

**Enet**

Bd. Bucuresti Nr.4, Focsani, COD 620144,ROMANIA

Tel: +40 237/212.400 / Fax: +40 237/214.110

[www.enetsa.ro](http://www.enetsa.ro)

**PLAN DE ADMINISTRARE**

**AL SOCIETĂȚII COMERCIALE ENET S.A. FOCȘANI**

**2018– 2022**

## **Cuprins**

### **Introducere**

### **Notă importantă**

### **Rezumat**

## **1. Principii directoare**

- 1.1. Misiune
- 1.2. Viziune
- 1.3. Valori
- 1.4. Relația cu actionarii și clientii (părțile interesate)

## **2. Prezentarea companiei**

- 2.1. Obiect de activitate
- 2.2. Acționariat
- 2.3. Structura de administrare
- 2.4. Distribuirea geografică a activității
- 2.5. Capacitate tehnică
- 2.6. Utilizatori
- 2.7. Modul de desfășurare al activității
- 2.8. Resurse umane
- 2.9. Informații financiare
- 2.10. Analiza SWOT

## **3. Analiza activității de bază – Producerea și distribuția energiei electrice și a căldurii**

- 3.1. Piața de distribuție a energiei electrice și a căldurii
- 3.2. Dinamica clienților
- 3.3. Provocări
- 3.4. Cadrul de reglementare
  - 3.4.1. Reglementări la nivel european
  - 3.4.2. Reglementări la nivel național
- 3.5. Costurile asociate serviciului de producere, distribuție și furnizare a energiei electrice și căldurii

## **4. Analiza activităților conexe**

## **5. Strategia de administrare**

- 5.1. Metodologie: *Balanced Scorecard*
- 5.2. Direcții strategice
- 5.3. Obiective strategice
  - 5.3.1. Perspectiva financiară

5.3.2. Perspectiva clienților

5.3.3. Perspectiva servicii publice

5.3.4. Perspectiva capacității de dezvoltare a angajaților și satisfacția

5.4. Planuri de acțiune generale

5.5. Guvernare corporativă

5.6. Responsabilitate socială

**6. Riscuri și constrângeri**

**7. Concluzii**

## Introducere

Prezentul Plan de Administrare a fost elaborat în baza Ordonanței de Urgență nr. 109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883/14.12.2011), Legea 111/23016 de aprobare și modificare a OUG109/2011 și HG nr.722/2016 – norme de aplicare a OUG 109/2011 aprobată și modificată prin legea 111/2016.

S.C. ENET S.A. se încadrează în prevederile O.U.G. nr. 109/2011, fiind o societate comercială pe acțiuni, constituită în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale.

Planul de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Administrație („CA”) și are la bază principiile guvernării corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalele părți interesate. Mai mult, strategia de dezvoltare prezentată își propune să mențină imaginea câștigată pe actuala piață concurențială din Focșani, prin asigurarea unor servicii de calitate în domeniul producerii și distribuției de energie electrică și caldură.

În contextul unui sector energetic caracterizat de schimbări radicale, Membrii Consiliului de Administrație își propun să adopte o abordare axată pe adaptare și inovație care să răspundă cerințelor clienților și ale pieței. Stabilirea scopurilor, identificarea punctelor forte și a celor slabe, recunoașterea oportunităților și a amenințărilor externe conduc la construirea unei desfășurări optime a forțelor pentru atingerea obiectivelor.

Obiectivele propuse, prezentate în funcție de cinci perspective (financiară, clienților, servicii publice, capacitatea de dezvoltare a angajaților și satisfacția, precum și guvernanta corporativă), pun accentul pe exploatarea eficientă a resurselor în condiții de îndeplinire a cerințelor de calitate, iar metoda de management utilizată va fi managementul strategic bazat pe obiective fiind armonizată cu strategia generală de dezvoltare a organizației, cu celelalte politici definite și implementate, cu domeniile de activitate declarate și cu produsele și serviciile oferite și cu cerințele clienților și a celorlalte părți interesate.

Eficiența societății depinde, în mod determinant, de performanța managementului și de corecta implementare în funcționarea societății a mecanismelor de bună guvernare, perspectivele urmând a fi operationalizate în cadrul Planului de Management care va fi elaborat și prezentat de către directorul societății.

## Notă importantă

*Obiectivele Planului de Administrare sunt formulate în baza cadrului de reglementare în vigoare. Consiliul de Administrație este conștient de faptul că pot apărea schimbări semnificative ale cadrului de reglementare odată cu definirea noilor reglementări pentru cea de-a treia perioadă de reglementare și, prin urmare, își rezervă dreptul de a aduce modificări ulterioare obiectivelor stabilite prin prezentul Plan de Administrare în funcție de noile reglementări.*

## Rezumat

**S.C. ENET S.A. produce și distribuie, în baza licențelor, energie electrică în SEN și caldura consumatorilor casnici, unitatilor bugetare și societăților comerciale din municipiul Focșani, activitate care constituie un monopol natural local. Pe lângă aceasta, S.C. ENET S.A. poate desfășura și alte activități conexe pentru susținerea obiectului principal de activitate.**

**Producerea și distribuția energiei electrice și caldurii, principalul obiect de activitate al societății, este o activitate reglementată care se supune regulilor stabilite de către Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei („ANRE”) inclusiv reglementările preluate de la Autoritatea Națională de Reglementare a Serviciilor Comunitare. Nivelul de calitate al activității de distribuție**

a caldurii este monitorizat de ANRSC pe baza *Standardului de performanță* pentru serviciul de distribuție a caldurii, iar **veniturile reglementate sunt obținute din tariful de producere, distribuție și furnizare a energiei electrice și caldurii stabilit în baza prevederilor perioadei de reglementare în vigoare.**

În prezent, S.C. ENET S.A. identifică următoarele provocări care sunt asociate activității de producere și distribuție a energiei: politica de reglementare a tarifelor la energie și gaze naturale, creșterea numărului de debransări de la sistemul centralizat de încălzire, dificultățile în realizarea de noi rețele de termoficare și relația proprietate publică / proprietate privată, relația cu autoritățile locale în ceea ce privește strategia de încălzire și administrare a condominiilor și pretul caldurii pentru populație, creșterea complexității cerințelor clienților, variația pretului gazelor naturale achiziționate, precum și lipsa unei strategii naționale privind încălzirea locuințelor.

Luând în considerare evoluția societății, punerea în funcțiune a noilor echipamente de cogenerare, S.C. ENET S.A. trasează următoarele direcții strategice: eficiența și optimizarea costurilor și a activității, promovarea performanței și promovarea în continuare a soluțiilor tehnice moderne. Pe baza acestora, Planul de Administrare pe următorii patru ani stabilește obiective din patru perspective: financiară, internă, clienților, învățării și creșterii.

Din perspectiva financiară, S.C. ENET S.A. își propune:

1. Reducerea pierderilor financiare și intrarea pe profit în lunile de iarnă pentru prima perioadă de 2 ani;
2. Efectuarea demersurilor pentru ștergerea datoriilor la bugetul de stat prin majorarea capitalului social, cu sume alocate din rezerva aflată la dispoziția Guvernului pentru echilibrarea bugetului local al Municipiului Focșani, în vederea stingerii debitelor înregistrate de SC Enet SA către MFP (fond de risc).
3. Creșterea gradului de încasare și gândirea unei noi organizări a compartimentului comercial;
4. Fluxurile de numerar operationale să crească cu cel puțin 2% anual;
5. Un nou mod de lucru cu ANRE privind acoperirea costurilor.

În directă legătură cu perspectiva financiară, perspectiva internă urmărește exploatarea optimă a resurselor, prin asigurarea continuității în alimentare, asigurarea calității tehnice și comerciale a energiei electrice și caldurii, asigurarea unor tarife care să determine rebransarea la rețelele de distribuție a caldurii a apartamentelor debransate. De altfel, S.C. ENET S.A. impune o asigurare optimă a exploatarei și mentenanței, îmbunătățirea realizării programului de modernizare a rețelelor, precum și gestionarea eficientă a energiei.

Ca și consecință directă a îmbunătățirii calității activității prestate și a eficientizării ei, planul urmărește și perspectiva clienților prin îmbunătățirea imaginii de firmă și creșterea satisfacției clienților, fie ei consumatori sau furnizori.

În final, dezvoltarea și motivarea personalului în cadrul perspectivei învățării și creșterii în strânsă corelare cu aplicarea unui set de indicatori de performanță adecvați atribuțiilor îndeplinite vor fi, de asemenea, obiective care sunt urmărite din perspectiva învățării și creșterii, precum și creșterea eficienței și performanțelor personalului.

În procesul de implementare a obiectivelor S.C. ENET S.A. va fi ghidată de principii solide de guvernare corporativă, care vor conduce la o atitudine responsabilă pe piața de distribuție a caldurii în care implicarea socială va fi considerată drept parte integrantă a strategiei sale.

## 1. Principii directoare

### 1.1. Misiune

S.C. ENET S.A. produce energie electrica pentru SEN si distribuie caldura locuintelor,unitatilor bugetare si societatilor comerciale din municipiul Focsani la standarde superioare de calitate si continuitate în alimentare, în conditii de siguranță, eficientă si respect pentru mediul înconjurător.

### 1.2. Viziune

S.C. ENET S.A. FOCSANI va fi recunoscută ca una dintre companiile de productie si distributie a energiei termice din România care va continua masurile de eficientizare economica iar prin serviciile de înaltă calitate oferite clientilor, prin promovarea performantei precum si prin eficientizarea tuturor activităților, societatea va crea valoare pentru Consiliul Local Municipal Focsani.

### 1.3. Valori

Valorile promovate de către S.C. ENET S.A. FOCSANI sunt următoarele:

Dedicarea față de client

Calitatea serviciilor

Eficientă si obtinerea de rezultate

Creare de valoare pentru actionarul unic CLM Focsani

Munca cu integritate

Inovație și deschidere spre nou

Siguranță si remunerare decenta pentru angajati

Respect pentru comunitate și mediu

Valorile sunt angajate prin declaratia de politica, precum si prin *Codul de conduită etică* ale societății.

### 1.4. Relatia cu actionarii si clientii (părțile interesate)

Actionari	Linii directoare în relatia cu actionarii
CLM FOCSANI	Maximizarea valorii companiei Reducerea pierderilor Optimizarea costurilor Îmbunătățirea realizării programului de modernizare Gestionarea eficientă a energiei electrice si caldurii distribuite Transparentă si comunicare
Clienti (Părți interesate)	Linii directoare în relatia cu clientii (părțile interesate)
Consumatori finali	Sporirea calității serviciilor prestate si multiplicarea paletei serviciilor oferite Asigurarea rebransarii la rețelele de distributie a caldurii a consumatorilor debransati Asigurarea calității comerciale a serviciului de distributie Asigurarea continuității si sigurantei în alimentarea cu caldura
Furnizori	Asigurarea ritmica a platilor si scurtarea termenelor de plata Obtinerea unor relatii privilegiate privind preturile produselor achizitionate Transparentă
ANRE	Respectarea reglementărilor ANRE Asigurarea optimă a exploatării si mentenantei Gestionarea eficientă a caldurii distribuite Conlucrarea în vederea rezolvării cerintelor de

Cu HCL nr.243/28.07.2016 se aproba incredintarea catre SC ENET SA Focsani a centralei termice impreuna cu instalatiile aferente realizate in cadrul proiectului „Reabilitarea sistemului de termoficare urbana la nivelul Municipiului Focsani pentru perioada 2009-2028 in scopul conformarii la legislatia de mediu si cresterii eficientei energetice,, pe durata Contractului de concesiune nr 33648/09.08.2016.

## 2.1. Obiect de activitate

Activitățile companiei CET ENET Focșani, cu specificarea codurilor CAEN, după cum figurează în actul constitutiv, sunt următoarele:

Activitatea principală conform codificării (ordin 337/2007) - furnizarea de abur și aer condiționat – cod CAEN 3530

Activități secundare conform codificării (ordin 337/2007) - selecție:

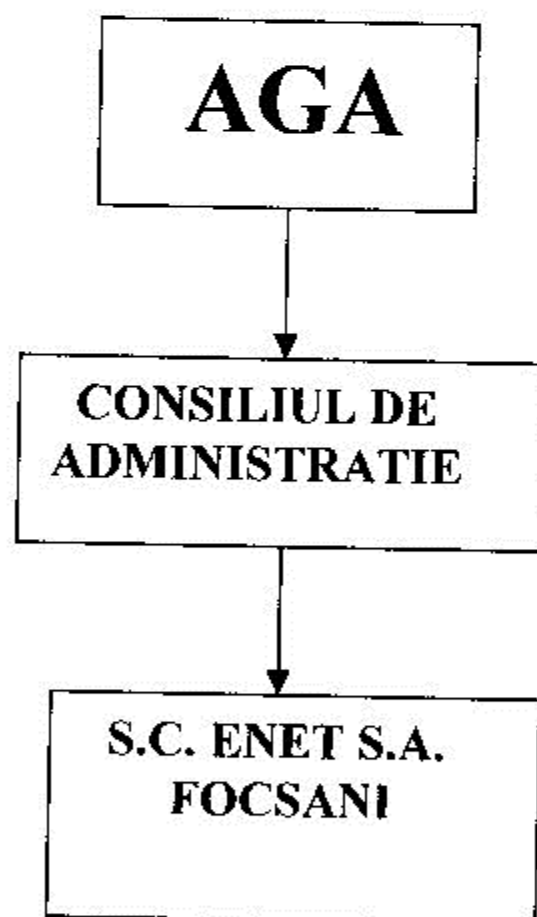
- producția de energie electrică – cod CAEN 3511
- transportul energiei electrice – cod CAEN 3512
- transportul prin conducte – cod CAEN 4950

## 2.2. Actionariat

S.C. ENET S.A. Focsani are ca actionar unic Consiliul Local Municipal Focsani

## 2.3. Structura de administrare

Structura de administrare unitară:



**Adunarea Generală a Acționarilor** este organul de conducere al **S.C. ENET S.A.** care decide asupra activității și asupra politicii ei economice și de afaceri.

Prin actul constitutiv, împuternicitul mandatat al Consiliului Local al municipiului Focșani, reprezintă Adunarea Generală a Acționarilor.

Adunarea Generală Ordinară are următoarele atribuții principale:

- a) aprobă structura organizatorică a societății și numărul de posturi;
- b) aprobă grila de salarizare a personalului angajat al societății, în funcție de studii și de încadrarea pe post conform nomenclatorului de funcții, cu respectarea limitei minime de salarizare prevăzută de legislația în vigoare, la propunerea Consiliului de Administrație;



- c) desemnează membrii Consiliului de Administrație, le stabilește remunerarea, se pronunță asupra gestiunii acestora și îi revocă;
- d) alege dintre Administratori președintele Consiliului de Administrație;
- e) numește și revocă auditorul financiar și fixează durata minimă a contractului de audit financiar;
- f) stabilește bugetul de venituri și cheltuieli și după caz, programul de activitate pe exercițiul economico – financiar următor;
- g) examinează, aprobă sau modifică bilanțul și contul de profit și pierderi, după analizarea raportului Consiliului de Administrație și a auditorului financiar, aprobă repartizarea profitului potrivit legii;
- h) analizează rapoartele Consiliului de Administrație asupra stadiului și perspectivelor societății cu referire la profit și dividende, poziția pe piața internă și externă, nivelul tehnic, forța de muncă, protecția mediului, relațiile cu clienții;
- i) hotărăște cu privire la acționarea în justiție a membrilor Consiliului de Administrație pentru pagubele produse societății;
- j) hotărăște în alte probleme ale societății care nu sunt date în competența altor organe ale acesteia;
- k) îndeplinește orice alte atribuțiuni care îi sunt conferite prin lege.

Adunarea Generală Extraordinară are în principal următoarele atribuții:

- a) propune spre aprobare Consiliului Local al municipiului Focșani majorarea sau reducerea capitalului social, modificarea numărului de acțiuni și a valorii nominale a acestora;
- b) propune spre aprobare Consiliului Local al municipiului Focșani schimbarea formei juridice a societății;
- c) propune spre aprobare Consiliului Local al municipiului Focșani mutarea sediului societății;
- d) propune spre aprobare Consiliului Local al municipiului Focșani schimbarea obiectului de activitate a societății;
- e) propune spre aprobare Consiliului Local al municipiului Focșani înființarea unor sedii secundare: sucursale, agenții, reprezentanțe sau alte asemenea unități fără personalitate juridică;
- f) propune spre aprobare Consiliului Local al municipiului Focșani fuzionarea sau dizolvarea societății.

### **Organizarea Consiliului de Administrație**

Societatea este administrată de către Consiliul de Administrație compus din 5 membri numiți și/sau revocați printr-o hotărâre a Adunării Generale Ordinare a Acționarilor.

Administratorii sunt desemnați pe o perioadă de 4 ani, cu posibilitatea de a fi realesi pe noi perioade de 4 ani.

#### **Atribuțiile Consiliului de Administrație**

Consiliul de Administrație are, în principal, următoarele atribuții:

- a) numește Directorul General în condițiile prevăzute de OUG nr.109/2011 aprobată și modificată de Legea 111/2016;
- b) angajează și concediază personalul societății și stabilește drepturile și obligațiile acestuia;
- c) stabilește îndatoririle și responsabilitățile personalului societății pe compartimente, aprobă Regulamentul de organizare și funcționare și Regulamentul de ordine interioară;
- d) înființează comitetul de audit;
- e) aprobă încheierea sau rezilierea de contracte de închiriere (luare sau dare cu chirie);
- f) stabilește tactica și strategia de marketing;



- g) la prima ședință ordinară din an supune spre aprobare Adunării Generale a Acționarilor, respectiv împuternicitului mandatat al Consiliului Local al municipiului Focșani, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi pe anul precedent;
- h) supune spre analiză Adunării Generale a Acționarilor, respectiv împuternicitului mandatat al Consiliului Local al municipiului Focșani, proiectul de buget pe anul în curs;
- i) rezolvă orice alte probleme stabilite de Adunarea Generală a Acționarilor.

#### 2.4. Distribuirea geografică a activității

S.C. ENET S.A. asigură producerea și distribuția caldurii pe teritoriul municipiului Focșani printr-o centrală electrică de termoficare (CET) amplasată în zona de sud a municipiului și prin rețelele de termoficare, circuit primar și secundar care alimentează toate zonele cu blocuri din municipiu.

#### 2.5. Capacitate tehnică

S.C. ENET S.A. Focșani a obținut următoarele licențe și autorizații:

Licența / Autorizație	Autoritatea emitentă	Număr licență/permis	Valabilitate
Licență – pentru exploatarea comercială a capacităților de producere a energiei electrice și termice în cogenerare	ANRE	27	22.06.2025
Licență – Serviciul public de alimentare cu energie termică cu excepția producerii energie termică în cogenerare (clasa 3)	ANRSC	2803	02.04.2019

#### Sursa CET ENET Focșani funcționează folosind următoarele instalații principale:

- 2 cazane de abur energetic, care funcționează pe gaz natural/păcură, care au un debit de 20 t/h, fiecare;
- 2 cazane de abur energetic, care funcționează pe gaz natural, care au un debit de 50 t/h, fiecare;
- 2 turbine cu abur, contrapresiune, de 4 MW, fiecare;
- 1 cazan de apă fierbinte alimentate cu gaz natural și pacură (în regim de iarnă) cu o capacitate de 25 Gcal/h,;
- 1 cazan de apă fierbinte alimentate cu gaze naturale și păcură (în regim de iarnă) cu o capacitate de 50 Gcal/h - modernizat în anul 2008;

Dupa preluarea în exploatare ca urmare a modernizării sistemului de termoficare cu fonduri europene:

- 2 motoare de cogenerare pe gaze naturale de 6.8 MW electrice fiecare;
- 1 cazan de apă fierbinte de 50 Gcal/h;
- 1 cazan de abur de 10 t/h.

Rețelele de transport (apă fierbinte 125 - 70 °C) cuprind 15,049 km traseu de conductă cu diametre între 50 și 500 mm. Rețeaua primară alimentează 57 puncte termice urbane.

Rețelele termice de distribuție au o lungime de 59,083 km, conductele având Dn32 și Dn300 pentru încălzire și între 1" și 4" pentru apă caldă de consum și recirculare.

Conductele aferente rețelelor de transport și distribuție au o vechime de 20-40 de ani, sunt uzate fizic și moral și se impune urgent înlocuirea lor. Actualmente pierderile de căldură în rețele sunt încă mari (8,6% în rețelele de transport și 23,8% în rețelele de distribuție), ca și pierderile de agent termic. În total, peste 32% din căldura produsă în sursă se pierde în rețelele de transport și distribuție a căldurii. A fost inițiat un program de reabilitare. În urma acestui program la sfârșitul anului 2021 aprox.50% din lungimea rețelelor de distribuție va fi modernizată și vor avea pierderi energetice de până la 14-18%

Producerea, transportul, distribuția și furnizarea de energie termică a S.C. ENET S.A. Focșani acoperă 60% din piața potențială.

Sistemul de mentenanță utilizat de SC ENET SA Focșani are ca bază legală Ordinul ANRE nr. 96/18.10.2017 pentru aprobarea "Regulamentului de conducere și organizare a activității de mentenanță." De asemenea, se utilizează Procedura operațională privind planificarea anuală a lucrărilor de mentenanță, cod PO-EO-01-001.

În cadrul centralei se aplică ambele categorii de lucrări de mentenanță : **mentenanța preventivă și mentenanța corectivă**, punându-se accentul pe realizarea unui raport eficient între cele două tipuri de mentenanță. În general, criteriile care se au în vedere la stabilirea activităților prioritare de mentenanță sunt : starea tehnică, numărul de ore de funcționare, durata de staționare în reparație, costul reparației, programul de funcționare al centralei, perioadele de opriri ale unor agregate pentru diverse alte cauze, funcționarea sistemului de termoficare, necuprinderea în program a instalațiilor cu grad scăzut de utilizare, lucrările de reparații de reabilitare, lucrările necesare pentru protecția mediului, pentru protecția muncii și pentru paza și stingerea incendiilor, lucrările de modernizare și de re tehnologizare.

## 2.6. Utilizatori

Structura consumatorilor din municipiul Focșani alimentați din sistemul de termoficare este următoarea:

- a) populația care locuiește în blocuri de locuințe (condominii) și în locuințe individuale (case);
- b) instituții și alți consumatori social-culturali;
- c) agenți economici și unități asimilate acestora.

Principalul achizitor de energie termică în Focșani este populația (peste 85% din total), care primește energie termică sub forma de agent termic - apa fierbinte pentru încălzire și preparare apă caldă pentru consum, pe perioada întregului an.

Instituțiile publice dețin o pondere de cca. 12 % din total, iar agenții economici o pondere mai mică, de aproximativ 3 % din total.

## 2.7. Modul de desfășurare al activității

Activitatea S.C.ENET S.A. este condusă conform legislației naționale respectiv legea 325/2006, legea 51/2006 republicată, legea 215/2006, hotărârile CLM Focșani, actele normative, ordinele și legislația specifică elaborate de ANRE și ANRSC, legislația de mediu, legislația muncii și legislația financiar-economică ce se aplică societăților comerciale cu capital de stat.

## 2.8. Resurse umane

Numărul de salariați ai societății a scăzut constant în ultimii 5 ani ca număr total și se prezintă astfel: