonele acelor subsisteme care se dorește a fi interconectate. Ca urmare, față de funcționarea separată, a fiecărei surse centralizate de căldură cu propriul subsistem (areal de consum), la funcționarea interconectată, o sursă de căldură poate prelua – prin intermediul „inelului” de legătură – o cotă parte din consumatorii aferenți altui sistem, din arealul altei surse de alimentare cu căldură.

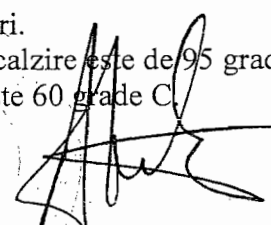
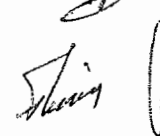
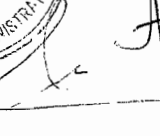
Temperatura apei fierbinți se stabilește în funcție de caracteristicile sistemului si poate avea valori cuprinse între 115-150 grade C pe tur si 70 grade C pe retur.

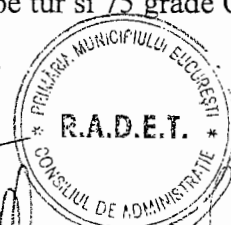
Statiile termice (ST); puncte termice (PT) ce apartin sistemului de distribuție sunt în număr de 1025, ele asigură interfata între rețeaua termică primară si instalațiile consumatoare de energie termică.

Statia/Punctul Termic (ST/PT) reprezinta un ansamblu de echipamente si instalatii prin care se realizează adaptarea parametrilor agentilor termici la necesitățile consumului, prin transferarea energiei termice primare din rețeaua termică primară în rețeaua termică secundară a consumatorilor. Statiile termice au de regulă puteri termice cuprinse între 1,0-11,5 Gcal/h, iar punctele termice au puteri cuprinse între 0,5-1,3 Gcal/h. Punctele/Modulele Termice sunt amplasate în construcții independente supraterane sau în construcții termice subterane (independente sau în subsolul imobilelor). Prin intermediul lor se alimentează cu energie termică unul sau mai mulți consumatori (urbani/dotatii).

Rețele termice secundare - RTS – reprezinta rețelele termice prin care se transporta apa caldă din statiile termice si punctele termice din sistem la utilizatori si au o lungime de 705 km de traseu cuprinzand doua conducte pentru incalzire- tur si retur-, o conducta de furnizare apa caldă de consum si o conducta de recirculare a apei calde de consum. Energia termică consumată este înregistrată de contoare termice la consumatori.

Temperatura apei calde pentru circuitul de incalzire este de 95 grade C pe tur si 75 grade C pe retur, iar pentru circuitul de apa caldă de consum este 60 grade C.

4      5





REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

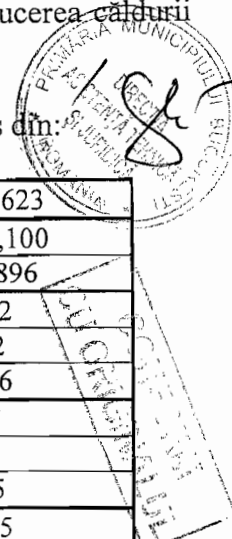
Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Pentru producerea căldurii sub formă de apă fierbinte, sursele existente în Municipiul București au o capacitate instalată totală de 4733 MWt (4070 Gcal/h). Din totalul instalat, capacitatea disponibilă este 3695 MWt (3177 Gcal/h), reprezentând cca. 78% din totalul instalat.

În tabelul de mai jos sunt prezentate capacitățile instalate/ disponibile pentru producerea căldurii sub formă de apă fierbinte, pe tipuri de surse.

RADET Bucuresti asigura operarea si intretinerea infrastructurii (sistemului) compus din:



Rețele termice primare		Km. conducta	1058.623
Rețele termice secundare	Distributie	Km. conducta	2.779,100
	Centrale termice	Km. conducta	150,896
Puncte termice	Urbane	Buc.	592
	Dotatii	Buc.	52
	Industrii	Buc.	156
Statii centralizate	Urbane	Buc.	5
	Dotatii	Buc.	0
	Industrii	Buc.	15
Module termice	Urbane	Buc.	265
	Dotatii	Buc.	43
	Industrii	Buc.	51
Centrale termice de cvartal		Buc.	47
Sere		Buc.	13
Contoare clienti		Buc.	35.922
Centrala termica (Casa Presei Libere)		Buc.	1

Sistemul de Alimentare Centralizată cu Energie Termică are ca *beneficiari*:

-570.000 apartamente cu peste 1.240.000 locuitori

-3430 de institutii, obiective sociale și agenti economici

Sistemul de Alimentare Centralizată cu Energie Termică al Municipiului București (SACET) este în proprietatea Municipiului Bucuresti.

Cap. 2 Analiza diagnostic

2.1. Piata producerii energiei termice din Municipiul Bucuresti

Piata producerii energiei termice din Municipiul Bucuresti este o piata guvernata doar de relatia comerciala dintre RADET Bucuresti si producatori.

În acest context, producatorii sunt dependenti de distributie, avand posibilitati limitate in a-si vinde energia termica catre alti consumatori, poate doar catre consumatori mici aflati in vecinatatea centralelor.

Piata producerii energiei termice este o piata puternic controlata in sensul in care un singur producator, respectiv ELCEN – SEB (sucursala Bucuresti) produce cca. 90% din necesarul de energie termica al Municipiului Bucuresti.

Centralele ELCEN ai o capacitate mare de productie, ce ar putea asigura necesarul de energie termica al Municipiului Bucuresti, doar ca datorita cererii in scadere de energie termica la nivelul clientilor casnici si non-casnici, ELCEN nu poate produce energie termica la nivelul maxim posibil indicat de capacitatea functionala a centralelor sale. Capacitatea maxima neutilizata a fost de 38%.

ELCEN are cele mai mici preturi de productie pentru ca cheltuielile comune si cheltuielile generale de productie-se repartizeaza mult mai eficient pe unitatea de produs in situatia unei capacitati mai mari de productie.

Ceilalti producatori de energie termica sunt:

- S.C. Vest Energo S.A.

5

6

- S.C. CET Grivita S.R.L.
- Universitatea Politehnica Bucuresti
- RADET Bucuresti

CONFORM
CU ORIGINALUL



Capacitățile instalate/ disponibile pentru producerea căldurii sub formă de apă fierbinte:

Nr. crt.	Denumirea		Capacitatea			
			Instalată		Disponibilă	
			MWt	Gcal/h	MWt	Gcal/h
1	CCG ELCEN	CCG Sud	2035	1750	1640	1410
2		CCG Vest	768	660	558	480
3		CCG Grozavesti	675	580	430	370
4		CCG Progresul	750	645	715	615
5		CCG Titan	195	168	116	100
6		Total ELCEN	4423	3803	3459	2974
7	CCG private	CCG Nusco	130	112	93	80
8		CCG Griro	52	45	38	33
9		CCG Vest Energo	35	30	35	30
10	CT Casa Presei		93	80	70	60
11	Total General		4733	4070	3695	3177

Structura capacitatilor disponibile in sursele SACET la nivelul anului 2013 sunt:

Producator	Surse	Energie termica [Gcal/h]	Debit hidraulic [t/h]
S.C. Electrocentrale S.A.	Sud	940	22.000
	Grozavesti	290	7.500
	Vest	490	15.000
	Progresu	545	10.000
	Titan	24	1.400
	Total	2289	55.900
S.C. Vest Energo S.A.	Vest Energo	25	800
S.C. CET Grivita S.R.L.	Grivita	20	800
Universitatea Politehnica Bucuresti	UPB	1.72	120
RADET Bucuresti	Casa Presei Libere	70	1200
Total disponibil Municipiul Bucuresti		2405.72	58.820

2.2 Analiza pozitiei competitive

RADET Bucuresti este unicul operator al sistemului public de alimentare cu energie termica in Municipiul Bucuresti, asigurand 72% din necesarul de energie termica al Municipiului Bucuresti pentru cca. 1.2 milioane locuitori. 95% din consumatori sunt de tip casnic, restul fiind de tip social si industrial (instituti publice si agenti economici)

Locuitorii Municipiului Bucuresti se incalzesc prin urmatoarele variante.

- 72% - sistemul centralizat de incalzire



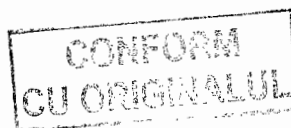


REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCUREȘTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, București, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



- 5% - centrale termice de apartament
- 5% - centrale termice de bloc
- 18% - sobe



2.3. Piața transportului distribuției și furnizării energiei termice din Municipiul București Cererea și oferta

Piața transportului, distribuției și furnizării energiei termice din municipiul București este o piață de monopson, întrucât R.A.D.E.T. este singurul operator care prestează acest serviciu, în sistem centralizat, la nivelul municipiului București, rețeaua fiind de utilitate publică. Unele excepții, existente în zonele limitrofe producătorilor de energie termică, prezintă un caracter relativ, cu oscilații ale cantităților livrate de la o perioadă la alta, considerate nereprezentative; livrările limitrofe reprezintă doar **0,5%-0,6%** din consumul total de energie termică la nivelul municipiului București.

Pe această piață, ~~indicele Herfindahl-Hieschman (IHH)~~ este de **9900,5³⁵**, aproape de nivelul de 10.000 care corespunde unui monopol pur.

Această piață nu este una competitivă, întrucât lipsește componenta potrivit căreia consumatorul poate să își aleagă liber furnizorul de energie termică; pe această piață consumatorul devenit „captive” cumpără energia termică de la un singur furnizor, respectiv R.A.D.E.T., la preț reglementat.

În situația unei piețe realmente competitive și transparente, existența mai multor furnizori poate constitui un aspect cu rol esențial în buna funcționare a pieței, întrucât aceștia își pot însuși riscurile și își pot asuma responsabilitățile pe care consumatorii nu și le doresc.

Deschiderea spre concurență a acestei piețe este obstrucționată, în primul rând, de natura tehnică a rețelei de transport și distribuție, care se constituie ca o rețea unică la nivelul municipiului București. Dată fiind tehnologia specifică de transport și distribuție a energiei termice, există o condiție intrinsecă de monopol (numit și *monopol natural*) care constituie o limitare în formarea unei piețe perfect concurențiale. Alimentarea cu energie termică a majorității consumatorilor se face printr-o singură conexiune fizică, iar R.A.D.E.T., care are în administrare această rețea, este „de facto” un monopol, care nu permite producătorilor să intre într-o relație directă cu consumatorii finali.

Pe piața de transport, distribuție și furnizare a energiei termice, R.A.D.E.T. se manifestă, pe de o parte, în cadrul relațiilor de vânzare (furnizare sau comercializare) a energiei termice către consumatorii finali, iar pe de altă parte, în cadrul diverselor tipuri de servicii cum sunt transportul și distribuția energiei termice.

Primăria Municipiului București, în calitate de proprietar al rețelei, are un rol de absorbție a unor riscuri prin garantarea investițiilor efectuate în sistemul integrat care deservește întregul teritoriu al municipiului București, iar *A.N.R.S.C.* este autoritatea care reglementează domeniul.

Cererea de energie termică este dată, în principal, de consumatorii casnici, persoane fizice. La nivelul municipiului București s-a redus consumul de energie termică; proiectarea sistemului a fost realizată inițial pentru un necesar de energie termică de cca. **4.000 de Gcal/h**, iar în prezent, datorită reducerii treptate a necesarului de consum, s-a ajuns la valori orare maxime, înregistrate în perioada de iarnă, de numai **1.900 Gcal/h**, urmând ca, pe măsura termoizolării locuințelor, consumul să se reducă.

2.4 Analiza de tip PEST

[Signatures and stamps]

7 *[Signature]* *[Signature]* *[Signature]* *[Signature]* 8

[Circular stamp: PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BUCUREȘTI, R.A.D.E.T., CONSILIUL DE ADMINISTRATIE]

Analiza de tip PEST reprezinta o analiza a impactului si a tendintelor generale ale mediului extern, privita prin prisma factorilor politici, economici, sociali si tehnologici care ar putea afecta dezvoltarea strategica a unei afaceri.

2.4.1 Factorii politici - legislativi

Cadrul legislativ care guverneaza serviciile publice de alimentare cu energie termica in sistem centralizat poate fi structurat astfel:

(i) Legislatie generala

- Codul fiscal
- Codul muncii
- Legea societatilor
- Imbunatatirea guvernantei corporative in intreprinderile publice

(ii) Cadrul legislativ in domeniul energiei

- Legea energiei electrice (care include prevederi specifice si pentru energia termica produsa in cogenerare)
- Legea privind utilizarea eficienta a energiei (cresterea performantei energetice a blocurilor de locuinte)
- Strategia energetica a Romaniei

(iii) Legislatie secundara

- Reglementari si coduri tehnice emise de autoritati nationale si locale: ANRE, ANRSC, AMRSP (CGMB)
- contracte - cadru propuse de ANRE, respectiv ANRSC (Ordinul ANRSC nr. 483/2008 privind aprobarea Contractului - cadru de furnizare a energiei termice)

(iv) Legislatia privind proprietatea publica

- Constitutia Romaniei
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publica si regimul juridic al acesteia
- OG nr. 112/2000 privind scoaterea din functiune, casarea si valorificarea activelor corporale care alcatuiesc domeniul public al Statului si al unitatilor administrative - teritoriale

(v) Legislatia privind administrarea serviciilor publice

- Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilitati publice
- Legea nr. 325/2006 privind serviciul public de alimentare cu energie termica
- HG nr. 745 / 2007 privind aprobarea Regulamentului privind acordarea licentelor in domeniul serviciilor comunitare de utilitati publice

(vi) Alte acte normative care reglementeaza organizarea si functionarea RADET Bucuresti

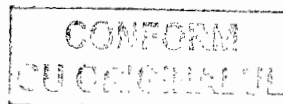
- Decizia Primariei Municipiului Bucuresti nr. 1200/1990 privind infiintarea Regiei Autonome de Distributie a Energiei Termice Bucuresti
- Hotarari ale Consiliului General al Municipiului Bucuresti privind aprobarea organigramei, numarului total de posturi, statului de functii si Regulamentului de Organizare si Functionare a Regiei Autonome de Distributie a Energiei Termice Bucuresti

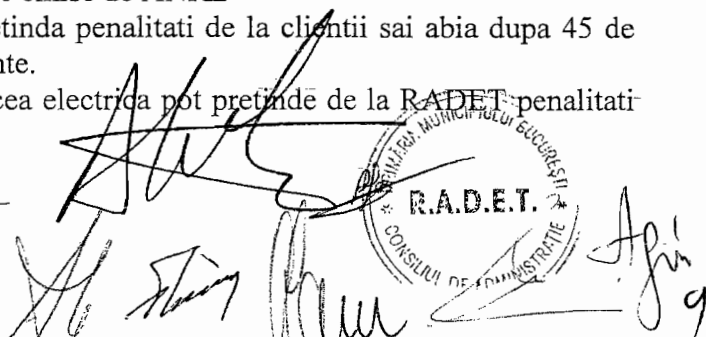
Reglementarile guvernamentale si politice pot avea un impact pozitiv sau negativ asupra mediului de afaceri si a economiei in general. Factori politici - legislativi care afecteaza negativ activitatea RADET Bucuresti sunt:

- contractul cadru de furnizare a energiei termice emis de ANRSC
- contractul cadru de cumparare de energiei termice emis de ANRE

Conform contractului cadru, RADET poate sa pretinda penalitati de la clientii sai abia dupa 45 de zile de la intocmirea facturii aferente lunii precedente.

Producatorii de energie termica in cogenerare cu cea electrica pot pretinde de la RADET penalitati dupa 30 de zile de la facturare.





2.4.2 Factori economici

Economia mondiala, inclusiv economia Romaniei, se afla intr-o perioada de recesiune din anul 2008. Acest lucru s-a resimtit si de catre RADET Bucuresti, mai ales prin diminuarea consumului de energie termica la nivelul populatiei.

Cresterea economica este asteptata de catre specialisti din anul 2014, insa ea depinde in mare masura si de masurile fiscale adoptate de autoritati, precum si de:

Disponibilitatea creditului

Riscul de lichiditate se mentine ridicat in Romania, principalele institutii de credit si-au redus expunerea la nivel de grup fata de Romania. Avand in vedere situatia economico - financiara a RADET Bucuresti, exista riscuri majore pentru accesarea unui credit, fara garantii din partea autoritatii tutelare.

Ratele dobanzilor

Ratele dobanzii de politica monetara s-au redus treptat de la 10,25 % in decembrie 2008 la 5,25% in mai 2013. Dobanzile practicate in prezent de catre banci ar permite posibilitatea angajarii de credite pentru finantarea partiala a unor obiective de investitii.

Rata inflatiei

Conform Comisiei Nationale de Prognoza, inflatia este pe un trend descendent de la 8,1% in 2010 la 2,5% in 2014. In luna mai 2013, rata inflatiei este de 5,13%.

Cu cat inflatia este mai mica, cu atat puterea de cumparare este mai mare, cu influente pozitive pentru activitatea regiei.

Rata somajului

La sfarsitul lunii mai 2013, rata somajului a inregistrat la nivel national o valoare de 5,03%, in scadere fata de luna aprilie cu 0,26%, dar mai mare cu 0,39% fata de luna mai 2012.

In Municipiul Bucuresti, rata somajului este de 2,02% (21 941 someri) la data de 31.05.2013, in scadere fata de luna aprilie cu 0,02% si la jumatate fata de media nationala.

Cu toate ca aceste cifre conduc catre ideea ca sunt resurse umane ce pot fi atrase in activitatea RADET, din pacate exista un numarul din ce in ce mai mic de fochisti, instalatori, etc.

Fiscalitatea

Impozitul pe profit ramane la nivelul de 16% pentru anul 2013, contributiile salariale au ramas nemodificate, cota TVA este de 24%.

Conform Comisiei Nationale de Prognoza, cursul de schimb lei/euro este asteptat sa ajunga la 4.13 RON/Euro in 2014 prin intarirea monedei nationale fata de moneda Euro. In prezent (10.06.2013), acest curs este de 4,5 RON/Euro si pare greu de crezut ca estimarile Comisiei Nationale de Prognoza se vor concretiza.

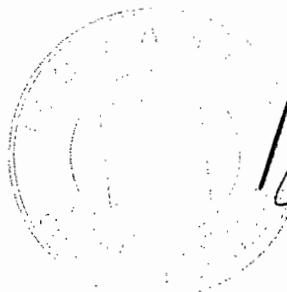
Riscul valutar este prezent in ceea ce priveste achizitiile si investitiile (inclusiv creditele internationale contractate) derulate de regie, avand in vedere ca preturile unor servicii si bunuri sunt in moneda Euro.

2.4.3 Factori socio - culturali

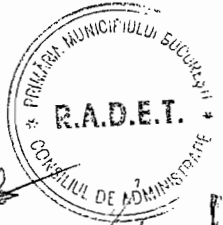
In aceasta categorie se includ:

- structura sociala a populatiei
- ocrotirea sanatatii
- invatamantul
- cultura
- stiinta
- mentalitatea

cu influenta directa sau indirecta asupra regiei.



[Signature]
CONFORM
CU ORIGINALUL



[Signatures]
10

Un impact deosebit asupra regiei o are invatamantul, care contribuie direct la imbunatatirea structurii socio-profesionale a populatiei.

Factorii socio - culturali care influenteaza activitatea regiei sunt:

(i) **Pregatirea fortei de munca**

In ultimul timp, s-au redus specializarile tehnice si implicit si cererea fortei de munca in special in domeniul tehnic.

La nivelul RADET, este nevoie de sudori, electricieni, instalatori, mai ales ca structura personalului pentru aceste meserii este aproape de varsta de pensionare.

Va fi foarte dificil sa se asigure inlocuirea personalului existent dupa varsta de pensionare, tinand cont ca in prezent varsta medie a personalului angajat in RADET este de 58 de ani.

(ii) **Organizarea sindicala**

99% din pesonalul RADET sunt membri de sindicat. Sindicatul poate crea o presiune suplimentara pentru obtinerea de beneficii cu impact negativ asupra rezultatelor.

Trebuie obtinut un echilibru intre performantele individuale si remuneratia muncii.

In prezent, beneficiile la nivelul personalului nu sunt conditionate de indeplinirea obiectivelor individuale.

2.4.4 Factori tehnologici

Se refera la nivelul tehnic al utilajelor, calitatea tehnologiilor ce pot fi achizitionate, calitatea cerceterilor tehnice la care regia are acces, numarul si nivelul licentelor si brevetelor inregistrate, etc. Cum tehnologia este in continua schimbare, inovatia este singurul factor prin care se poate obtine pe termen lung avantajul competitiv sustenabil.

La nivelul RADET Bucuresti, exista o preocupare pentru modernizarea punctelor termice, pentru implementarea unui sistem automaizat de monitorizare in timp real a consumurilor la nivel de puncte termice, asociatii de proprietari, etc. si de implementare a unui sistem de management integrat.

2.5 Factori critici de succes

- Implementarea „Solutiei Retinute,, pentru Municipiul Bucuresti, prevazuta la Art. 4 din Memorandumul cu tema „Realizarea serviciilor publice de alimentare cu energie termica prin sistem de alimentare centralizata cu energie termica integrat (SACET) in Municipiul Bucuresti si Municipiul Constanta,, aprobat in sedinta Guvernului Romaniei din data de 27.03.2013, pentru realizarea serviciului public de alimentare cu energie termica prin intermediul unui sistem de alimentare centralizata cu energie termica („SACET”) integrat - productie, transport, distributie si furnizare

- Absorbtiia fondurilor europene pentru diminuarea pierderilor de agent termic de pe reseaua de transport si distributie

- Cresterea numarului de bransari

- Implementarea la nivel de fisa de post a unor obiective individuale

2.6 Analiza fortelor competitive (Analiza de tip PORTER)

2.6.1 Rivalitatea intre concurentii existenti

Pietele relevante pentru RADET sunt:

(i) **Piata producerii de energie termica**

Pe acest segment, RADET are o cota de piata de 5%, dar beneficiaza de o pozitie privilegiata in raport cu ceilalti jucatori, fiind singurul producator care cumpara energia termica de la toti ceilalti producatori.

RADET reprezinta pentru ceilalti producatori de energie termica piata de desfacere, cu alte cuvinte RADET Bucuresti nu are concurenta reala pe aceasta piata

CONFORM
ORIGINALUL

19

10

10

RADET
CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

10

10

10



**REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI**

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



(ii) Piata de transport, distributie si furnizare a agentului termic pentru incalzire

RADET Bucuresti este unicul operator pe aceasta piata, detinand o pozitie de monopol. Conducerea RADET apreciaza faptul ca sistemul centralizat in comparatie cu solutia individuala are avantajul de a produce eficient energie termica (de multe ori si energie electrica, prin cogenerare) la un pret mult mai mic. Se poate demonstra ca factura anuala de energie termica pentru un apartament alimentat in sistem centralizat este mult mai mica decat cea a unui apartament cu centrala individuala.

Mai mult, termoficarea centralizata nu prezinta riscuri pentru proprietarii de apartamente, pe cand o centrala individuala pe gaze, de exemplu, reprezinta un risc permanent de explozie sau asfixiere.

De asemenea, centrala de apartament polueaza direct mediul inconjurator, pe cand majoritatea centralelor electrice de termoficare se afla la marginea oraselor. CET-urile sunt obligate sa respecte cu strictete cerintele Uniunii Europene in ceea ce priveste emisiile de gaze cu efect de sera, pe cand centralele individuale nu se supun unor astfel de constrangeri.

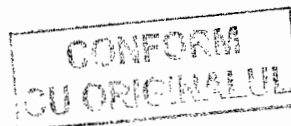
Politica Uniunii Europene este indreptata spre promovarea sistemelor de termoficare ca o solutie optima pentru economia de resurse si pentru protectia mediului, in conditiile in care energia termica este produsa, de regula, in cogenerare cu cea electrica.

Astfel, termoficarea trebuie privita si analizata nu din perspectiva unei constrangeri impuse consumatorilor pe termen mediu si lung, ci in perspectiva cresterii pretului cu amanuntul pentru gazele naturale, asa cum se intampla in toate tarile membre ale Uniunii Europene.

Avand in vedere ca prin atragerea de noi consumatori se contribuie la eficientizarea functionarii sistemului de termoficare si la imbunatatirea performantelor economice ale acestui serviciu de interes local (preturi mai mici pentru apa calda si caldura), RADET Bucuresti, cu sprijinul Municipality, are in vedere actiuni de atragere si incurajare a racordarii la sistemul centralizat de alimentare cu energie termica a noilor consumatori, cu atat mai mult cu cat prin termoficare se asigura implementarea celor trei principii de baza:

- durabilitate
- competitivitate
- siguranta

obiective fundamentale ale politicii Uniunii Europene in domeniul energiei pentru perioada de pana in 2020; principii incluse de asemenea in Strategia Energetica a Romaniei pentru perioada 2011 - 2020.



2.6.2 Puterea de negociere a furnizorilor

- Activitatea de achizitii este reglementata de legea achizitiilor publice. Criteriul de selectie a celei mai bune oferte se face fie in functie de oferta cu cel mai bun pret, fie de oferta cea mai avantajoasa din punct de vedere tehnic si economic (in acest caz, se iau si alte elemente in considerare, in afara celui mai mic pret)

- Aproape toate bunurile si serviciile achizitionate de RADET se gasesc pe piete reglementate (ELCEN- energie termica, ENEL- energie electrica, GDF SUEZ- gaze naturale, APA NOVA- apa potabila si canalizare) si pentru diverse materiale si servicii conexe de pe pietele competitive.

2.6.3 Puterea de negociere a clientilor

Puterea de negociere a clientilor este limitata pentru ca:

- Regia detine o pozitie de monopol, practica tarife unice in conditiile in care se obliga sa asigure un serviciu de calitate continuu accesibil tuturor consumatorilor.

Tarifele practicate nu sunt negociate direct cu clientii, ci sunt reglementate de ANRSC si avizate de Consiliul General al Municipiului Bucuresti.



Clientii SACET pot opta pentru instalarea unor centrale de apartament sau de bloc, ca varianta alternativa pentru incalzire si prepararea apei calde de consum, solutie nerecomandabila din punct de vedere economic si cu impact negativ asupra mediului.

2.6.4 Amenintarea intrarii de noi concurenti

Accesul pe piata a unor noi competitori in conditiile unei pieti de monopol este imposibil.

2.6.5. Amenintarea produselor de tip substituit

Amenintarea produselor de tip substituit este relativ redusa, insa aceasta se poate accentua in situatia aplicarii unei politici de preturi si tarife prohibitive pentru anumite categorii de surse alternative de caldura.

Clientii SACET pot opta pentru centrale de apartament sau bloc.

In conditiile in care aceste centrale functioneaza pe combustibili gazosi, al caror pret va creste, coroborat cu faptul ca in baza principiului "Poluatorul plateste", detinatorii de centrale proprii vor plati certificate de mediu pentru aceste centrale, este dificil de crezut ca numarul debransarilor de la sistemul de alimentare centralizat cu energie termica va creste.

2.7 Analiza organizationala si resurse umane

Regia autonoma RADET Bucurestie este condusa de un Consiliu de Administratie format din 6 membri.

Modul de organizare, interdependentele intre diferitele departamente, subordonarile ierarhice si principalele responsabilitati ale fiecarui departament sunt stabilite prin Regulamentul de Organizare si Functionare, precum si in normele si procedurile de lucru specifice.

Evolutia numarului de personal este prezentata in tabelul de mai jos, impreuna cu evolutia salariului mediu brut lunar:

Indicator	2010	2011	2012
Numar salariati (mediu)	4023	4281	3782
Fondul de salarii (mii lei)	123.846.034	127.715.372.	129.219.113
Salariul mediu brut (lei lunar)	2.565	2.486	2.847

2.8 Analiza activitatii de baza

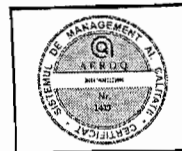
Indicatorii fizici realizati de RADET se prezinta astfel:

Indicatori fizici	UM	2009	2010	2011	2012
Energie termica cumparata					
SEB	Gcal	5409672,90	5514587,2	5575118,56	5007624,18
CET private	Gcal	401227,72	262166,4	233578,49	255940,73
Casa Presei Libere	Gcal	126872,44	246029,13	219364,69	178285,33
Total	Gcal	5937773,06	6022782,73	6028061,74	5441850,24
Energie termica facturata termoficare					
Pierdere	Gcal	1409232,39	1496576,05	1453947,53	1378004
	%	23,73%	24,85%	24,12%	25,33%
En. termica prod. in CT Cvartal+CPL fara termoficare	Gcal	197632,24	205018,69	204494,53	181127,64
Energie termica facturata din CT Cvartal	Gcal	183069,07	187089,9	186893,07	164365,68
Total cumparat si produs	Gcal	6135405,30	6227801,42	6232556,27	5622977,88
Energie termica facturata					
Populatie termoficare	Gcal	4054167,52	4085392,74	4122031,51	3647472



REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax: 312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Populatie CT Cvtartal	Gcal	156698,84	161295,66	162007,5	143312,36
Ag. Economici termoficare	Gcal	474373,2	440813,9	452082,7	414609
Ag. Economici total	Gcal	500743,38	466608,18	476968,27	435662,32
Total	Gcal	4711609,74	4713296,58	4761007,28	4226466,68
Pierdere	Gcal	1423795,56	1514504,84	1471548,99	1396511,12
	%	23,2%	24,3%	23,6%	24,84%

Structura veniturilor in ultimele 3 exercitii financiare se prezinta astfel:

Venituri din exploatare (mii lei)	2010	2011	2012
Productia vanduta	533.202.050.	605.981.965	623.784.683
Venituri din vanzarea marfurilor	5.811	10.096	-
Venituri din subventiide exploatare	640.553.993.	602.845.816.	475.565.956.
Venituri aferente costului productiei in curs de executie (sold C)	2.560.768	1.974.043.	547.332.
Productia realizata de entitate pentru scopurile sale proprii si	8.234.903.	5.671.623.	6.189.041.
Alte venituri din exploatare	254.488.539.	49.308.620.	10.986.233.
TOTAL	1.439.046.064.	1.265.792.163.	1.117.073.245.

Principalii clienti ai regiei:

Sistemul de incalzire centralizata asigura:

- 72% din necesarul de energie termica al orasului Bucuresti;
- 68% prin sistemul centralizat de termoficare;
- 4% prin Centrale Termice de cvartal

CONFORM
CU ORIGINALUL



În anul 2012 s-a furnizat agent termic pentru încălzirea și prepararea apei calde de consum către un număr de:

8.665 blocuri;
570.000 apartamente
1.240.000 persoane

2.228 agenti economici
294 institutii publice
11 sere

2.9 Analiza activitatii de marketing si vanzari

Politica de vanzari vizeaza urmatoarele aspecte:

- Mentinerea unei bune colaborari cu clientii existenti;
- Dezvoltarea de relatii cu noi clienti.

Politicile de promovare si comunicare vor fi implementate astfel:

- Participarea la conferinte, targuri, expozitii, programe regionale;
- Promovarea regiei ca pe un partener de succes in afaceri: comunicare prin publicul larg prin mass-media, comunicarea cu diferitelor manifestari, seminarii, conferinte etc,
- Promovarea prin mijloace de prezentare si comunicare web, site-uri si portaluri de specialitate.

2.10 Analiza sistemelor de management implementate

2.10.1 Management integrat



La nivelul regiei este implementat un manual al sistemului de management integrat.

2.10.2 Asigurarea calitatii

Subsistemul metodologic – managerial

Sistemul metodologic este alcatuit din instrumentarul managerial si elementele de concepere, sanctionare si perfectionare ale celorlalte componente manageriale – subsistemul decizional, informational respectiv organizatoric.

In cadrul RADET s-au observat utilizarea urmatoarelor sisteme, metode si tehnici de management in exercitarea proceselor de management:

(i) Sisteme de management

- *managementul prin bugete* concretizat doar la elaborarea, realizarea si urmarirea bugetului de venituri si cheltuieli

- *managementul prin obiective* functionaza in mare parte prin programele de actiune, calendare de termene, bugetul de venituri si cheltuieli.

Instructiunile de realizare a programelor de actiune in general lipsesc si sunt lasate in competenta executantilor sau a decidentilor.

Un alt neajuns constatat este defalcarea obiectivelor principale in obiective derivate de gradul 1, defalcarea clara a obiectivelor de gradul 1 in obiective de gradul 2, defalcarea obiectivelor de gradul 2 in obiective specifice si defalcarea obiectivelor specifice in obiective individuale.

De asemenea, modul in care gradul de realizare a unei categorii de obiective influenteaza o categorie de obiective mai importante ar fi foarte benefica pentru manageri

- *managementul participativ* este exercitat la nivelul Consiliului de Administratie, Consiliului Director

- *managementul prin proiecte*

Pentru a respecta cerintele managementului stiintific, etapele aplicarii managementului prin proiecte sunt:

- definirea proiectului
- desemnarea conducatorului de proiect
- stabilirea echipei de proiect
- alegerea variantei organizatorice
- elaborarea bugetului proiectului
- precizarea modalitatilor de control
- realizarea proiectului
- finalizarea proiectului
- dizolvarea echipei de proiect

La RADET nu este folosita aceasta metoda de conducere extrem de utilizata in companiile orientate spre eficienta si eficacitate.



(ii) Metode si tehnici de management

- *sedinta*

Este utilizata la toate nivelurile de management.

Regulile utilizarii metodei sedintei nu sunt respectate la RADET. Ordinea de zi nu se limiteaza doar la o problema maxim 4, lipseste formularea clara a obiectivelor, sedintele depasesc frecvent 3 ore, indiferent de tipul sedintei, sedintele de la nivelul departamentelor nu sunt insotite de procese verbale.

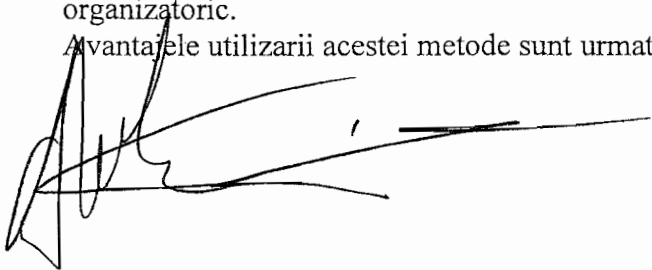
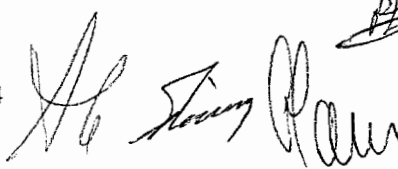
- *tabelul de bord*

La RADET nu se utilizeaza un astfel de instrument de management.

Unul din obiectivele noii conduceri este elaborarea unui tablou de bord pentru fiecare esalon organizatoric.

Avantajele utilizarii acestei metode sunt urmatoarele:

CONFORM
CU ORIGINALUL




REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



- cunoasterea obiectivelor urmarite. Pentru fiecare obiectiv va fi precizat modul de calcul;
- pentru fiecare obiectiv se va preciza o marja considerata nomala de abatere (daca este cazul);
- toate variatiile in afara marjei considerate normale se evidentiaza prin culoare, jocuri de lumini, semnale sonore;
- fiecare titular de tablou de bord va fi avertizat, la deschiderea calculatorului, prin mesajul :” n obiective prezinta abateri semnificative”. In acest mod va creste gradul de cunoastere al domeniului condus.

Avand in vedere contractele de mandat ale membrilor Consiliului de Administratie si obligativitatea de a calcula lunar valorile pentru fiecare indicator (obiectiv) si de a le compara cu valorile tinta, realizarea tabloului de bord la nivelul RADET este un obiectiv foarte important pentru noua conducere.

- delegarea

Este o metoda de o importanta majora pentru ca permite managerilor sa se concentreze pe problemele cu adevarat importante.

Cu preponderenta, la RADET sunt delegate executantilor sarcini curente. Sarcinile de natura strategica si importanta pentru domeniul condus de manageri sunt delegate ocazional executantilor. Apreciem acest lucru ca fiind nefavorabil.

In ceea ce priveste operationalizarea metodologica a acestor sisteme si metode de management, se constata faptul ca aceasta este deficitara, cu toate ca stiinta managementului a pus la dispozitie un “ghid metodologic” potrivit pentru fiecare instrument managerial, acesta nu este intocmai respectat pentru fiecare metoda sau sistem de management.

Una din preocuparile managerilor de nivel superior ar trebui sa fie modernizarea / reproiectarea sistemului de management si a componentelor sale. Beneficiile aduse de regandirea sistemului de management pot fi sintetizate astfel :”cresterea eficacitatii sistemului de management”.

Modernizarea reproiectarii sistemului de management presupune azi integrarea principiilor de proiectare / reproiectare intr-un sistem computerizat. Aceste solutii asigura imbunatatirea continua a performantei unei organizatii.

Pe langa respectarea principiilor de functionare pentru fiecare instrument de management in parte, acestea trebuie modernizate. Modernizarea presupune informatizarea instrumentarului managerial, adica integrarea anumitor softuri in structura anumitor sisteme, metode si tehnici de management.

Vom urmari ca la RADET sa fie respectate urmatoarele cerinte:

- *respectarea cerintelor managementului stiintific pentru fiecare instrument de management*
- *modernizarea fiecarui instrument de management pentru a inlesni utilizarea lor de catre personalul regiei*
- *cresterea gradului de constientizare a importantei muncii in randul fiecarui angajat*
- *constientizarea de catre angajati ca cei care platesc salariile lor sunt clientii regiei*
- *proiectarea si implementarea unor sisteme, metode de management care sa ii determine pe angajati sa constientizeze ce inseamna indeplinirea sau neindeplinirea obiectivelor individuale si cum afecteaza munca lor obiectivele specifice ale companiei*

Cauzele care provoaca situatia prezenta la RADET pot fi grupate in doua categorii:

(i) cauze cu caracter obiectiv, de natura contextuala, exogene regiei, concretizate in instabilitatea mediului ambiant, lipsa unor strategii clare in domeniu, multiple presiuni la care sunt supusi managerii, precum si criza economica, financiara si partial manageriala care se manifesta acum in economie

(ii) cauze de natura subiectiva – tin mai mult de regie si de subsistemele sale, de manageri si executanti.

Din aceasta categorie fac parte:

- *tendinta de pasare pe verticala sistemului de management a rezolvarii unor probleme*

- mentalitatea angajatilor conform careia rezolvarea unei probleme necesita apelarea unui conducator de nivel superior
- insuficienta utilizare a unui instrumentar managerial evoluat
- lipsa unei ordini de prioritati in abordarea decizionala a celor mai importante probleme cu care se confrunta regia

In concluzie, putem aprecia ca situatia metodologica a managementului la RADET necesita imbunatatiri.

Constatarea este rezultatul abordarii comparative intre ceea ce exista si ceea ce ar trebui sa reprezinte un subsistem metodologic, respectiv elementul declansator al unor schimbari de fond in managementul regiei.

2.10 Diagnostic de mediu

Regia detine un numar de 57 autorizatii de mediu din care 46 pentru centrale termice de cvartal, 3 pentru CTZ Casa Presei si 8 pentru statiile si punctele termice (grupate pe arealele deservite de CET-uri).

2.11 Diagnostic juridic

2.11.1 Cadru legislativ

(i) Contractare si facturare:

CONFORM
CU ORIGINALUL

PR. VARIA MUNICIPIULUI BUCURESTI
18

-	Ordinul M.L.P.A.T. nr. 29/1993 pentru aprobarea Normativului-cadru privind contorizarea apei si energiei termice la populatie, institutii publice si agenti economici
-	H.G. nr. 425/1994 privind aprobarea Regulamentului pentru furnizarea si utilizarea energiei termice - modificata de H.G. nr. 168/2000 (Anexa 1 din H.G. nr. 425/1994)
-	H.C.G.M.B. NR. 157/1997 privind separarea si contorizarea consumului de apa potabila, calda menajera si agent termic ale agentilor economici aflati la parterul blocurilor
-	Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publica si regimul juridic al acesteia - completata de O.U.G. NR. 30/2000 si O.U.G. NR. 206/2000 ; modificata de Legea nr. 241/2003
-	H.C.G.M.B. nr. 40/2002 privind separarea consumurilor de apa rece, apa calda si caldura ale agentilor economici si institutiilor publice care au bransamente si racorduri comune cu asociatiile de locatari/proprietari
-	H.C.G.M.B. nr. 41/2002 privind contorizarea consumurilor de apa rece, apa calda menajera si caldura la apartamentele din cadrul asociatiilor de locatari/proprietari din municipiul Bucuresti
-	Ordonanta nr. 27/2002 privind reglementarea activitatii de solutionare a petitiilor - completata si modificata de Legea nr. 233/2002
-	Ordinul A.N.R.S.C. nr. 343/2010 pentru aprobarea Normei tehnice privind repartizarea consumurilor de energie termica între consumatorii din imobilele de tip condominiu, în cazul folosirii sistemelor de repartizare a costurilor pentru incalzire si apa calda de consum - rectificarea din 29.07.2010
-	Codul fiscal din 2003 , actualizat la 27.02.2012 - modificat de O.U.G. 109 / 2009 , Legea nr. 343 / 2009 , Legea nr. 367/2009 , Hotarârea nr. 956/2009 , Hotarârea nr. 960/2009 , O.U.G. nr. 22/2010 , Legea nr. 24/2010 , O.U.G. nr. 54/2010 , O.U.G. nr. 58/2010 , O.U.G. nr. 59/2010 , Legea nr. 76/2010 , O.U.G. nr. 82/2010 , O.U.G. nr. 87/2010 , O.U.G. nr. 117/2010 , Legea nr. 168/2010 , Legea nr. 188/2010 , Hotarârea nr. 1355/2010
-	O.U.G. nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru incalzirea locuintei, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice

Completata de:

-	O.U.G. nr. 81/2003 pentru modificarea unor reglementari privind acordarea de ajutoare pentru incalzirea locuintei si asigurarea fondurilor necesare în vederea furnizarii energiei termice si gazelor naturale pentru populatie, precum si unele masuri pentru întarirea disciplinei financiare
-	O.G. nr. 55/2004 privind unele masuri financiare în vederea acordarii ajutoarelor pentru incalzirea locuintei, modificata de Legea nr. 404/2004 pentru aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 355/2004

16

17



REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax: 312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



	<i>privind unele masuri financiare în vederea acordarii ajutoarelor pentru încălzirea locuinței</i>
-	<i>O.U.G. nr. 143/2005 pentru modificarea si completarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>O.U.G. 121/2007 pentru modificarea si completarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>Legea nr. 358/2009 privind aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 106/2009 pentru modificarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>O.U.G. nr. 86/2010</i>
-	<i>O.U.G. nr. 70/2011 si Hotararea pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor O.U.G. nr. 70/2011</i>

- si Modificata de:

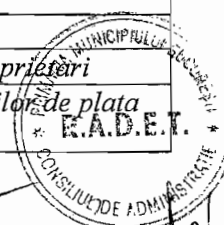
-	<i>Ordonanta nr. 87/2003 cu privire la rectificarea bugetului de stat pe anul 2003</i>
-	<i>Hotarârea de Guvern nr. 1508/2003 privind corectarea nivelului ajutorului pentru încălzirea locuinței în cazul familiilor si persoanelor singure care utilizeaza pentru încălzirea locuinței gaze naturale</i>
-	<i>O.G. nr. 55/2004 privind unele masuri financiare în vederea acordarii ajutoarelor pentru încălzirea locuinței - modificata de Legea nr. 404/2004 pentru aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 55/2004 privind unele masuri financiare în vederea acordarii ajutoarelor pentru încălzirea locuinței</i>
-	<i>Hotarârea de Guvern nr. 776/2005</i>
-	<i>O.U.G. nr. 143/2005 pentru modificarea si completarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>O.U.G. nr. 57/2006 pentru modificarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice - modificata de Legea nr. 466/2006 privind aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 57/2006 pentru modificarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>O.U.G. nr. 107/2006 pentru modificarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>Legea nr. 466/2006 privind aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 57/2006 pentru modificarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>Hotarârea de Guvern nr. 1197/2007</i>
-	<i>O.U.G. 121/2007 pentru modificarea si completarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>O.U.G. nr. 14/2008 pentru acordarea unui ajutor suplimentar familiilor si persoanelor singure cu venituri reduse, care utilizeaza gaze naturale pentru încălzirea locuinței - completata si modificata de O.U.G. nr. 226/2006</i>
-	<i>H.G. nr. 1286/2008</i>
-	<i>O.U.G. nr. 106/2009 pentru modificarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice</i>
-	<i>Legea nr. 358/2009 privind aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 106/2009</i>
-	<i>O.U.G. nr. 86/2010 pentru modificarea si completarea Normelor Metodologice de aplicare a</i>

	prevederilor Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003
-	Hotarârea nr. 996/2010 pentru modificarea si completarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 5/2003 privind acordarea de ajutoare pentru incalzirea locuintei, precum si a unor facilitati populatiei pentru plata energiei termice cu modificarile si completarile ulterioare, aprobate prin Hotarârea Guvernului nr. 1350/2006
-	H.G. nr. 933/2004 privind contorizarea consumatorilor racordati la sistemele publice centralizate de alimentare cu energie termica - modificata de H.G. nr. 609/2007
-	Ordinul ANRSC nr. 233/2004 pentru aprobarea unor reglementari privind contorizarea consumatorilor racordati la sistemele publice centralizate de alimentare cu energie termica - completat si modificat de Ordinul A.N.R.S.C. nr. 255/2006 privind modificarea si completarea Ordinului presedintelui Autoritatii Nationale de Reglementare pentru Serviciile Publice de Gospodarie Comunale nr. 233/2004 (Anexa 3). - abrogat de Ordinul A.N.R.S.C. nr. 483/2008 privind aprobarea Contractului-cadru de furnizare a energiei termice (doar Anexa 1 si Anexa 2)
-	Metodologia de repartizare si facturare a consumurilor individuale de energie termica in imobile de tip condominiu , din anul 2004 - completata si modificata de Ordinul A.N.R.S.C. nr. 255/2006
-	Legea nr. 325/2006 privind serviciul public de alimentare cu energie termica
-	Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilitati publice, actualizata la 23.07.2010 - completata si modificata de O.U.G. nr. 13/2008 - modificata de Legea nr. 329/2009
-	Ordinul A.N.R.S.C. nr. 91/2007 pentru aprobarea-Regulamentului-cadru al serviciului public de alimentare cu energie termica
-	Legea nr. 230/2007 privind infiintarea, organizarea si functionarea asociatiilor de proprietari - completata si modificata de H.G. nr. 1588/2007 ; modificata de Legea nr. 175/2010
-	Ordinul A.N.R.S.C. nr. 483/2008 privind aprobarea Contractului-cadru de furnizare a energiei termice
-	Hotarârea Consiliului General al Municipiului Bucuresti nr. 141/2011 privind aprobarea pretului local de facturare a energiei termice furnizate populatiei
-	Hotarârea Consiliului General al Municipiului Bucuresti nr. 142/2011 privind aprobarea tarifului de transport si distributie a energiei termice

(ii) Recuperari creante:

-	O.G. nr. 5/2001 , privind procedura somatiei de plata, completata si modificata de urmatoarele acte normative: - rectificarea din 23.08.2001 - Legea nr. 295 / 2002 - OUG nr. 142 / 2002 - OUG nr. 58 / 2003 , modificata de Legea nr. 195/2004
-	O.G. nr. 22/2002 , privind executarea obligatiilor de plata ale institutiilor publice, stabilite prin titluri executorii: - completata de Legea nr. 288/2002 ; - completata si modificata de Legea nr. 110/2007 ; - completata si modificata de O.U.G. nr. 4/2011
-	Legea nr. 51/2006 , legea serviciilor comunitare de utilitati publice - completata si modificata de O.U.G. nr. 13/2008 - modificata de Legea nr. 329/2009
-	Legea nr. 85/2006 , privind procedura insolventei - modificata de O.U.G. nr. 86/2006 , O.U.G. nr. 173/2008 , Legea nr. 277/2009 , Legea nr. 169/2010 , Legea nr. 177/2010
-	Legea nr. 325/2006 , legea serviciului public de alimentare cu energie termica
-	Legea nr. 230/2007 , privind infiintarea, organizarea si functionarea asociatiilor de proprietari
-	O.U.G. nr. 119/2007 privind masurile pentru combaterea întârzierii executarii obligatiilor de plata rezultate din contractele comerciale

CONFORM
CU ORIGINALUL





REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



- modificata de **Legea nr. 118/2008**
- modificata de **O.U.G. nr. 76/2010**

CONFORM
CU ORIGINALUL



(iii) **Eficienta energetica:**

- **O.G. nr. 22/2008** privind eficienta energetica si promovarea utilizarii la consumatorii finali a surselor regenerabile de energie
 - Rectificarea din 04.12.2008
 - pusa în aplicare de Norma metodologica din 01.04.2009
- **O.U.G. nr. 18/2009** privind cresterea performantei energetice a blocurilor de locuinte si Norma metodologica de aplicare a **O.U.G. nr. 18/2009**
 - completata de **Legea nr. 5/2010**

(iv) **Accesul la informatii de interes public:**

- **Legea nr. 544/2001** privind liberul acces la informatiile de interes public si **Normele metodologice de aplicare ale Legii nr. 544/2001**
 - modificata de **Legea nr. 380/2006**
- **Legea nr. 52/2003** privind transparenta decizionala in administratia publica
 - completata de **Legea nr. 242/2010**

(v) **Strategii la nivel national:**

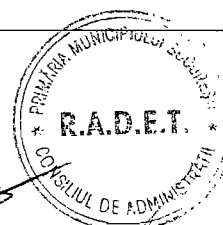
- **Hotarârea nr. 745/2007**, pentru aprobarea Regulamentului privind acordarea licentelor în domeniul serviciilor comunitare de utilitati publice
- **Hotarârea nr. 1069/2007**, privind aprobarea Strategiei energetice a României pentru perioada 2007 - 2020
- **Ordinul nr. 471/2008**, privind aprobarea Regulamentului pentru implementarea programului "Termoficare 2006-2015 - caldura si confort"
- **O.U.G. 18/2009**, privind cresterea performantei energetice a blocurilor de locuinte
- **Norma metodologica de aplicare a O.U.G. nr. 18/2009**, privind cresterea performantei energetice a blocurilor de locuinte, completata si modificata de:
 - Ordin nr. 103/2010;
 - Ordin nr. 927/2010;
 - Ordin nr. 1203/2010
- **Ordinul nr. 252/2009**, pentru aprobarea Schemei de ajutor de stat acordat operatorilor economici care presteaza serviciul de interes economic general de productie, transport, distributie si furnizare a energiei termice în sistem centralizat catre populatie, completat si modificat de:
 - Ordin nr. 200/2010 ;
 - Ordin nr. 261/2010 ;
 - Ordin nr. 2332/2010 ;
 - Ordin nr. 2859/2010
- **Programul de iarna în domeniul energetic** pentru asigurarea functionarii în conditii de siguranta si stabilitate a Sistemului electroenergetic national în perioada 1 octombrie 2010 - 31 martie 2011, din 25.08.2010
- **Ordinul nr. 950/2010**, pentru aprobarea Ghidului de finantare a Programului privind instalarea sistemelor de incalzire care utilizeaza energie regenerabila, inclusiv înlocuirea sau completarea sistemelor clasice de incalzire

(vi) **Legislatia Uniunii Europene:**

- **Directivale Parlamentului European nr. 32/2006 si nr. 8/2004**

2.11.2 Capitalul social si structura

Intregul capital social al Regiei RADET este detinut de catre Municipality.



2.11.3 Proprietate intelectuala

Regia nu detine proprietate intelectuala cu exceptia documentelor aferente Sistemului de management integrat.

2.12 Diagnostic financiar

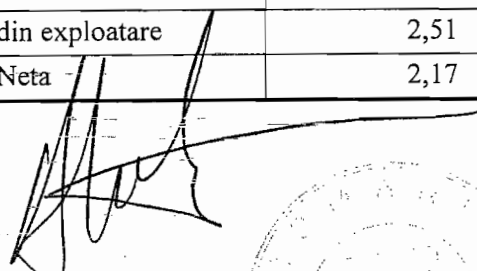
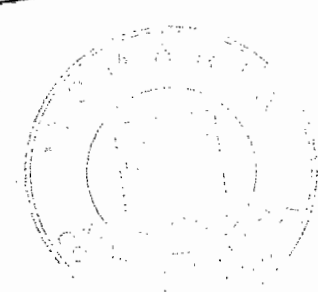
Regia intocmeste situatiile financiare anuale in conformitate cu standardele de raportare financiara locale in conformitate cu legea contabilitatii 82/1991 republicata si OMFP 3055/2009 pentru aprobarea Reglementarilor contabile conforme cu Directivele Europene, cu modificarile si completarile ulterioare. Situatiile financiare anuale sunt auditate conform legii.

Bugetul anual este aprobat de Consiliul de Administratie si inaintat spre aprobare la Consiliul General al Municipiului Bucuresti.

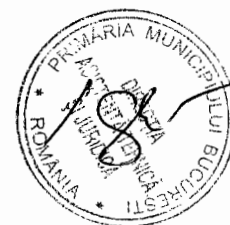
De asemenea, rectificarile bugetare urmeaza acelasi circuit de aprobare.

Principalii indicatori financiari ai companiei se prezinta dupa cum urmeaza:

Indicator (mii lei)	2010	2011	2012
Active totale	2.237.065.422	1.800.479.595	1.887.348.571.
Imobilizari	1.149.047.537	1.307.620.731	1.342.389.477
Creante	955.385.542.	392.374.488	428.328.967
Stocuri	68.215.264.	48.985.365.	50.204.844.
Disponibilitati	63.578.626.	50.689.737.	33.924.879.
Capitaluri proprii	-930.779.006.	-1.879.769.231.	-2.055.166.389
Datorii	2.459.302.963.	2.842.143.226	3.046.690.568
Cifra de afaceri	1.173.761.854	1.208.837.877	1.099.350.639
Venituri totale	1.460.473.088	1.286.175.164.	1.132.115.441.
Cheltuieli operationale	1.409.616.991.	2.170.171.970.	1.369.352.696.
Profit din exploatare	29.429.073	-904.379.807.	-252.279.451.
EBITDA	7.735.176 (0,53)	-920.667.661 (-71,58)	-276.362.897 (-24,41)
Profit brut	25.472.908	-904.421.089	-254.571.959.
Profit net	25.451.408	-904.421.089.	-254.571.959.
Marja din exploatare	2,51	-74,81	-22,95
Marja Neta	2,17	-74,82	-23,16

CONFORM
CU ORIGINALUL





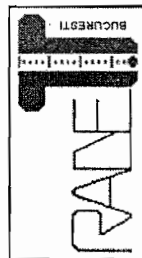

2.13 Analiza SWOT

2.13.1 Analiza SWOT a surselor de producere a energiei, ale MB - SPE.MB

Puncte tari	Puncte slabe	Oportunități	Amenințări / riscuri
1	2	3	4
Prezentare generală • existența tuturor tipurilor de surse de producere a căldurii; • posibilitatea funcționării interconectate a surselor de producere centralizată a căldurii: CET-ELCEN, cu CET-TERȚI și CT Casa Presei Libere; • posibilitatea utilizării simultane, sau alternative a doi combustibili (gaze naturale și păcura, sau motorina la unele CTZ; • duratele mici de funcționare de la PIF ale unora din echipamentele energetice de bază din CET Progresu (instalate în perioada 1987-2002); • elasticitatea și siguranța sporită în producerea energiei, a schemelor termice de bază ale tuturor CET și CT.	Prezentare generală • vechimea marii majorități a echipamentelor energetice ale CET-ELCEN, CET TERȚI, și 16 CTZ ale RADET (din 46), având anii de PIF în 1963-1970; • uzură morală și tehnică a tuturor echipamentelor energetice de bază din toate CET ale MB (au durate de funcționare de 200-300 mii ore); • arealele mari de alimentare cu căldură, care revin mai ales pentru marile CET ale ELCEN (CET Sud, CET Vest, CET Grozăvești); • lipsa unor surse de căldură în zona Nord, Nord-Est a MB. 	Prezentare generală • utilizarea de noi tehnologii pentru producerea energiei; • posibilitatea preluării de noi consumatori de pe piața latentă. Performanțe tehnice • rețehnologizarea CET prin introducerea tehnologiilor moderne de cogenerare și de cazane (pentru CTZ); • rețehnologizarea unor CT și CET; • generalizarea introducerii pompelor de rețea de apă fierbinte, în CET și CT, cu turaj variabil; • introducerea reglajului mixt în CET și CT, pentru rețeaua de apă fierbinte și în secundar pe încălzire; • stabilirea pentru fiecare sursă centralizată de căldură (CET sau CT) a regimului optim de reglaj mixt. Performanțe economice • stabilirea unei alte metode de alocare a costurilor pentru căldura și energia electrică produse în CET, față de aceea a ANRE;	Prezentare generală • dispariția consumatorilor de căldură. Performanțe tehnice • lipsa unor măsuri concrete, coerente și susținute pentru încadrarea în cerințele și termenele impuse de HG 219/2007; • ponderea mare a consumului de gaz natural în perioada caracterizată de nesiguranța constantă în aprovizionării, în special iarna. Performanțe economice

CONFORM
CU ORIGINALUL





REGIA AUTONOMA DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

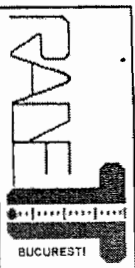
Str. Cavașii Vechi nr. 15, Sector 3, București, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrală); 313.99.06; Fax: 312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Puncte tari	Puncte slabe	Oportunitati	Amenințări / riscuri
1	2	3	4
● ponderea foarte mare, în CET a producției de căldură în regim de cogenerare (în anul 2007: 100%). <i>Performanțe economice</i> ● structura echilibrată a costurilor anuale de producție ale CET și CT din MB. <i>Performanțe de mediu</i> ● încadrarea în valorile limită ale emisiilor poluante ale tuturor CET-ELCEN și CT Casa Pressei (în afara instalațiilor care au derogări până în 2013 pentru CO₂ și 2015-cu limitarea duratei totale de funcționare a IMA la sub 20000 ore.	vară/iarnă a CET, de sub 1/3; ● valoarea redusă a randamentului global mediu anual al CET-ELCEN; ● încălzirea medie anuală mică a echipamentelor energetice din CET, în raport cu capacitățile instalate: 41% pe parte electrică, 17,2% a capacității termice a ansamblului CET (turbine cu abur și CAP); ● încălzirea termică vară/iarnă a ansamblului CET, de 1/7; ● încălzirea termică vară, a turbinelor din CET, față de capacitatea lor de producție în cogenerare de 1/9; Valorile ridicate ale consumurilor proprii de energie electrică, pentru producerea energiei electrice, la nivelul ansamblului CET (0,15 kWh/kWhe); - valorile ridicate ale ale consumului specific de energie electrică pentru pomparea apei fierbinți în rețeaua termică primară: 16,7 kWh/MW_{h,af}; 19,5 kWh/MW_{h,at} pentru ansamblul CET și CT ale MB; ● valorile ridicate ale consumului specific mediu anual de apă de adaos pentru RTP, de 0,78 m³/MW_{h,af} - în cazul CET și 0,81 m³/MW_{h,af} pentru ansamblul CET și CT ale MB.	● introducerea măsurilor propuse la cap. 15 de creștere a randamentelor globale medii anuale ale CET și a randamentelor termice medii anuale ale CT, simultan cu aplicarea metodei ISPE de alocare a costurilor de producere în CET, a căldurii și energiei electrice.	● prevederile legislative care care impun metode de stabilire și alocare a costurilor aferente producerii energiei electrice și căldurii ce conduc la supra-evaluarea costurilor anuale; ● debransarea consumatorilor de căldură de la SACC existent în favoarea alimentării din CT individuale, de scară, bloc sau de zonă, desființând sistemul de cogenerare.
		<i>Performanțe de mediu</i> ● pentru IMA la care sunt depășiri ale VLE, de introdus instalații cu NOx redus; -eliminarea utilizării păcurii cu conținut ridicat de sulf și/sau introducerea instalațiilor de desulfurare a gazelor de ardere.	<i>Performanțe de mediu</i> ● sistarea funcționării CET-TERȚI și a instalațiilor IMA cu derogări temporare (2011, 2013 sau 2015), în cazul neîncadrării în VLE.
	<i>Performanțe economice</i> ● aplicarea metodei ANRE de alocare a costurilor aferente producerii în CET a căldurii și energiei electrice; ● valorile ridicate ale costurilor unitare de producere în CET a căldurii (mai ales) și a energiei electrice, datorită randamentelor globale medii anuale foarte coborâte.		

CONFORM
CU ORIGINALUL





REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI TERMICE BUCURESTI

Sit. Căminii Vechi nr. 15, Sector 3, București, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrală); 313.99.06; Fax:

312.30.18; Nr. R.C. J40/196/1991; C.I.F.: RO 361218;

Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;

RO56 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Puncte tari	Puncte slabe	Oportunități	Amenințări / riscuri
1	2	3	4
	<i>Performante de mediu</i> • depășirea VLE impuse, în cazul CET-TERȚI.		

2.13.2 Analiza SWOT a sistemului centralizat de transport și distribuție a căldurii

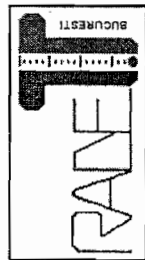
Puncte tari	Puncte slabe	Oportunități	Amenințări / Riscuri
1	2	3	4
• existența inelului între principalele magistrale al SCTDC; • existența mai multor bretele de legătură între diversele magistrale și / sau rețele principale, creând astfel mai multe inele – căi de alimentare cu căldură a unor zone urbane; • posibilitatea modificării după necesități a arealelor asigurate în alimentarea cu căldură de diversele CET și CT Casa Presei; • posibilitatea încărcării optime a diverselor surse de alimentare cu căldură, în cazul avariei	• vechimea mare a majorității RTP și RTS (peste 30 de ani) în proporție de 90 % în cazul RTP și de 88% în cazul RTS au rămas neretehnologizate; • pierderile relative mari de căldură ale SCTDC: 15,6% ale RTP, 10,3% ale RTS și 23,5% pe ansamblul SCTDC, la nivelul anului 2007; • valorile ridicate ale consumului specific mediu anual de apă de adaos (1,25 m³/Gcal, pentru RTP în anul 2007); • valorile ridicate ale consumului specific mediu anual de energie de pompare (19,2 kWh_e/MWh, pentru RTP și 11,4 kWh_e/MWh, pentru RTS, în anul 2007); • ponderea mare a costului anual cu personalul (25% din costurile anuale totale); • ponderea mare a costului anual cu energia electrică consumată pentru pompare în PT și/sau MT (5% din costurile anuale totale; • valorile mărite ale costurilor unitare ale transportului și distribuției căldurii, datorită ponderii mari a unor categorii de costuri, mai ales a	• realizarea studiilor de oportunitate a re tehnologizării RTP, corelat cu evoluția în perspectivă a pozițiilor și capacităților surselor de căldură, conform rezultatelor etapei a II-a a SEMB; • generalizarea introducerii reglajului mixt pentru încălzire, la nivelul PT și al modulelor termice; • aplicarea măsurilor tehnico-economice de reducere a costurilor anuale aferente căldurii livrate din SCTDC, conform propunerilor făcute în cap. 15; • stabilirea pe baza calculelor de eficiență tehnico-economică a generalizării introducerii modulelor termice; • preluarea de noi consumatori din piața latentă și potențială;	• dificultăți în găsirea fondurilor necesare re tehnologizării RTP și RTS; • avarii ale RTP, cu efecte critice asupra siguranței alimentării cu căldură a consumatorilor racordați la SACC existent; • cote mari de cantități de căldură nefacturate, datorate pierderilor de căldură mai mari decât cele acceptate de ANRE; • bilanț financiar anual negativ, la nivelul RADET, ca urmare a diferențelor în minus între tariful aprobat anticipat

CONFORM
CU ORIGINALUL



13.12.2007

13.12.2007



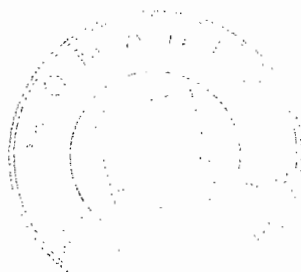
REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE - BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, București, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Puncte tari	Puncte slabe	Oportunități	Amenințări / Riscuri
1 uneia, sau în funcție de regimul de funcționare vară/iarnă.	2 celor determinate de pierderile de căldură ale SCTDC; • aprobările anticipate pentru tariful căldurii nu corespund cu costurile reale ulterioare și cu valorile reale ale cantităților de căldură facturate.	3 • utilizarea noilor tehnologii.	4 pentru vânzarea căldurii și costul unitar realizat în funcționare.

CONFORM
CU ORDONANȚA NR. 117/2010



24



REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Cap. 3. Strategia RADET Bucuresti. Plan efectiv de administrare

Strategiile specifice ale Regiei de termoficare RADET Bucuresti, cuprinse in prezentul **Plan de Administrare al Consiliului de Administratie**, au fost elaborate cu respectarea viziunii, declaratiei de misiune si a principalelor directii strategice avand ca scop primordial atingerea obiectivelor si a criteriilor de performanta stabilite in contractele de mandat.

3.1 Definirea strategiei generice

Obiectivele strategice pot fi axate atat pe plan intern cat si pe plan extern (conform 3.2). Obiectivele strategice interne se refera la cresterea productivitatii, eficientei, a standardelor de calitate si eficienta operationala de ansamblu.

Modul in care vor fi atinse aceste obiective strategice generice este detaliat in continuare.

3.2 Obiective strategice – aspecte externe

3.2.1 Viziune, misiune si valori

Elementele de definire a viziunii Regiei sunt:

- **Abordarea realista:** Trebuie sa se tina cont de criterii realiste ce rezulta din pozitia de piata curenta, baza de active, capacitatea de finantare etc;
- **Alinierea cu interesele Municipality:** Este esentiala alinierea cu interesele Municipality, in caz-contrar va fi imposibil sa se atinga etapa vizionara
- **Convingerea personalului cheie:** Viziunea trebuie implementata la nivelul intregii companii; personalul cheie trebuie sa fie convins ca viziunea este realista si fezabila.

“Viziunea” Regiei este de a deveni un lider in promovarea, imbunatatirea utilizarii si la dezvoltarea rationala a sistemelor de transport distributie si furnizare a energiei termice in sistem centralizat in Municipiul Bucuresti

“Misiunea” Regiei este sa devina un operator eficient din punct de vedere economic, indeplinind standardele de mediu si de siguranta prin excelenta operationala si oferind facilitati conexe care sa conduca in final la maximizarea calitatii serviciului prestat.

“Valorile” Regiei constau in:

Integritate: Personalul CN-ACN actioneaza cu onestitate si trateaza toate partile interesate, utilizand proceduri deschise si transparente, in mod corect si echitabil

Ambitie: Regia se preocupa sa isi amelioreze constant serviciile si sa obtina rezultate pozitive. Regia este o companie dinamica si determinata sa isi atinga potentialul maxim pentru oferirea unui serviciu public la o calitate superioara.

Profesionalism: Regia asigura constant clientilor sai servicii la nivelul asteptarilor acestora

3.2.2 Strategia de piata

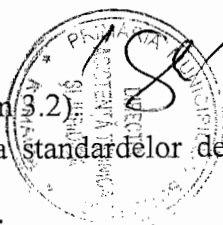
Regia detine o pozitie de monopol pe piata pe care activeaza, avand in vedere administrarea unei infrastructuri unice, ce creaza un avantaj distinct pentru operatorii economici.

Regia isi propune implementarea unei strategii de crestere intensiva a pietei prin realizarea de campanii de informare a clientilor actuali privind avantajele competitive ale utilizarii serviciului de termoficare pentru asigurarea caldurii si a apei calde menajere

3.2.3 Strategia de portofoliu

Strategia de portofoliu se refera la activitatile din lantul valoric pe care regia si le propune sa le realizeze. Tinand cont de specificul activitatii, strategia de portofoliu va presupune concentrarea resurselor in vederea eficientizarii activitatii si imbunatatirea calitatii serviciului public de asigurare.

CONFORM
CU ORIGINALUL

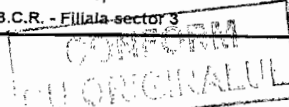


Handwritten signatures and stamps at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right, along with a circular stamp of the Municipality of Bucharest.



REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax: 312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



a caldurii si a apei calde menajere.

Activitatea de management infrastructura

- Realizarea de studii de oportunitate si fezabilitate pentru investitiile de inlocuire/modernizare/extindere;
- Realizarea de analize asupra celor mai bune utilizari a activelor existente si scenarii de dezvoltare/conservare/inchidere daca e cazul.

Activitatea de vanzari/marketing:

- Intensificare eforturilor de promovare si vanzare, dezvoltarea functiunii prin planuri specifice de actiune;
- Planuri de comunicare, relatii publice, inclusiv participarea la conferinte si simpozioane privind marketing (site web, publicitate, social media etc).

3.2.4 Strategia de crestere

Strategia regiei vizeaza in primul rand cresterea organica, prin dezvoltarea facilitatilor de infrastructura existente cu scopul atragerii de clienti noi ce se va reflecta in rezultatele financiare ale companiei.

Consiliul de Administratie are ca obiectiv pe termen scurt implementarea solutiei retinute pentru Municipiul Bucuresti, prevazuta la art. 4 din Memorandum, presupune initierea demersurilor pentru realizarea urmatoarelor actiuni:

- reorganizarea RADET Bucuresti in societate comerciala si transferul actiunilor ELCEN Bucuresti din proprietatea privata a Statului roman in proprietatea privata a Municipiului Bucuresti (art. 4, lit b din Memorandum)
- fuziunea dintre ELCEN Bucuresti societatea rezultata din reorganizarea RADET Bucuresti (art. 4, lit c din Memorandum)
- realizarea SACET integrat (art. 4, lit d din Memorandum)
- selectarea, prin procedurile concurențiale prevazute de legislatie, a unui partener / operator cu experienta profesionala si capabilitate financiara care sa realizeze investitii in SACET in scopul cresterii calitatii serviciului public la un tarif suportabil pentru populatie, cu un efort rezonabil al bugetului Municipiului Bucuresti. (Art. 4, lit e din Memorandum).

3.2.5 Strategia de competitivitate

Competitivitatea inseamna, cumulativ, productivitate si avantaj comparativ pe plan international.

Competitivitatea este determinata de cresterea productivitatii si se reflecta in "crestere sustinuta a standardului de viata al unei natiuni".

Regia abordeaza o strategie de competitivitate bazata pe eficienta operationala, mai adecvata pentru stadiul actual de dezvoltare al sectorului serviciilor comunitare de utilitati publice.

Regia isi va concentra eforturile mai degraba in directia imbunatatirii eficientei operationale - efort constant acceptat ca o conditie necesara dar nu si suficienta pentru atingerea unei profitabilitati superioare

3.2.6 Orientarea catre clienti

Strategia dedicata Relatiilor cu Clientii promoveaza urmatoarele valori: cresterea nivelului de incredere al clientilor in calitatea serviciilor oferite, optimizarea procesului de comunicare dintre Regie si clienti, respectiv monitorizarea permanenta a opiniei clientilor.

Aceasta inseamna ca orientarea catre clienti va avea in vedere:

- Promovarea serviciilor catre clientii finali;
- Solicitarea si obtinerea de feed-back din partea clientilor in vederea imbunatatirii serviciilor;
- Oferirea de suport continuu clientilor.



25 27



REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafliei Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centratal); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



3.3 Obiective strategice – aspecte interne

3.3.1 Modelul de management al RADET Bucuresti

Regia este administrata in prezent in sistem unitar de catre un Consiliu de administratie format din 6 membri. Conducerea executiva este asigurata de catre directorul general si directorii departamentelor functionale.

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

- Implementarea standardelor de buna practica in domeniul guvernantei corporative
- Revizuirea regulamentelor interne, a normelor si procedurilor de lucru pentru atingerea excelentei organizationale
- Implementarea unui sistem transparent si eficient de luare a deciziilor, de implementare a acestora si monitorizare a rezultatelor
- Politici adecvate de management al riscurilor si imbunatatirea controalelor interne

Strategia in acest domeniu va viza si revizuirea schemei de organizare pentru a putea face fata mai bine implementarii planurilor de actiune strategice prin:

- Ajustari functionale de inter-dependenta intre diverse functiuni din cadrul regiei
- Dezvoltarea abilitatilor in domeniul managementului de proiect pentru nivelele intermediare (coaching, cursuri de specialitate, rotatie etc)
- Dezvoltarea departamentului de raportari financiare si controlling (pregatire situatii financiare IFRS, planuri de afaceri si bugete multi-aniuale etc)
- Introducerea unui sistem modern de evaluari interne, planuri de dezvoltare cariera, promovare si retentie concomitent cu revizuirea politicii de personal (remunerare, angajare etc)
- Analiza gradului de incarcare a muncii si productivitatii
- Specializarea personalului redundant, daca este cazul, in domenii colaterale si/sau redistribuirea in zone cu deficit de personal

3.3.2 Performanta operationala a RADET Bucuresti

Performanta operationala poate fi atinsa prin:

- Implementarea programelor de investitii;
- Realizarea si planificarea mentenantei la infrastructura;
- Planificare si urmarire bugetara la nivel detaliat;
- Optimizare fluxuri si procese;
- Motivarea adecvata a personalului, recunoasterea performantei.

3.3.3 Performanta personalului RADET Bucuresti

Regia isi va concentra eforturile asupra dezvoltarii competentelor angajatilor, cresterea eficientei resurselor umane si promovarea lucrului in echipa, pentru a raspunde cerintelor generate de noile investitii, nivelul de performanta in crestere si exigentele clientilor.

De asemenea se va urmari imbunatatirea randamentului fiecarui angajat, a comportamentului sau profesional si, implicit, cresterea performantelor resurselor umane ale organizatiei, respectiv cresterea productivitatii muncii.

Prin dezvoltarea unui sistem eficace de management al performantei resurselor umane se va corela eficienta profesionala cu obiectivele si valorile societatii.

Regia va urmari introducerea unor metode si tehnici de evaluare a performantelor angajatilor, dezvoltare profesionala, promovare, retinere, pregatire.

Obiectivele in privinta cresterii performantei personalului vizeaza urmatoarele aspecte:

- Mixul de salariati: angajarea de personal in zonele cu deficit si unde nu exista resurse interne, echilibru intre personalul de executie si cel de conducere

- Motivarea personalului: recunoasterea performantei;
- Competentele salariatilor: analiza competentelor existente versus competente noi care trebuie dezvoltate;
- Obiectivele de performanta: sistem de obiective pentru angajatii cheie; indicatorii de performanta asigura dezvoltarea competentei si expertizei angajatilor;
- Dezvoltarea carierei: programe de dezvoltare a carierei pe termen lung pentru angajatii cu competente multiple (programe de rotatie, schimb, pregatire).

Actiuni specifice:

- Contractarea auditului de resurse umane;
- Reactualizarea organigramei si a fiselor de post, in scopul adaptarii la noile cerinte tehnologice si stabilirii unor formule optime de operare, mentenanta si dezvoltarea a activelor publice si private aflate in administrare;
- Notificarea angajatilor cu privire la procesul de reorganizare al societatii, rezultat in urma re tehnologizarii si automatizarii proceselor de productie si mentenanta;
- Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregatirea, expertiza, competentele, varsta, responsabilitatile si sarcinile existente;
- Elaborarea unui plan de instruire / perfectionare / specializare / recalificare / reconversie profesionala, diferentiat pe tipuri de activitati / procese / subproces / instalatii / utilaje / echipamente;
- Implementarea Planului de instruire / perfectionare / specializare / recalificare / reconversie profesionala.

Rezultate asteptate:

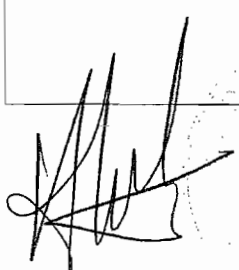
- Realocarea sarcinilor si responsabilitatilor;
- Cresterea eficientei profesionale individuale si de echipa;
- Cresterea ponderii personalului cu studii medii si superioare, cu un inalt nivel tehnic si tehnologic de pregatire, adaptat la noile procese automatizate;
- Activitatea echipelor de mentenanta se va baza in mod predominant pe principiul intretinerii pro-active a sistemelor si echipamentelor; in contextul in care integrarea modulului de management al activelor in ERP va da posibilitatea generarii automate a planurilor saptamanale / lunare / trimestriale / anuale de mentenanta, diferentiat pe fiecare activitate in parte, inclusiv a necesarului de resurse umane, materiale si financiare aferent.

3.3.4 Performanta financiara a RADET Bucuresti

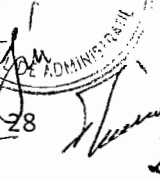
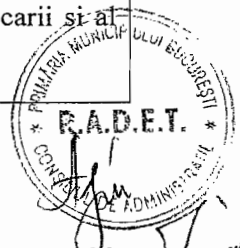
Vor fi avute in vedere urmatoarele aspecte:

Dezvoltarea de modele financiare multi-anuale pentru bugetare si urmarirea indeplinirii indicatorilor	
Actiuni specifice:	Pregatirea modelor financiare pentru bugetare
Rezultate asteptate	Defineste obiectivele pe termen scurt cat si resursele pentru obtinerea acestora

Dezvoltarea functiunii de bugetare si controlling	
Actiuni specifice:	Infiintarea compartimentelor de bugetare si controlling
Rezultate asteptate	- Evidentiaza, analizeaza si raporteaza abaterile produse, identifica factorii favorabili sau nefavorabili pentru activitatea regiei - Pregateste managementul regiei pentru viitor cu sprijinul planificarii si al controlului - Conduce la mai multa transparenta in cadrul regiei







REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3

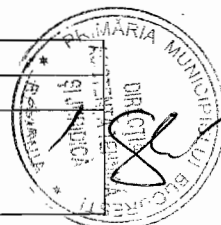


Imbunatatirea performantelor financiare prin optimizari de procese, eficientizare activitati, reducere cheltuieli-

Actiuni specifice:	Analiza proceselor, categoriilor de cheltuieli si optimizarea acestora
Rezultate asteptate	Reducerea costurilor si imbunatatirea performantelor financiare ale regiei

Revizuirea politicii de tarife

Actiuni specifice:	Conceperea unei noi grile de tarife
Rezultate asteptate	- Cresterea profitabilitatii Companiei; - Asigurarea unui cash flow constant pozitiv; - Asigurarea cashului intern pentru finantarea investitiilor.



Optimizarea structurii de capital, prin utilizarea de surse imprumutate pentru finantarea investitiilor

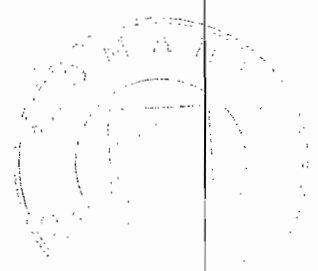
Actiuni specifice:	Contractarea de imprumuturi bancare
Rezultate asteptate	Finantarea proiectelor de investitii si derularea rapida a acestora

Diversificarea surselor de finantare a investitiilor

Actiuni specifice:	Demararea unor discutii cu banci comerciale, societati de leasing sau companii private (pentru a infiinta PPP)
Rezultate asteptate	Finantarea proiectelor de investitii

Implementarea unui software integrat ERP (Enterprise Resource Planning)

Actiuni specifice:	Implementarea modulelor financiar-contabile, in speta: ☐ Financiar - Contabilitate; ☐ Contabilitate generala; ☐ Contabilitati analitice; ☐ Trezorerie si fluxuri de numerar; ☐ Contabilitate Furnizori; ☐ Contabilitate interna de gestiune; ☐ Gestiunea stocurilor de materiale si obiecte de inventar.
Rezultate asteptate	Generarea automata, zilnica, a situatiilor financiare pentru cash-management (incasari, stocuri etc.) - Elaborarea unui set de rapoarte financiare, dupa cum urmeaza: ☐ Bilant contabil; ☐ Contul de profit si pierdere; ☐ Fluxul de numerar; ☐ Situatia activelor imobilizate; ☐ Analize vechime solduri clienti / furnizori; ☐ Indicatori pentru analiza performantelor Companiei; ☐ Indicatori economico-financiar. - Actualizarea permanenta a stocurilor; - Incasarea la termen a facturilor; - Recuperarea debitelor restante; - Diminuarea deficitului de numerar.



3.3.5 Alte aspecte interne

Regia va avea in vedere introducerea unor instrumente de management strategic care sa sustina implementarea cu succes a proiectelor si o comunicare eficienta cu administratia locala si centrala.

Exemple de astfel de instrumente sunt:

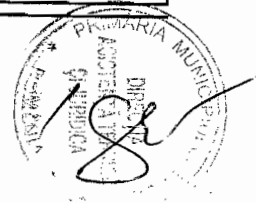
- Managementul riscurilor
- Managementul proiectelor
- Managementul schimbarii

[Handwritten signatures and stamps]



- Planul de comunicare
- Raportari periodice catre conducere

CONFORM
CU ORIGINALUL



Managementul riscurilor vizeaza:

- Nominalizarea unui manager de risc
- Identificarea riscurilor potentiale, evaluarea probabilitatii si impactului acestora
- Intocmirea unui catalog detaliat al riscurilor care sa descrie principalele riscuri si modul de atenuare a acestora
- Definirea apetitului de risc al companiei si stabilirea nivelului acceptabil de risc
- Strategia de management a riscurilor (atenuare, eliminare, acceptare etc)
- Identificarea optiunilor de reducere a riscurilor

Managementul proiectelor presupune:

- Dezvoltarea unitatii de management a proiectelor
- De obicei, instalarea si utilizarea unui software specializat de proiect care sa permita urmarirea activitatilor si resurselor organizatiei
- Definirea unor modele standard de rapoarte pentru progresul proiectelor, rapoarte de activitate etc
- Instruiri periodice ale personalului implicat in activitatile de gestionare proiecte

Managementul schimbarii implica:

- Intocmirea unui plan detaliat al managementul schimbarii ce va sustine noua strategie si viziune de afaceri
- Dezvoltarea de instrumente pentru monitorizarea regulata a schimbarii
- Cursuri de formare specifica

Planul de comunicare este esential pentru realizarea cu succes a proiectelor strategice ale regiei. Beneficiile unei comunicari interne eficiente sunt:

- Pentru management: asteptarile actionarilor sunt intelese adecvat, impactul schimbarilor este inteles, este selectata forma si definit continutul comunicarii catre angajati
- Pentru companie si angajati: este minimizata rezistenta angajatilor cheie fiind creat suportul pentru schimbare, creste loialitatea angajatilor, creste sentimentul de securitate si utilitate a angajatilor

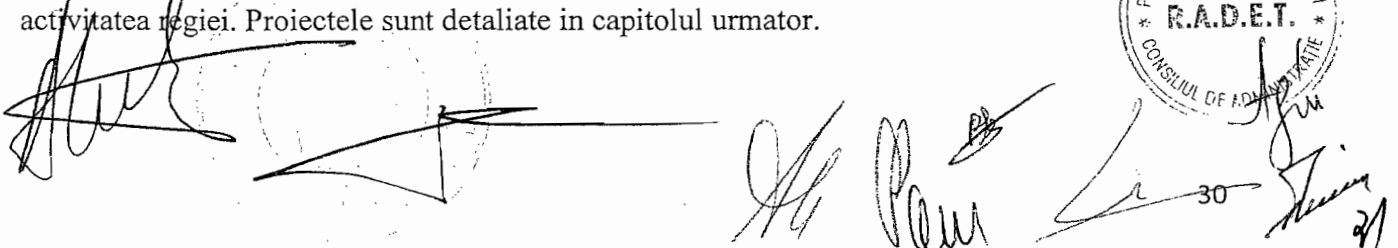
Exista o gama larga de canale interne de comunicare care pot fi selectate cum ar fi: intranet, email, sedinte, intalniri departamentale, utilizarea liderilor de opinie, utilizarea de rapoarte/materiale care descriu progresul proiectelor.

Regia va urmari dezvoltarea unui set de raportari interne catre conducere care sa permita o supraveghere si monitorizare permanenta a rezultatelor regiei si sa permita luarea unor decizii informate.

3.4 Planul de actiune strategica

Scopul acestui plan de actiune este sa asigure implementarea eficienta a orientarii strategice a regiei in ceea ce priveste dezvoltarea durabila a functiilor institutionale, operationale si financiare pentru urmatorii patru ani.

Planul de actiuni propus poate fi supus unor actualizari sau modificari pe baza rezultatelor implementarii sau ca urmare a schimbarilor institutionale, operationale sau financiare care afecteaza activitatea regiei. Proiectele sunt detaliate in capitolul urmator.





REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Actiuni ce trebuie intreprinse	1. Redimensionarea structurii de personal in functie de specificul activitatii si responsabilizarea salariatilor
Termen de implementare	1.12.2013
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	2. evaluarea profesionala semestrială a salariatilor de catre o comisie special constituita
Termen de implementare	1.11.2013
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	3. Realizarea sistemului de salarizare in functie de criteriile de performanta - salarii, prime, sporuri, alte bonificatii
Termen de implementare	31.03.2014
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	4. Identificarea/stabilirea zonelor cu pierderi tehnologice si organizarea unui program de diminuare a acestora.
Termen de implementare	permanent
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

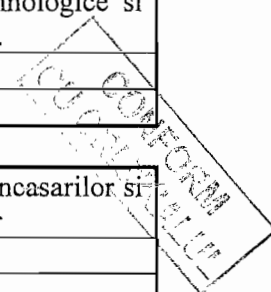
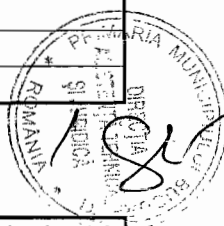
Actiuni ce trebuie intreprinse	5. Reducerea datoriilor prin accelerarea ritmului incasarilor si a platilor restante prin intocmirea unui grafic lunar
Termen de implementare	lunar
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	6. Reducerea creantelor prin accelerarea ritmului incasarilor si a platilor restante prin intocmirea unui grafic lunar
Termen de implementare	lunar
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	7. Stabilirea unor proceduri pentru fiecare departament privind monitorizarea acestora in concordanta cu sistemul de management al calitatii
Termen de implementare	30.06.2014
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	8. Continuarea modernizarii punctelor termice si eficientizarea lor, folosind componente si utilaje de ultima generatie
Termen de implementare	Permanent, cu evaluare anuala
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	9. Elaborarea Proiectului de buget al RADET Bucuresti până la 31.11 al anului curent pentru anul următor
Termen de implementare	permanent
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.



REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.76.00 (centrala); 313.99.06; Fax: 312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



Actiuni ce trebuie intreprinse	10. Stabilirea anuala a unui plan de investitii destinat imbunatatirii sigurantei in functionare si exploatare in vederea realizarii parametrilor calitativi si cantitativi ai serviciului până la 31.11 al anului curent pentru anul următor
Termen de implementare	permanent
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	11. Evaluarea Comitetului Director in functie de rezultatele economico - financiare ale regiei
Termen de implementare	trimestrial
Responsabili:	Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	12. Finalizarea Analizei diagnostic si propuneri asupra activitatii RADET Bucuresti
Termen de implementare	01.10.2013
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	13. Realizarea raportului anual de activitate al RADET până la finalul lunii mai a anului următor
Termen de implementare	permanent
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Actiuni ce trebuie intreprinse	14. Realizarea programului de măsuri privind asigurarea transparenței
Termen de implementare	permanent
Responsabili:	Directorul General si Consiliul de Administratie

Notă :CA se angajează să raporteze CGMB la termenele menționate stadiul indeplinirii obiectivelor

4. Indicatori si criterii de performanta

4.1 Indicatori si criterii de performanta generali

Obiectiv general: asigurarea Serviciului Public de Alimentare cu Energie Termica in Municipiul Bucuresti, cu respectarea urmatoarelor criterii generale:

1	Accesibilitatea nediscriminatorie la Serviciu
2	Adaptabilitatea Serviciului la cerintele utilizatorilor
3	Continuitatea serviciului, din punct de vedere cantitativ si calitativ
4	Transparență in gestiunea Serviciului, față de utilizatori și de autoritatile publice centraia si locala
5	Echilibrul permanent intre Calitatea Serviciului si resursele alocate
5.a	Gradul de satisfactie al utilizatorilor : Asigurarea agentului termic pentru incalzire si apa calda menajeră, la parametrii necesari satisfacerii cerintelor utilizatorilor
5.b	Gradul de impact asupra mediului : Protejarea domeniului public si privat si a mediului, in conformitate cu prevederile legale



REGIA AUTONOMA DE DISTRIBUTIE A ENERGIEI
TERMICE BUCURESTI

Str. Cavafii Vechi nr. 15, Sector 3, Bucuresti, Cod 030254, Telefon 314.75.00 (centrala); 313.99.06; Fax:
312.30.18; Nr. R.C. J40/195/1991; C.I.F.: RO 361218;
Cont: RO87 RNCB 0074 0064 2303 0001;
RO55 RNCB 0074 0064 2303 0092 - B.C.R. - Filiala sector 3



6	Eficienta serviciului. Pierderile de energie : - pe termen scurt (2 - 4 ani): reducerea pierderilor de energie la nivelul celor prevazute in structura de tarif al Serviciului (22,5 %), avizata de ANRSC, prin utilizarea eficienta a resurselor interne ale RADET si alocarea de catre Municipiul Bucuresti a resurselor financiare necesare
7	Realizarea programelor anuale de investitii aprobate de catre Consiliul General al Municipiului Bucuresti, avand ca obiective principale: cresterea eficientei Serviciului si extinderea acestuia, cu efecte asupra scaderii tarifului pentru populatie, cu alocarea de catre Municipiul Bucuresti a resurselor financiare necesare
8	Cresterea eficientei economice, in administrarea Serviciului

4.2 Indicatori si criterii de performanta specifice

Obiectiv specific 1: Realizarea Serviciului Public de Alimentare cu Energie Termica in Municipiul Bucuresti, cu respectarea urmatoarelor criterii specifice:

1	Exploatarea eficienta a Sistemului de Alimentare Centralizata cu Energie Termica (SACET)
2	Transportul si distributia energiei termice, corespunzator cu conditiile climatice si cu temperaturile necesare in locuintele utilizatorilor, tinand cont de regimul de utilizare orar
3	Reglarea cantitatii de energie termica distribuita pentru incalzire, pe baza diagramei de reglaj
4	Asigurarea temperaturii minime de 45°C pentru apa-caldă de-consum, in punctul de delimitare a instalatiilor publice de cele ale utilizatorilor, masurata prin : <i>Numărul anual de reclamații privind calitatea energiei termice în rețeaua de distribuție față de anul precedent</i>
5	Măsurarea energiei termice furnizate utilizatorilor, în vederea facturării, masurata prin : - <i>Gradul de contorizare a consumurilor;</i> - <i>Numărul anual de reclamații privind precizia echipamentelor de măsurare a consumurilor, în funcție de tipurile de agent termic și de categoriile utilizatorilor racordati la Centralele Termice față de anul precedent;</i> - <i>Numărul anual de reclamații privind precizia echipamentelor de măsurare a consumurilor, montate în rețeaua de distribuție față de anul precedent</i>
6	Mentținerea în stare de funcționare și verificarea metrologică conform prevederilor legale, a echipamentelor de măsurarea consumurilor, utilizate pentru decontarea contravalorii energiei termice
7	Realizarea/actualizarea si implementarea unei proceduri de depistare, evidență, analiza operativa, raportare si remediere a avariilor cu pierderi de caldura și a incidentelor in sistemul de transport si distributie a energiei termice, masurate-astfel : - <i>Pierdere de energie termică în rețeaua de transport, ca diferență procentuală între energia termică intrată în rețeaua de transport și cea înregistrată de contoarele de la intrarea în punctul termic față de anul precedent</i>

CONFORM
CU ORIGINALUL

Obiectiv specific 2: Eficienta economica si financiara a Serviciului Public de Alimentare cu Energie Termica, cu respectarea urmatoarelor criterii specifice:

Reducerea creantelor

(i) Indicator: perioada de recuperare a creantelor

(ii) Formula: $\frac{\text{Sold mediu creante}}{\text{Cifra de afaceri}} \times 365$

Detaliere:

- sold mediu creante = soldul mediu zilnic pentru ultimele 365 zile

- cifra de afaceri = cifra de afaceri aferenta ultimelor 365 zile

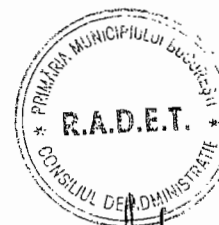
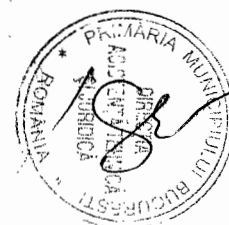
(ii) unitate de masura: zile

(iv) valoare tinta: 180

(v) pondere: 10%

(vi) Semnificatie:

- calculeaza eficacitatea entitatii in colectarea creantelor sale ;



- exprima numarul de zile pana la data la care debitorii isi achita datoriile ;
- (vii) Masuri vizate pentru imbunatatirea indicatorului:
- realizarea/actualizarea si implementarea procedurii de recuperare a creantelor, prin masuri interne, cat si prin intermediul instantelor de judecata ;
- (viii) Gradul de indeplinire :

Pentru fiecare indicator se calculeaza lunar valorile efective care se compara cu valorile tinta, obtinandu-se astfel gradul de indeplinire a criteriului respectiv.

Gradul global de realizare a criteriilor de performanta se obtine prin ponderarea gradului de indeplinire a fiecarui criteriu cu valoarea desemnata a ponderii pentru criteriul respective

$$GR_1 = 1 + \frac{\text{Valoare tinta} - \text{Valoare efectiva}}{\text{Valoare tinta}}$$

Reducerea platilor restante

(i) Indicator: ponderea obligatiilor nescadente

(ii) Formula: $\frac{\text{Obligatii nescadente}}{\text{Total obligatii}} \times 100$

(iii) Unitate de masura: %

(iv) Valoare tinta: 15

(v) Pondere: 20%

(vi) Semnificatie:

- masoara gradul de respectare a obligatiilor asumate de entitate fata de furnizori ;
- reprezinta ponderea obligatiilor cu scadenta neimplinita in totalul obligatiilor asumate de regie

(vii) Masuri vizate pentru imbunatatirea indicatorului ;

- plata furnizorilor de agent termic si gaze naturale pe baza prevederilor contractului de cont escrow ;
- plata furnizorilor de materiale si servicii in ordinea vechimii facturilor, conform reglementarilor cu privire la intarirea disciplinei contractuale ;
- realizarea numai a achizitiilor pentru care exista sursa de finantare conform bugetului aprobat

- optimizarea costurilor si a consumurilor proprii ;

- intarirea controlului intern general si in mod special a controlului financiar preventiv, asupra operatiunilor care produc angajamente financiare fata de terti;

(viii) Gradul de indeplinire :

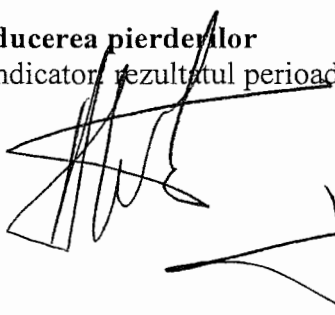
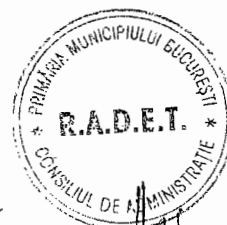
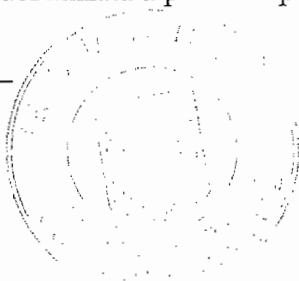
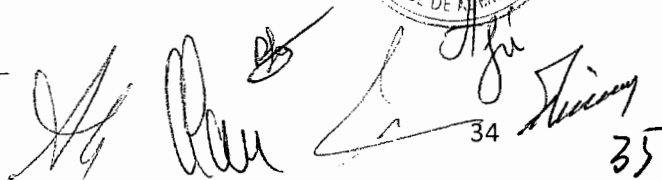
Pentru fiecare indicator se calculeaza lunar valorile efective care se compara cu valorile tinta, obtinandu-se astfel gradul de indeplinire a criteriului respectiv.

Gradul global de realizare a criteriilor de performanta se obtine prin ponderarea gradului de indeplinire a fiecarui criteriu cu valoarea desemnata a ponderii pentru criteriul respectiv :

$$GR_2 = 1 + \frac{\text{Valoare efectiva} - \text{Valoare tinta}}{\text{Valoare tinta}}$$

Reducerea pierderilor

(i) indicator: rezultatul perioadei

(ii) Formula: $\frac{\text{Venituri cumulate} - \text{Cheltuieli cumulate}}{\text{Cheltuieli cumulate}} \times 100$

Detaliiere:

- venituri totale = venituri cumulate ale exercitiului de la 1 ianuarie la finele lunii de referinta
- cheltuieli cumulate = cheltuieli cumulate ale exercitiului de la 1 ianuarie la finele lunii de referinta cu exceptia penalitatilor

(iii) Unitatea de masura: %

(iv) Valoare tinta :

- pentru lunile ianuarie - mai si noiembrie - decembrie : 4%
- pentru lunile iunie - octombrie : 0%

(v) Pondere : 25%

(vi) Semnificatie:

- masoara capacitatea entitatii de a degaja profit;
- reprezinta ecartul procentual intre veniturile obtinute si cheltuielile aferente angajate ;

(vii) Masuri vizate pentru imbunatatirea indicatorului:

- diversificarea activitatilor generatoare de profit ;
- urmarirea indeplinirii caracteristicilor de eficacitate, eficienta, oportunitate si economicitate pentru fiecare operatie consumatoare de resurse ;
- intarirea disciplinei financiare si de gestiune ;
- incadrarea in valorile aprobate prin bugetul de venituri si cheltuieli.

(viii) Gradul de indeplinire :

Pentru fiecare indicator se calculeaza lunar valorile efective care se compara cu valorile tinta, obtinandu-se astfel gradul de indeplinire a criteriului respectiv ;

Gradul global de realizare a criteriilor de performanta se obtine prin ponderarea gradului de indeplinire a fiecarui criteriu cu valoarea desemnata a ponderii pentru criteriul respectiv :

$$GR_3 = 1 + \frac{\text{Valoare efectiva} - \text{Valoare tinta}}{\text{Valoare tinta}}$$

Reducerea cheltuielilor la 1.000 Lei venituri

(i) Indicator: cheltuieli la 1000 Lei venituri

(ii) Formula: $\frac{\text{Cheltuieli totale} - \text{Venituri totale}}{\text{Venituri totale}} \times 1000$

Unde:

- Venituri totale = venituri cumulate ale exercitiului de la 1 ianuarie la finele lunii de referinta
- Cheltuieli totale = cheltuieli cumulate ale exercitiului de la 1 ianuarie la finele lunii de referinta, cu exceptia penalitatilor

(iii) Unitate de masura: Lei

(iv) Valoare tinta:

- pentru lunile ianuarie - mai si noiembrie - decembrie : 960
- pentru lunile iunie - octombrie : 999

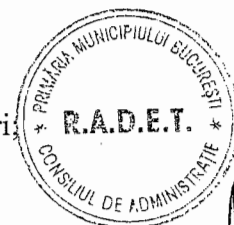
(v) Pondere : 25 %

(vi) Semnificatie:

- stabileste eficienta cu care entitatea angajeaza resursele disponibile ;
- masoara in unitati monetare efortul regiei pentru realizarea a 1000 lei venituri;

(vii) Masuri vizate pentru imbunatatirea indicatorului:

- identificarea si eliminarea costurilor nejustificate;
- reducerea cheltuielilor care nu contribuie direct la realizarea Serviciului;



- cresterea ponderii activitatilor detinute in portofoliu care permit degajarea unei marje mari de profit.

(viii) Gradul de indeplinire :

Pentru fiecare indicator se calculeaza lunar valorile efective care se compara cu valorile tinta, obtinandu-se astfel gradul de indeplinire a criteriului respectiv ;

Gradul global de realizare a criteriilor de performanta se obtine prin ponderarea gradului de indeplinire a fiecarui criteriu cu valoarea desemnata a ponderii pentru criteriul respectiv :

$$GR_4 = 1 + \frac{\text{Valoare tinta} - \text{Valoare efectiva}}{\text{Valoare tinta}}$$

Cresterea productivitatii muncii

(i) Indicator: productivitatea muncii

(ii) Formula:
$$\frac{\frac{\text{Cifra de afaceri}_N}{\text{Numar personal}_N}}{\frac{\text{Cifra de afaceri}_{N-1}}{\text{Numar personal}_{N-1}}}$$

Detalii:

- N = perioada de referinta a exercitiului curent;
- N-1 = perioada similara a exercitiului precedent;

(iii) Unitate de masura: Lei/angajat

(iv) Valoare tinta: **1,005**

(v) Pondere: **20%**

(vi) Semnificatie:

- determina eficienta utilizarii fortei de munca
- evidentiaza evolutia de la an la an a veniturilor degajate prin aportul salariatilor

(vii) Masuri vizate pentru imbunatatirea indicatorului:

- automatizarea proceselor de productie si reconversia personalului.
- asigurarea masurilor de protectie sociala interna printr-o colaborare optima cu organizatiile sindicale ale regiei.
- cresterea eficientei serviciilor functionale si a serviciilor suport
- fluentizarea proceselor de management

(viii) Gradul de indeplinire:

Pentru fiecare indicator se calculeaza lunar valorile efective care se compara cu valorile tinta, obtinandu-se astfel gradul de indeplinire a criteriului respectiv.

Gradul global de realizare a criteriilor de performanta se obtine prin ponderarea gradului de indeplinire a fiecarui criteriu cu valoarea desemnata a ponderii pentru criteriul respectiv :

$$GR_5 = 1 + \frac{\text{Valoare efectiva} - \text{Valoare tinta}}{\text{Valoare tinta}}$$

6. Standardul de cost, definit prin costul operational pe km. de retea publica de transport si distributie a energiei termice.

4.2 Indicatori si criterii de performanta suplimentare

Fata de indicatorii si criteriile de performanta prevazuti in OUG 109/2011 sunt propusi urmatoarii indicatori si criterii de performanta suplimentari pentru monitorizarea performantei Consiliului de

[Signatures and stamps at the bottom of the page]

Administratie, pe baza obiectivelor stabilite prin Planul de Administrare

- (a) Gradul de realizare/implementare a planurilor de actiune strategica propuse prin planul de administrare
- (b) Comunicare eficienta cu diferitele parti implicate in activitatea companiei: actionari, management executive, salariatii-sindicate, autoritati publice locale si centrale etc
- (c) Obtinerea unor opinii de audit fara rezerve asupra situatiilor financiare anuale d) Eficienta exercitarii functiei de supraveghere si control asupra societatii
- (e) Modul si gradul de implementare a standardelor de buna practica in domeniul guvernantei corporative

In situatia in care Consiliul General al Municipiului Bucuresti considera oportun, Consiliul de Administratie poate fi evaluat cu ajutorul unui consultant extern utilizandu-se instrumente specifice de evaluare cum ar fi:

- Evaluare de tip "auto-evaluare"
- Evaluare de tip interviu
- Evaluare de tip 360 grade.

Rezultatul unei asemenea evaluari s-ar putea concretiza in planuri de actiune pentru imbunatatirea functionalitatii asociate Consiliului de Administratie.

4.3 Plan de management

In baza planului de administrare, Directorul General va intoarni planul de management ce va cuprinde:

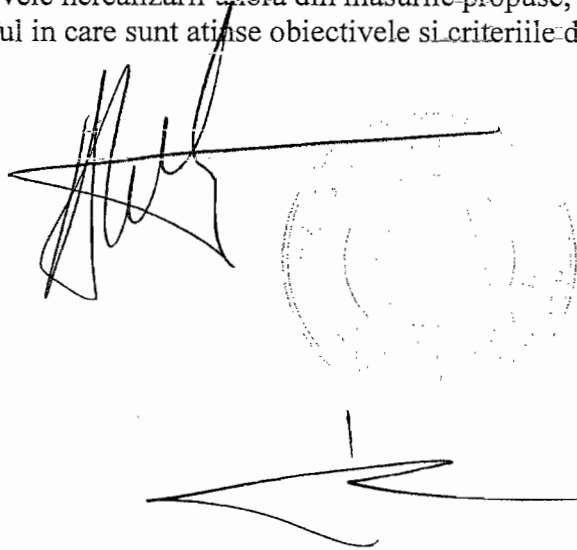
- Planuri de actiuni detaliate in vederea atingerii obiectivelor si criteriilor de performanta;
- Plan de implementare detaliat a strategiei/ planului de administrare aprobat de Consiliul de Administratie
- Indicatori si criterii de performanta detaliate care sa fie consistent cu indicatorii si criteriile de performanta stabiliti in Planul de administrare.

4.4 Monitorizare plan si evaluare management

Planul de administrare va fi monitorizat conform prevederilor din OUG 109/2011. In situatia in care OUG 109/2011 va fi amendata/modificata / completata, prevederile referitoare la monitorizare vor fi implementate.

Consiliul de Administratie va pregati rapoartele cerute de lege si va face referire in cadrul acestor rapoarte la modul in care decurge implementarea planului de administrare cu privire la:

- Stadiul implementarii planului;
- Realizarea unor obiective strategice suplimentare;
- Motivele nerealizarii unora din masurile propuse;
- Modul in care sunt atinse obiectivele si criteriile de performanta.



CONFORM
CU ORIGINALUL