



O FOAIE DE PARCURS
PENTRU VIITOR

PLAN DE MANAGEMENT

COMPONENTA MANAGERIALA A PLANULUI DE ADMINISTRARE

ELECTROCENTRALE BUCUREȘTI SA-2024

Elaborat,

Director General

Claudiu-Ionuț CREȚU-SÂRBU

PLAN DE MANAGEMENT

ELECTROCENTRALE BUCUREȘTI SA-2024

I. INTRODUCERE

Prezentul Plan de Management se axează pe viziunea managerială a Directorului General pentru operaționalizarea perspectivelor de coordonare și dezvoltare strategică a Electrocentrale București S.A. (denumită în continuare „ELCEN” și „Societatea”), după cum au fost stabilite prin Planul de Administrare, pe baza evoluției până în prezent și, de asemenea, ținând cont de contextul și tendințele actuale ale sectorului la nivel național și european și de perspectivele ce pot fi anticipate astfel încât să conducă la consolidarea poziției Societății pe piața de energie și la dezvoltarea sustenabilă a acesteia.

La elaborarea Planului de Management, s-a avut în vedere politica de dezvoltare a Societății care reflectă politica generală a Consiliului de Administrație, și anume: ELCEN să-și consolideze rolul de furnizor de securitate energetică pe plan local și național, să optimizeze procesele operaționale și să valorifice cu maximă eficiență toate oportunitățile existente și viitoare pe termen lung și în mod durabil.

Direcțiile de dezvoltare ale ELECTROCENTRALE BUCUREȘTI SA, definite prin strategia elaborată de către Consiliul de Administrație prin Planul de Administrare și susținute prin obiectivele și criteriile de performanță ale Directorului General, au la bază principiile guvernantei corporative ce indică o atitudine responsabilă, profesională și etică a Societății în raport cu angajații, partenerii, comunitatea, mediul, autoritățile și instituțiile relevante.

Directorul General, ca de altfel și membrii Consiliului de Administrație, își propun ca, pe durata mandatelor, Societatea să devină un punct de echilibru între cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile: economică, socială și de mediu.

Planul de Management este un document de planificare strategică pe termen scurt și mediu (2024-2028) ce cuprinde măsuri concrete care să conducă la creșterea performanței manageriale în perioada de referință și la realizarea obiectivelor strategice specifice obiectului de activitate al ELCEN.



PERFORMANȚA SE CONSTRUIEȘTE SUSTENABIL

MESAJUL DIRECTORULUI GENERAL:

ELCEN trebuie să aibă un rol prioritar în atragerea finanțărilor nerambursabile pentru dezvoltarea proiectelor energetice, în vederea asigurării unei dezvoltări a sistemului aliniată cu viziunea europeană și națională în ceea ce privește: decarbonarea, digitalizarea și eficientizarea.

Schimbarea paradigmei energetice presupune schimbarea mentalității și adaptare la noua realitate. Trebuie să fim deschiși la tot ce înseamnă posibilități de ajustare și oportunități de transformare prin regândirea și redefinirea strategiei de management și de dezvoltare.

Modernizarea sistemului este posibilă doar printr-o abordare stabilă și coerentă, care să funcționeze conform cerințelor guvernantei corporative, în condițiile asigurării unei finanțări echilibrate.



SCOPUL ȘI ABORDAREA



ELCEN își desfășoară activitatea într-o conjunctură energetică națională și europeană influențată în mod imperativ de tranziția către energia „verde” în cadrul eforturilor comune de combatere a efectelor schimbărilor climatice, prin care se dorește o transformare durabilă și sustenabilă a economiei. Sectorul energetic trebuie să fie pregătit să gestioneze provocări legate de decarbonare, reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, creșterea ponderii energiilor regenerabile în mix-ul energetic și, în același timp, asigurarea securității aprovizionării cu energie.

ELECTROCENTRALE BUCUREȘTI SA este componentă a Sistemului Energetic Național, o societate de interes național și strategic, precum și cel mai mare producător de energie termică din România (asigură 40% din producția națională de energie termică), respectiv din București (asigură peste 90% din producția orașului).

Potrivit raportului ANRE din luna februarie 2024 de monitorizare a pieței de energie electrică, ELCEN asigură 4,74% din cota de piață la nivel național, situându-se în top 5 producători de energie electrică la nivelul țării.

Rolul ELCEN devine cu atât mai important cu cât este un contributor esențial la securitatea aprovizionării cu energie la nivel național și local.

Alimentarea cu energie este un element de securitate națională, iar în cadrul acesteia, securitatea energetică este prioritară.

Context strategic la nivel european

Obiectivele de decarbonare ale Uniunii Europene implică o serie de acțiuni urgente cu accent deosebit pe investiții pentru o abordare eficientă energie-economie-mediu-schimbări climatice.

Având în vedere că sectorul încălzire/răcire contribuie la cca jumătate din consumul de energie al UE, iar 80% din cererea de energie în clădirile rezidențiale este determinată de încălzire și răcire, Comisia Europeană consideră încălzirea centralizată un instrument cheie pentru tranziția energetică. Calitatea aerului în orașe poate fi îmbunătățită prin extinderea încălzirii centralizate cu sisteme moderne și inteligente bazate pe cogenerare de înaltă eficiență.

Creșterea eficienței energetice, renovarea eficientă a clădirilor, modernizarea sistemelor de încălzire vechi și ineficiente, utilizarea surselor regenerabile de energie și a căldurii recuperate, precum și încălzirea urbană inteligentă reprezintă măsuri-cheie în acest sens.

Pentru a-și atinge obiectivele principale, UE a decis o abordare și mai ambițioasă a legislației și a politicilor energie-mediu. Prin pachetul legislativ Fit for 55, Comisia Europeană a propus revizuirea și actualizarea legislației UE în vederea alinierii acesteia la obiectivele climatice și energetice pentru 2030 și 2050. Prin REPowerEU, Comisia Europeană urmărește diversificarea surselor de energie, accelerarea tranziției la energia „verde”, economisirea energiei.

Context strategic la nivel național

Economia țării și bunăstarea locuitorilor ei depind de o aprovizionare cu energie stabilă și la prețuri accesibile. Importanța Sistemului Energetic Național ca și componentă strategică a economiei României determină acordarea unei atenții sporite acestui sector de activitate. Energia, cu toate componentele ei - producere, transport, distribuție, este un serviciu public de interes național, astfel că politicile construite și aplicate trebuie să urmărească asigurarea capacității de reziliență a sistemului energetic românesc prin creșterea eficienței energetice a infrastructurii și echipamentelor utilizate și dezvoltarea capacităților de producție noi, moderne în raport cu cerințele specifice sectorului și cu siguranța alimentării constante cu energie.

Misiunea ELCEN



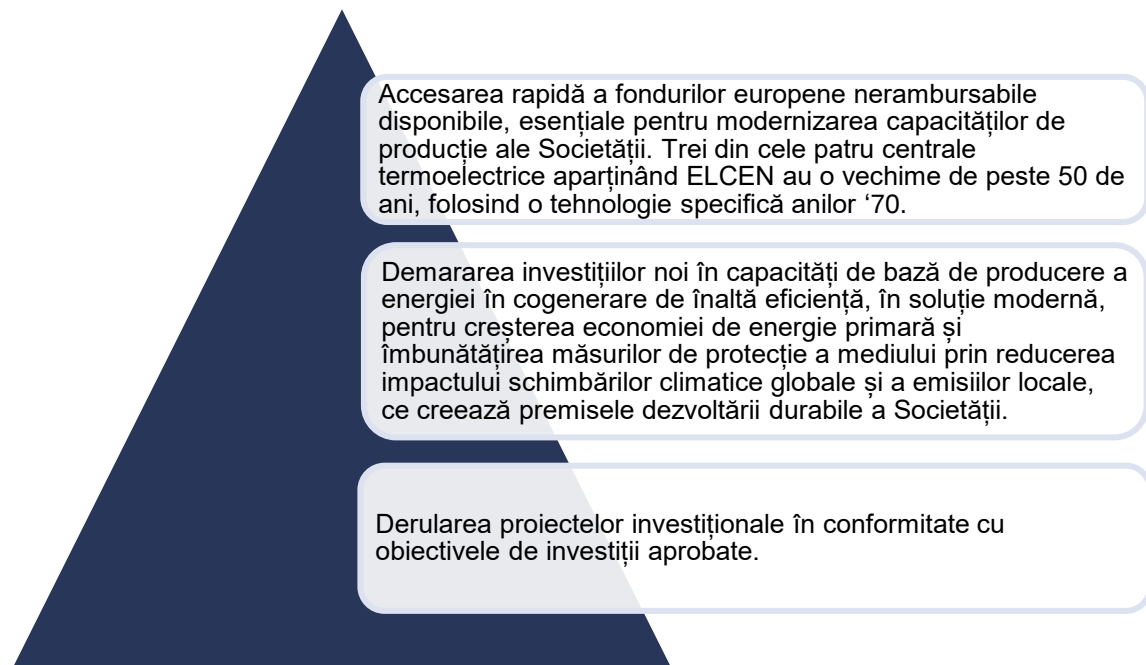
Misiunea ELCEN este de aceea de a genera energie sigură și constantă, în condiții de eficiență energetică ridicată, asigurând capabilitatea de a răspunde rapid și permanent la variațiile mediului în care operează.

În acord cu politicile europene din domeniul energiei și cu asigurarea rezilienței Sistemului Energetic Național, ELCEN își propune să devină o Societate care se adaptează schimbării, capabilă să inițieze și să gestioneze schimbările adecvate la nivel strategic și funcțional, astfel încât să asigure continuitatea și calitatea serviciilor pe care le furnizează.

Strategie și măsuri

În vederea asigurării îndeplinirii misiunii Societății, au fost identificate mai multe **obiective strategice** ce orientează în mod eficient activitatea ELCEN, și anume:

Pe termen scurt:



Pe termen mediu și lung:

- Creșterea calității ELCEN de participant important pe piața de energie electrică și a serviciilor tehnologice de sistem;
- Operarea centralelor termoelectrice pe care Societatea le deține în condiții de siguranță și securitate energetică pentru angajați, populație, instituții, mediu și activele de producție;
- Dezvoltarea unui program de lucrări de mentenanță preventivă și predictivă, care să conducă la creșterea disponibilității instalațiilor energetice;
- Asigurarea fondurilor necesare pentru dezvoltarea și implementarea proiectelor care au ca obiectiv îmbunătățirea performanțelor tehnice în vederea creșterii competitivității pe piața de energie;
- Diversificarea portofoliului de producție prin integrarea surselor regenerabile de energie și a soluțiilor energetice hibride;
- Diversificarea afacerilor către activități conexe obiectului principal de activitate (ex: e-Mobility);
- Optimizarea activității prin implementarea celor mai noi și moderne tehnologii ținând cont de disponibilitățile din piață;
- Reducerea dependenței producției de energie electrică de producția de energie termică cu scopul accesării pieței de energie electrică în condiții care să permită realizarea de venituri suplimentare prin fructificarea momentelor favorabile ale pieței de profil;
- Acoperirea necesarului de energie termică al zonei din Municipiul București;

- Creșterea gradului de încălzire al facturilor de energie termică, astfel încât să permită asigurarea surselor financiare necesare reparațiilor și modernizărilor planificate;
- Creșterea gradului de digitalizare la nivelul Societății;
- Modernizarea sistemelor de automatizare din grupurile ELCEN, ceea ce va conduce la o eficiență crescută a activității și la diminuarea costurilor;
- Creșterea performanței resurselor umane la nivelul ELCEN. Abordarea unei politici de personal care să stimuleze inițiativa, munca în echipă și dezvoltarea profesională și personală, în scopul obținerii unor rezultate performante;
- Consolidarea principiilor guvernantei corporative;
- Consolidarea strategiei de comunicare externă în vederea conștientizării publicului cu privire la avantajele existenței sistemului centralizat de termoficare ca unică soluție viabilă într-o aglomerație urbană cu densitate ridicată a cererii de căldură, precum București.

Programul investițional al ELCEN include atât modernizarea capacităților existente, cât și implementarea unor unități noi, moderne, cu eficiență ridicată, de producere a energiei în cogenerare în vederea menținerii capacității de producție a energiei termice și electrice, în mod sustenabil, pe termen lung și a îmbunătățirii măsurilor de protecție a mediului prin reducerea impactului emisiilor locale, în conformitate cu angajamentele luate față de UE.

Principalele beneficii ale aplicării programului investițional:

- ✚ Creșterea calității vieții prin eficientizarea activității de producere a energiei electrice și termice;
- ✚ Contribuția la diminuarea emisiilor;
- ✚ Valorificarea oportunităților de creștere și diversificare a activităților;
- ✚ Reducerea vulnerabilităților și consolidarea capacității de reziliență.

Concluzii și perspective

Centralele de cogenerare noi vor contribui în mod semnificativ la siguranța și securitatea energetică a Sistemului Energetic Național. Totodată, vor asigura furnizarea sigură și constantă a energiei termice pentru consumatorii racordați la sistemul de termoficare din Municipiul București.

Centralele de cogenerare de înaltă eficiență, moderne vor avea, de asemenea, un rol important în ceea ce privește integrarea surselor regenerabile de energie în sistemul energetic, menținând, în același timp, stabilitatea și fiabilitatea acestuia.

Una din principalele premise pentru asigurarea continuității și calității activității de producere a energiei electrice și termice o reprezintă accesarea finanțărilor disponibile pentru implementarea programului de investiții al ELCEN.

CUPRINS

I. INTRODUCERE	1
II. CADRUL INSTITUȚIONAL	7
III. CADRUL LEGAL	7
IV. PREZENTAREA SOCIETĂȚII	9
V. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE	16
VI. OBIECTIVE SPECIFICE.....	20
VII. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ.....	21
VIII. STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ȘI A INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ.....	24
IX. CONCLUZII.....	33

II. CADRUL INSTITUȚIONAL

Prezentul Plan de Management a fost elaborat în baza Ordonanței de Urgență nr 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu respectarea prevederilor Legii nr 544/2001 privind liberul acces la informațiile publice, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art.36 alin(1) din OUG nr 109/2011 (modificată și completată prin Legea nr 111/2016), în termen de 60 de zile de la numire, directorii elaborează și prezintă Consiliului de Administrație o propunere pentru componenta de management a Planului de Administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari.

ELECTROCENTRALE BUCUREȘTI S.A. se încadrează în prevederile OUG nr. 109/2011, fiind o societate comercială pe acțiuni, constituită în temeiul Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale.

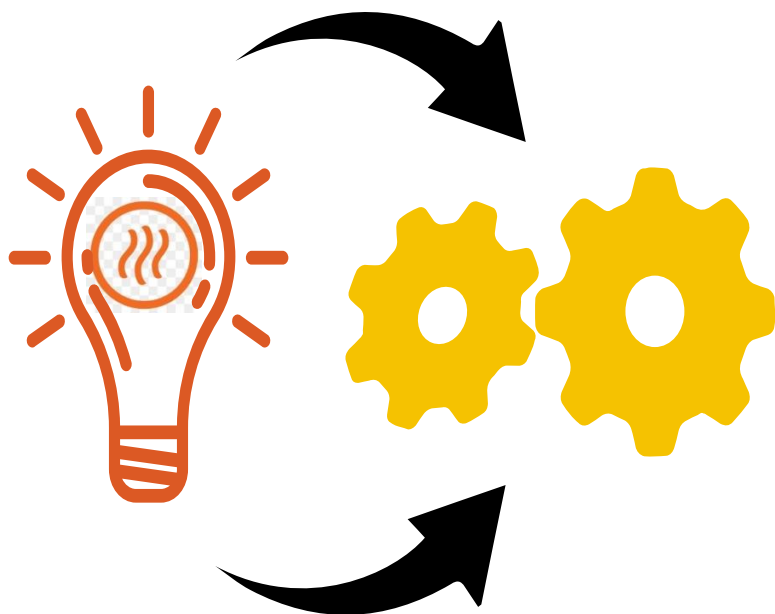
În spiritul practicilor și principiilor guvernantei corporative, în baza Scrisorii de Așteptări, a măsurilor și obiectivelor specificate, a pachetului informativ pus la dispoziția candidaților înscriși în lista scurtă de selecție, voi acționa în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, în vederea maximizării și eficientizării rezultatelor Societății, atât din punct de vedere economico-financiar, cât și din punct de vedere al importanței activității de producere a energiei electrice și termice.

III. CADRUL LEGAL

	❖ Legea 31/1990 privind societățile comerciale.
	❖ Legea 111/2016 pentru aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr 109/30.11.2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.
	❖ Ordonanța de Urgență nr 109/2011 privind guvernanta corporativă.
	❖ Legea nr 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.
	❖ Hotărârea nr 123/2022 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a Legii nr 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.
	❖ Legea nr.121/2014 privind eficiența energetică, modificată prin Legea nr.160/2016, care transpune Directiva 2012/27/UE privind eficiența energetică (EED).
	❖ Legea Energiei Electrice si a gazelor naturale nr. 123/ 2012, cu modificările și completările ulterioare.
	❖ Legea 325/2006 a serviciului public de alimentare cu energie termică.
	❖ Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare.
	❖ Hotărârea Guvernului nr. 219/ 2007 privind promovarea cogenerării bazate pe cererea de energie termica utila, cu modificările și completările ulterioare.
	❖ Hotărârea Guvernului nr. 1215/2009 privind stabilirea criteriilor si a condițiilor necesare implementării schemei de sprijin pentru promovarea cogenerării de înalta eficienta pe baza cererii de energie termica utila, cu modificările și completările ulterioare. (HG 846/2018).
	❖ Ordinul ANRE nr. 78/2022, modificat prin Ordinul 123/2022, privind Metodologia de stabilire si ajustare a preturilor pentru energia electrica si termica produsa si livrata din centrale de cogenerare ce beneficiază de schema de sprijin, respectiv a bonusului pentru cogenerarea de înalta eficienta.
	❖ Ordinul ANRE nr. 114/2013 privind Regulamentul de calificare a producției de energie

	electrică în cogenerare de înaltă eficiență și de verificare și monitorizare a consumului de combustibil și a producțiilor de energie electrică și energie termică utilă în cogenerare de înaltă eficiență, cu modificările și completările ulterioare.
❖	Ordinul ANRE 84/2013, modificat prin Ordinul 70/2022 privind Metodologia de determinare și monitorizare a supracompensării activității de producere a energiei electrice și termice în cogenerare de înaltă eficiență care beneficiază de schema de sprijin de tip bonus.
❖	Legea nr. 325/2006 care reglementează desfășurarea activităților specifice serviciilor publice de alimentare cu energie termică în sistem centralizat și prepararea apei calde de consum, respectiv producerea, transportul, distribuția și furnizarea energiei termice în sistem centralizat, în condiții de eficiență și la standarde de calitate, în vederea utilizării optime a resurselor de energie și cu respectarea normelor de protecție a mediului, sănătății populației și dezvoltării durabile, cu modificările și completările ulterioare.
❖	Legea 278/2013 privind emisiile industriale, cu modificările și completările ulterioare.
❖	Legea 188/2018 privind limitarea emisiilor în aer ale anumitor poluanți proveniți de la instalații medii de ardere.
❖	Legea 220/2008 pentru stabilirea sistemului de promovare a producerii energiei din surse regenerabile de energie, cu modificările și completările ulterioare.
❖	Ordonanța de Urgență nr. 195/2005 privind protecția mediului, cu modificările și completările ulterioare.
❖	Hotărârea Guvernului nr. 1034/2020 pentru aprobarea Strategiei naționale de renovare pe termen lung pentru sprijinirea renovării parcului național de clădiri rezidențiale și nerezidențiale, atât publice cât și private, și transformarea sa treptată într-un parc imobiliar cu un nivel ridicat de eficiență energetică și decarbonat până în 2050, cu modificările și completările ulterioare.
❖	Ordinul ANRSC nr. 66/2007 privind aprobarea Metodologiei de stabilire, ajustare sau modificare a preturilor și tarifelor locale pentru serviciile publice de alimentare cu energie termică produsă centralizat, exclusiv energia termică produsă în cogenerare.
❖	Ordinul ANRSC nr. 91/2007 pentru aprobarea Regulamentului-Cadru al serviciului public de alimentare cu energie termică.
❖	Ordinul ANRE nr. 114/2022 pentru aprobarea Normei tehnice privind modul de determinare a zonelor de protecție și zonelor de siguranță pentru capacitățile termice din sistemele de alimentare centralizată cu energie termică.
❖	Ordinul ANRE nr. 62/2022 pentru modificarea Metodologiei de monitorizare a serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat și a sistemelor de încălzire și/sau răcire urbană, aprobată prin Ordinul Președintelui ANRE nr. 11/2021.
❖	Ordinul ANRE nr. 11/2021 pentru aprobarea Metodologiei de monitorizare a serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat și a sistemelor de încălzire și/sau răcire.
❖	Ordinul ANRE nr. 115/2013 privind Procedura de avizare a proiectelor noi sau de re tehnologizare ale centralelor de cogenerare, cu modificările și completările ulterioare.
❖	Ordinul ANRE nr. 114/2013 privind Regulamentul de calificare a producției de energie electrică în cogenerare de înaltă eficiență și de verificare și monitorizare a consumului de combustibil și a producțiilor de energie electrică și energie termică utilă în cogenerare de înaltă eficiență, cu modificările și completările ulterioare.
❖	Actul Constitutiv al ELECTROCENTRALE BUCUREȘTI S.A.

IV. PREZENTAREA SOCIETĂȚII



ELECTROCENTRALE BUCUREȘTI SA (ELCEN) este componentă a Sistemului Energetic Național (SEN), unul dintre cei mai importanți producători de energie electrică din România și principalul furnizor de agent termic pentru Sistemul de Alimentare Centralizată cu Energie Termică din București.

Are în componență 4 centrale electrice de termoficare (CTE București Vest, CTE Grozăvești, CTE București Sud și CTE Progresu) ce produc energie electrică și termică în cogenerare și o uzină de reparații. Puterea electrică disponibilă în prezent în centrale este de 546,25 MW, iar puterea termică este de 1442,5 Gcal/h.

Energia electrică produsă de ELCEN este livrată în SEN și e tranzacționată în piețele de energie administrate de OPCOM și Transelectrica, iar energia termică este livrată prin rețeaua de transport și distribuție operată de Compania Municipală Termoenergetica București aflată în subordinea Primăriei Municipiului București.

Electrocentrale București S.A. a fost înființată în decembrie 2002, ca filială a S.C. Termoelectrica S.A., prin reorganizarea acestei societăți comerciale. În prezent, Ministerul Energiei este principalul acționar al companiei, deținând 97,51% din acțiuni, restul acțiunilor fiind deținute de SNGZ Romgaz SA (2,49%).

Societatea este înmatriculată la R.C. sub nr. J40/1696/2003, având CUI 15189596, funcționând în baza Legii 31/1990 privind societățile comerciale și a OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Sediul social al ELCEN se află în București, Splaiul Independenței nr 227, sector 6, iar punctele de lucru (centralele termoelectrice) se regăsesc toate în București:

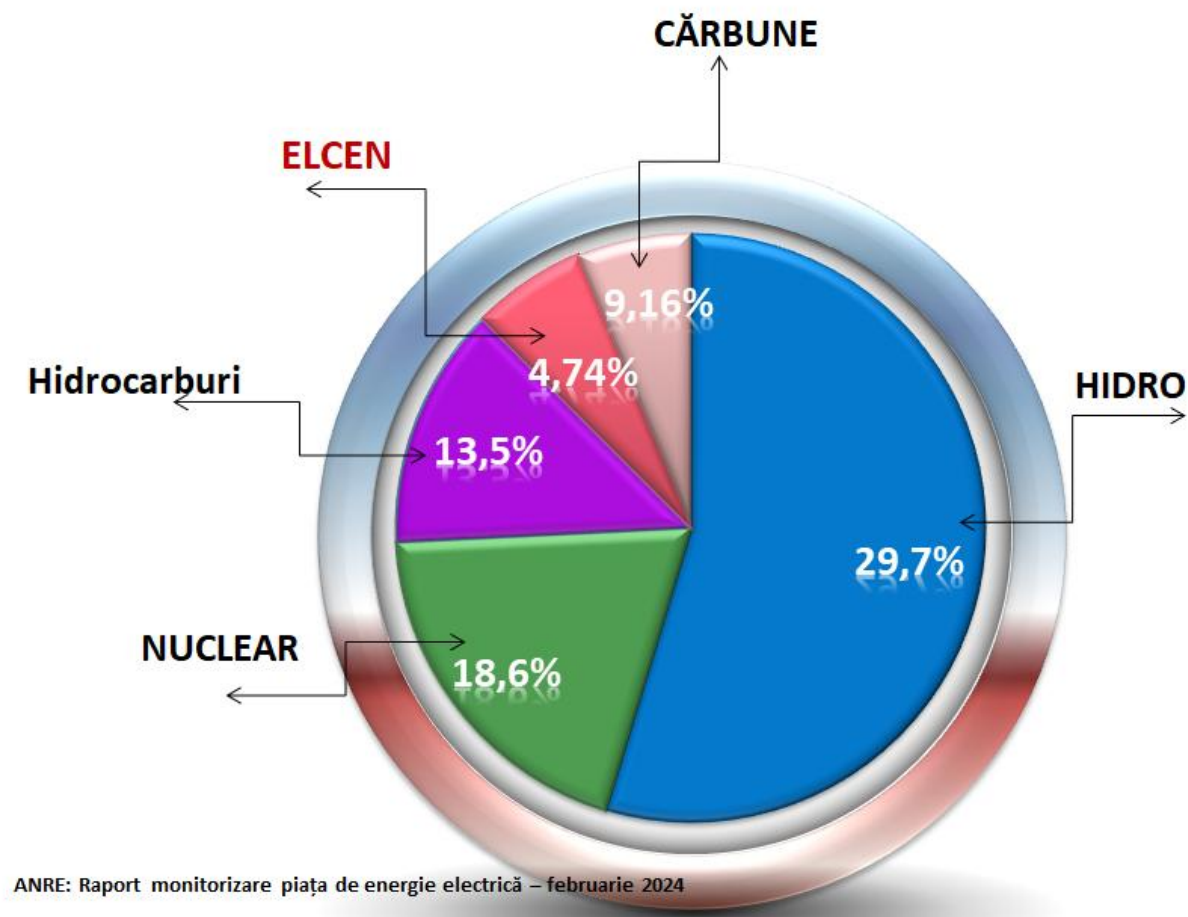
- Splaiul Independenței nr. 229, sector 6 - CTE Grozăvești;
- Bdul. Timișoara nr. 106, sector 6 - CTE București Vest;
- Str. Pogoanelor nr. 1A, sector 4 - CTE Progresu;
- Str. Releului nr. 2B, sector 3 - CTE București Sud;
- Str. Releului nr. 2B, sector 3 - Uzina de Reparații

Centralele (CTE) au în componență grupuri energetice în cogenerare și instalații de vârf de tip cazane de apă fierbinte (CAF). Combustibilul folosit în prezent: gazele naturale.

ELCEN este cel mai mare producător de energie termică din România și din București. Aportul ELCEN la alimentarea cu energie termică a sistemului de termoficare din București este de 94%, potrivit

Strategiei de alimentare cu energie termică în sistem centralizat a consumatorilor din Municipiul București (2023).

Din punct de vedere al producției de energie electrică, ELCEN asigură aprox 4,74% din cota de piață la nivel național, potrivit raportului ANRE de monitorizare a pieții de energie electrică din luna februarie 2024. Din acest motiv, ELCEN se situează între primii 5 producători de energie electrică din țară.



Numărul de angajați la 31 mai 2024 în cadrul ELCEN: 1729.

Obiectul de activitate al Electrocentrale București S.A.

Domeniul principal de activitate:

- „Producția, transportul și distribuția energiei electrice”(Cod CAEN 351)

Obiectul principal de activitate:

- „Producția de energie electrică” (Cod CAEN 3511).

Activitatea companiei include și producerea, transportul și vânzarea energiei termice.

Descrierea activității Electrocentrale București S.A.

Activitatea de producere a energiei electrice, în cogenerare cu energia termică este desfășurata de ELCEN în baza Licenței emise de A.N.R.E nr. 558/2015 pentru exploatarea comerciala a capacitaților de producere a energiei electrice și termice în cogenerare, valabila pana la 12.03.2028.

În cadrul activității de producere a energiei termice, ELCEN are ca și client cvasi-exclusiv Compania Municipala Termoenenergetica SA București (succesoarea RADET), ambele companii fiind parte integrantă a sistemului de încălzire centralizată din București. ELCEN asigură 94% din necesarul de agent termic pentru apă caldă și căldură, livrat prin conductele de termoficare operate de Termoenenergetica, către aprox. 2 milioane de locuitori bucureșteni și peste 5000 de instituții publice.

Centralele ELCEN produc energie electrică și termică **în cogenerare**, o tehnologie matură și, în același timp, o soluție eficientă de a produce electricitate și căldură.

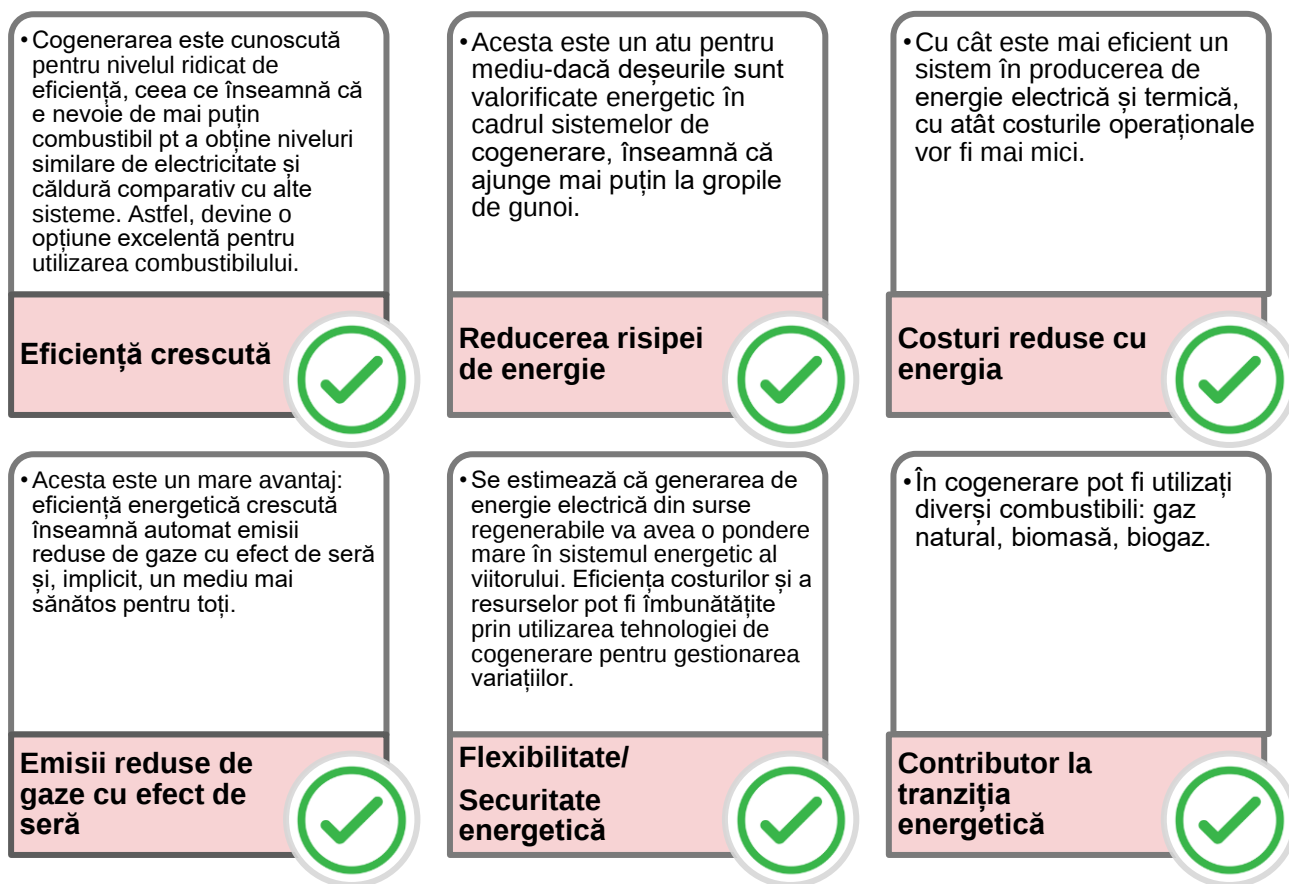
Sistemele tradiționale risipesc o mare parte din energia eliberată prin arderea combustibilului. Sistemele de cogenerare recuperează căldura și o valorifică mai departe în termoficare pentru furnizarea de apă caldă și căldură către zona rezidențială, școli, grădinițe, hoteluri, spitale sau alte clădiri și instituții publice.

Centralele electrice convenționale funcționează cu o eficiență de 40-50%. Totuși, aceasta poate fi crescută peste 85-90% prin implementarea unui sistem de cogenerare modern.

Principiul producerii de energie electrică și termică în cogenerare

 The diagram illustrates the efficiency difference between a conventional power plant and a CHP (Cogeneration) system. On the left, a 'Large power plant' takes 'Fuel' (green circle) and produces 'Electricity' (yellow circle with a lightning bolt), with efficiencies 'up to 45%'. On the right, a 'CHP system' takes 'Fuel' (green circle) and produces both 'Electricity' (yellow circle with a lightning bolt) and 'Heat' (orange circle with a radiator), with efficiencies 'up to 98%'. The CHP system's output is shown as two arrows branching from a central unit to both the electricity and heat outputs.	
Centrale electrice convenționale În producerea de energie convențională, căldura generată rămâne neutilizată și este risipită în atmosferă.	Centrale de cogenerare Cogenerarea valorifică căldura reziduală generată în timpul producției de energie electrică. În acest fel, se obțin valori de eficiență semnificativ mai mari decât în cazul producerii separate.

Principalele beneficii ale cogenerării



În contextul actual geopolitic, asigurarea securității energetice este o prioritate. Sistemul energetic național trebuie să fie înainte de toate sigur, apoi verde și, bineînțeles, competitiv.

Cogenerarea este o tehnologie matură, cu aplicabilitate și eficiență cunoscută și dovedită. Totodată, este o tehnologie sigură, constantă și flexibilă ce poate fi utilizată când și unde este nevoie, în special în momentele de vârf, când nu bate vântul sau când soarele nu strălucește.

Dignoza activității ELCEN

O singură centrală din cele patru deținute de ELCEN - CTE București Vest - este modernă. Aceasta este cea mai performantă unitate de cogenerare a Societății. În luna martie 2009, în cadrul CTE București Vest a intrat în operare comercială o Centrală cu Ciclu Combinat (funcționare compresor gaze - turbină cu gaz - cazan recuperator - turbină cu abur) cu o putere instalată de 185 MW. Investiție de peste 160 milioane euro, cu garanții guvernamentale, este prima unitate energetică de mari dimensiuni ce a fost construită integral după anii '90 în România, ea fiind de altfel prima Centrală cu Ciclu Combinat pusă în funcțiune în țara noastră.

Centrala funcționează la cele mai noi standarde tehnologice, cu respectarea celor mai bune tehnici disponibile de recuperare eficientă a căldurii din procesele de producție, de reducere a pierderilor de apă/căldură și de reducere a consumurilor interne de energie electrică, fapt ce permite obținerea unor randamente termice ridicate.

CTE București Vest este operată automat cu ajutorul unor sisteme moderne, în funcție de nevoile consumatorilor, fie în mod electric, fie în mod termic. Aceste procese se traduc într-o alimentare constantă cu căldură și apă caldă și un confort sporit pentru locuitorii Bucureștiului. Unitățile centrale au fost automatizate să ofere o flexibilitate ridicată la fluctuațiile cererii și să permită pornirea și oprirea automată a instalațiilor.

Celelalte 3 centrale ale ELCEN - CTE București Sud, CTE Grozăvești și CTE Progresu - sunt vechi și neperformante, echipamentele energetice având un grad avansat de uzură tehnică și morală și fiind foarte aproape de a-și încheia perioada de funcționare în condiții de siguranță operațională. Acestea folosesc o tehnologie specifică anilor '60-'70, cu randamente tehnice scăzute.

Activitatea societății s-a derulat timp de mai mulți ani într-un context foarte dificil marcat de datoriile semnificative ale Primăriei Municipiului București/Radet/Termoenergetica către ELCEN, ca urmare a faptului că Primăria a înregistrat pe perioade lungi de timp restanțe la plata subvenției, ceea ce a condus la scadențe multiple depășite și penalități aferente.

Această situație a blocat în ultimii aprox. 15 ani investițiile majore în cadrul ELCEN și a condus la intrarea în insolvența a Societății în anul 2016, făcând astfel imposibilă atragerea de fonduri europene nerambursabile pentru eficientizarea cogenerării.

În plus, subfinanțarea cronică a ELCEN, din cauza acumulării restanțelor masive, a afectat puternic echilibrul financiar al Societății, în sensul în care ELCEN s-a apropiat periculos, în repetate rânduri, de situația de a nu putea plăti materia primă, gazul natural, necesar pentru producerea de energie electrică și termică, cu potențiala consecință gravă a întreruperii furnizării apei calde și căldurii către consumatorii bucureșteni.

În mai 2024, ELCEN are de recuperat de la Termoenergetica peste 1 miliard de lei în contul livrărilor de energie termică neplătite:

II. DATORII TERMOENERGETICA:

LUNA LIVRARE	NR. / DATA FACTURA	VALOARE FACTURA	DATA SCADENTA	DEPASIT SCADENTA (zile)	SOLD NEACHITAT LA DATA DE 02.06.2024
Decembrie 2023	177072/12.01.2024	293.476.114,33	27.01.2024	127	55.141.883,26
Ianuarie 2024	177158/14.02.2024	321.018.026,13	29.02.2024	94	321.018.026,13
Februarie 2024	177287/14.03.2024	256.912.048,82	29.03.2024	65	256.912.048,82
Martie 2024	177400/12.04.2024	260.772.084,74	27.04.2024	36	260.772.084,74
Aprilie 2024	177486/14.05.2024	114.954.808,48	29.05.2024	4	114.954.808,48
TOTAL					1.008.798.851,43

Termoenergetica este moștenitoarea infrastructurii și serviciilor prestate de vechea Regie de Distribuție a Energiei Termice (RADET), care a intrat în faliment în anul 2019, tocmai pentru că nu a plătit facturile la energia termică livrată de ELCEN. La momentul falimentului, RADET datora ELCEN cca 3,8 miliarde lei, datorie acumulată de-a lungul anilor. Ulterior, când activitatea sa a fost preluată de Termoenergetica, s-a plecat de la un nou moment „zero”, fără datorii. Însă istoria se repetă, iar problemele tehnice și financiare afectează în mod semnificativ ambele companii ce formează sistemul de încălzire centralizată din București.

Sistemul de termoficare din București înregistrează pierderi mari (de circa 40%), potrivit bilanțului energetic aprobat de Consiliul General al Municipiului București. Pierderile se datorează vechimii conductelor de termoficare și a stării avansate de uzură a acestora. Peste 80% din conductele operate de Termoenergetica au o vechime de peste 25 de ani.

Pentru a avea parte de un sistem de încălzire centralizată modern și eficient și pentru ca toți locuitorii capitalei să beneficieze de apă caldă și căldură în condiții decente, e nevoie urgentă de investiții, atât la nivelul surselor de producere a agentului termic, cât și la nivelul conductelor de termoficare ce asigură transportul și distribuția agentului termic către locuitorii orașului.

La acest moment, ELCEN este o companie viabilă, ca urmare a ieșirii din insolvență în martie 2023 și pregătită să atragă sursele de finanțare nerambursabile puse la dispoziție la nivel european, precum și din alte surse, pentru eficientizarea producției de energie.

Analiza SWOT ELCEN

S Puncte forte	• Principalul furnizor de agent termic pentru sistemul de termoficare din București • Locul 5 în ceea ce privește cota de piață - energie electrică - în Sistemul Energetic Național • Producție predictibilă, constantă – contributor semnificativ în privința securității energetice • Echilibru, flexibilitate și continuitate în SEN • Investițiile majore planificate pentru anii următori cu impact important în București și în SEN • Capacitatea de a atrage fonduri europene nerambursabile datorită ieșirii din insolvență • Producere de energie electrică și termică în cogenerare, cu beneficii deopotrivă economice și ecologice.
W Puncte slabe	• Tehnologie specifică anilor 60-70-80 în 3 dintre cele 4 CTE-uri • Dificultăți în ceea ce privește efectuarea plăților către furnizorii de materie primă ca urmare a subfinanțării companiei – datoriile CMTEB către ELCEN • Plata certificatelor de CO2 • Plata în avans a gazelor, atât pentru înmagazinare, cât și pentru achiziționare • Dificultăți/Blocaje în realizarea investițiilor din surse proprii ca urmare a subfinanțării cronice • Dependența de sursele externe de finanțare • Atragerea cu greutate a forței de muncă specializate din cauza deficitului de specialiști

	- Lipsa tehnologiilor și a proceselor digitale, ceea ce împiedică inovarea și menținerea competitivității pe piață - Lipsa expertizei în dezvoltarea proiectelor
O Oportunități	- Resurse de gaze importante la nivel național - Poate integra surse nepoluante de energie - Electrificarea accelerată va crește considerabil cererea - Accesarea surselor de finanțare nerambursabile disponibile - Modernizarea și construirea de centrale noi vor putea asigura echilibru, flexibilitate și continuitate în alimentarea cu energie în SEN și în București
T Amenințări	- Pierderea poziției deținută pe piață, a cotei de piață - Instabilitate, incoerență și impredictibilitate legislativă - Volatilitatea prețurilor la energie, gaze, certificate de CO2 - Presiunea socială determinată de potențiale avarii - Colapsul sistemului centralizat de încălzire - Obiectivele investiționale pot fi întârziate sau blocate din cauze independente de ELCEN - Menținerea constantă a prețurilor de vânzare a energiei electrice la valori foarte scăzute

Rolul ELCEN în SEN și în București



1

ELCEN deține capacități de producere a energiei electrice capabile să asigure constanță și flexibilitate în Sistemul Energetic Național, implicit siguranță în aprovizionarea cu energie.

2

CTE-urile ELCEN funcționează în cogenerare, ceea ce înseamnă că generează electricitate, asigurându-se în același timp că toată căldura creată în proces nu este risipită, ci folosită pentru termoficare. Centralele electrice convenționale pierd o parte semnificativă din energie sub formă de căldură reziduală.

3

Livrarea de energie electrică din centralele ELCEN este esențială pentru ca Transelectrica, transportatorul național de energie electrică, să asigure continuitatea și siguranța în alimentarea cu electricitate a orașului București.

4

Centralele ELCEN pot fi răspunsul la criza energetică actuală, întrucât, modernizate, pot asigura eficiența energetică și continuitatea în alimentarea cu energie, esențiale într-un viitor energetic dominat de regenerabile intermitente.

V. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

Viziunea Directorului General al Societății este aceeași cu cea a Consiliului de Administrație stabilită prin Planul de Administrare și preconizează o companie puternică orientată către dezvoltare durabilă și stabilitate, în beneficiul Sistemului Energetic Național și al comunității, sustenabilă economic și financiar, caracterizată prin transparență, calitate, performanță și responsabilitate în activitatea de producere a energiei electrice și termice, astfel încât să se mențină în top 5 cei mai puternici și importanți producători de electricitate din România și, totodată, să asigure continuitatea în condiții de calitate a alimentării cu apă caldă și căldură în Municipiul București.

Recunoaștem schimbările climatice drept una dintre cele mai importante provocări globale din prezent și recunoaștem obiectivele stabilite prin directivele și politicile europene energetice și de mediu, cum ar fi: Green Deal, Fit for 55, RepowerEU, etc. la care se raliază și România prin angajamentele asumate. Viziunea pentru dezvoltare durabilă a Societății include atenuarea schimbărilor climatice și gestionarea responsabilă a resurselor. Ne-am stabilit obiective pentru a gestiona și a reduce amprenta de carbon a operațiunilor noastre prin integrarea surselor de energie regenerabilă în activitatea de producție.

Viziune integrată - SACET București

Rezultatul activității comerciale a ELCEN (producția energiei termice) este destinată serviciului public de alimentare cu energie termică în cadrul SACET.



O planificare integrată a acțiunilor trebuie întreprinsă pentru îndeplinirea scopului comun principal: alimentarea constantă și sigură cu căldură și apă caldă.

În prezent, sistemul de producere, transport și distribuție energie termică în Municipiul București este fracționat, producerea energiei termice și electrice fiind asigurată de Electrocentrale București (ELCEN) sub coordonarea Ministerului Energiei, iar transportul și distribuția fiind asigurate de C.M. Termoelectrica București (CMTEB) sub coordonarea unității administrativ teritoriale Municipiul București.

Cele patru centrale de cogenerare aparținând ELCEN/Ministerului Energiei asigură 94% din totalul cantității de energie termică livrată în SACET, ceea ce arată că între cele două entități (ELCEN și CMTEB) există o relație indisolubilă.

Relația indisolubilă dintre ELCEN și operatorul de termoficare, în condițiile în care acționariatul și implicit conducerea acestora au avut obiective diferite, a condus în timp la o serie de disfuncționalități de dezvoltare strategică, dar și pe zona operațională, efectele economice care impactează operatorul, având repercusiuni directe și decisive asupra producătorului.

Având subordonare diferită, strategiile de dezvoltare sunt diferite, astfel că nu există o coerență în modernizarea/retehnologizarea într-o abordare unitară a celor două componente SACET.

Fuziunea ELCEN-Termoenergetica (producător+distribuitor) poate fi o soluție optimă pentru asigurarea unui sistem de încălzire centralizată funcțional pentru București pe termen mediu și lung.

O nouă companie „sănătoasă”, viabilă din punct de vedere economic și financiar, va putea pune în practică o strategie unitară de dezvoltare și de investiții care să vizeze eficiența la nivelul întregului sistem, nu doar pe un anumit segment. Investițiile în centrale noi trebuie să se producă concomitent cu investițiile în rețele de termoficare noi. Cele două activități, de producere a energiei electrice și termice și de transport și distribuție, sunt interdependente, nu pot funcționa una fără cealaltă.

În cadrul ședinței Guvernului României din data de 31.01.2024, a fost aprobat Memorandumul ce are ca temă: *Realizarea serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat (SACET), respectiv producerea, transportul, distribuția și furnizarea energiei termice în Municipiul București, în vederea utilizării optime a resurselor de energie și cu respectarea normelor de protecție a mediului, sănătății populației și dezvoltării durabile.*

În contextul măsurilor stabilite în secțiunea a doua a Memorandumului aprobat, fuziunea se va realiza cu condiția ca, la data fuziunii, toate datoriile curente ale Termoenergetica față de ELCEN să fie plătite.

Declarația de misiune a Directorului General

Cu o tradiție de peste un secol, producerea energiei electrice și termice în cadrul ELCEN reprezintă o activitate strategică pentru sistemul energetic național și pentru sistemul de încălzire centralizată din București. Timp de peste 130 de ani, activitatea ELCEN s-a derulat neîntrerupt datorită pasiunii, dedicării și profesionalismului angajaților din centrale.

Alimentarea cu energie reprezintă un element de securitate națională, iar în cadrul acesteia, securitatea energetică este prioritară. Energia electrică este necesitatea de bază pentru dezvoltarea economică. Multe funcții necesare vieții actuale nu mai pot fi active dacă nu există furnizare de energie electrică. Societatea modernă depinde atât de mult de utilizarea energiei electrice, încât aceasta a devenit o parte integrantă a vieții noastre. Activitatea de producere a energiei electrice și termice în cadrul ELCEN permite funcționarea echilibrată a Sistemului Energetic Național și siguranța în alimentare a principalelor instituții publice din București.

Alimentarea cu apă caldă și caldură este esențială pentru orice comunitate ce își propune să ofere oamenilor condiții de viață decente. Sistemul de termoficare din București depinde de energia termică produsă de centralele termoelectrice ale ELCEN.

ELCEN deține un rol important în ecuația energetică locală și națională. Societatea produce energie electrică și termică în regim de cogenerare. Promovarea sistemului centralizat de încălzire bazat pe cogenerare de înaltă eficiență este o prioritate a Comunității Europene, date fiind potențialele avantaje ale cogenerării cu privire la economia de energie primară, evitarea pierderilor din rețele și reducerea emisiilor, în special a gazelor cu efect de seră. În plus, utilizarea eficientă a energiei prin cogenerare contribuie în mod pozitiv la securitatea alimentării cu energie.

Noi, cei care suntem în prezent responsabili de coordonarea și gestionarea activității ELCEN, suntem cu atât mai motivați să orientăm viziunea spre menținerea rolului Societății de jucător important pe

piața de energie din România, să valorificăm cu maximă eficiență oportunitățile prezente și viitoare, să asigurăm continuitatea, stabilitatea financiară, eficiența, eficacitatea și dezvoltarea durabilă, să promovăm respectul și transparența, respectând principiile unei bune guvernante corporative și urmărind cu perseverență și dedicare realizarea obiectivelor propuse.

OBIECTIVE STRATEGICE

Încălzirea centralizată bazată pe cogenerare de înaltă eficiență reprezintă singura opțiune viabilă pentru Municipiul București atât din punct de vedere economic, cât și din punct de vedere tehnic și al calității aerului.

București este singurul oraș din România unde toate condițiile sunt îndeplinite pentru ca un sistem de încălzire în regim centralizat să aibă sens: cererea de încălzire este foarte densă pe aproape întreaga suprafață a orașului, CTE-urile care produc și căldură sunt aproape de zonele de consum, producția de energie electrică este necesară sistemului energetic și produce căldură utilizabilă în sistemul de termoficare. În timpul iernii, în consum de vârf, în București se consumă aprox. 800-900 MWh, iar centralele de cogenerare ale ELCEN pot produce cca 600 MWh.

Tendința este de creștere a acestei densități a cererii de căldură, ca urmare a construcției de cartiere noi cu blocuri de locuințe înalte în interiorul orașului.

Totodată, în București este comasată cea mai mare parte din activitatea economică și politică a țării. Odată cu extinderea urbanizării, va crește și consumul de energie electrică.

Programele și directivele europene în contextul energetic actual sunt, de asemenea, foarte importante. Punerea în practică a ambițiilor UE de a transforma sectorul de încălzire într-unul sustenabil, va avea nevoie de tehnologii mature și sigure care să poată susține obiectivele de creștere a eficienței energetice, economisire a energiei și protecție a mediului.

Tehnologiile de cogenerare moderne pot contribui la prevenirea risipei de energie și la creșterea eficienței energetice, susținând astfel reducerea emisiilor, diminuarea costurilor energetice pentru industrie, termoficare și locuințe și susținând în același timp reziliența și adecvanța sistemului energetic.

Ținând cont de aceste aspecte, activitatea ELCEN influențează direct calitatea vieții, atât pe plan local, cât și național. Standardele de calitate așează Sistemul Energetic Național, comunitatea și mediul în centrul activității, astfel că nivelul calitativ al acestei activități trebuie să primeze.

Pentru realizarea misiunii sale, Directorul General, își propune următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții setate în planul de administrare:

1. EFICIENȚA ECONOMICĂ

- ❖ Asigurarea finanțării necesare eficientizării activității de producție de energie electrică și termică.
- ❖ Realizarea de investiții care să susțină dezvoltarea durabilă a Societății.
- ❖ Utilizarea eficientă a fondurilor europene nerambursabile sau a fondurilor rambursabile în activitatea de administrare sau executare a activității.

- ❖ Recuperarea creanțelor: o problemă deosebită o reprezintă atingerea acestui obiectiv, întrucât creanțele rămase de recuperat reprezintă debite restante foarte mari pentru energia termică livrată de ELCEN și neplătită la timp de C.M. Termoelectrica București.
- ❖ Însoțirea oricărei activități de principiul eficienței economice în vederea realizării profitului: optimizarea costurilor de producție, astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor prestate să se realizeze cu costuri optime prin urmărirea eficienței cost/beneficiu.
- ❖ Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței în scopul reducerii timpilor de intervenție și de staționare, continuarea optimizării activității operaționale în vederea reducerii consumurilor și costurilor.
- ❖ Consolidarea capacităților de raportare, control și management al riscului.

2. MODERNIZAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII SERVICIULUI PRESTAT

- ❖ Optimizarea permanentă a activităților prestate prin monitorizarea necesităților ce pot apărea pe parcursul desfășurării activităților specifice.
- ❖ Extinderea ariei de operare și diversificarea portofoliului de producție.
- ❖ Îmbunătățirea activității din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de echipamente și tehnologii/soluții noi.
- ❖ Asigurarea continuității prestării în alimentarea cu energie electrică și termică.
- ❖ Asigurarea transparenței decizionale și instituționale, în procedurile de achiziție publică.
- ❖ Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității Societății.

3. ORIENTAREA CĂTRE BENEFICIARIII FINALI/COMUNITATE/PARTENERI

- ❖ Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de conștientizare și încredere a cetățenilor/mass-media/public țintă față de sistemul de încălzire centralizată bazat pe cogenerare de înaltă eficiență.
- ❖ Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zonele deservite, prin asigurarea permanentă a alimentării cu energie termică.
- ❖ Asigurarea echilibrării Sistemului Energetic Național prin livrarea constantă, când și unde este necesar, indiferent de condițiile meteorologice, a energiei electrice.
- ❖ Informarea eficientă și conștientizarea publicului larg cu privire la avantajele racordării la sistemul de încălzire centralizată într-un oraș aglomerat și dens precum București versus dezavantajele utilizării centralelor individuale de apartament.
- ❖ Informarea periodică a publicului larg cu privire la politicile de dezvoltare durabilă din domeniul activității ELCEN.

4. COMPETENȚA PROFESIONALĂ

- ❖ Creșterea eficienței generale a Societății prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului Societății.
- ❖ Instruirea permanentă a angajaților în vederea creșterii gradului de profesionalism.
- ❖ Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne.
- ❖ Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților.
- ❖ Acordarea sprijinului în creșterea calității învățământului în domeniul energiei prin implicarea societății noastre în asigurarea activității practice a elevilor/studentilor

- ❖ Recrutarea de personal din rândul tinerilor absolvenți. Abordarea unei politici de personal care să stimuleze atragerea de forță de muncă nouă în condițiile unui deficit major de specialiști pe piața de profil.
- ❖ Implementarea principiilor guvernantei corporative și a codului de etică și integritate.

5. PROTEJAREA MEDIULUI

- ❖ Creșterea eficienței energetice, reducerea cantităților de gaze naturale, arse în mod controlat, prin aplicarea unor soluții moderne de cogenerare de înaltă eficiență.
- ❖ Modernizarea instalațiilor și echipamentelor.
- ❖ Decarbonizarea în activitatea de producție.
- ❖ Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu.

6. PROTEJAREA SĂNĂTĂȚII POPULAȚIEI ȘI A ANGAJAȚILOR

- ❖ Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea și eficientizarea activității de producere a energiei electrice și termice.
- ❖ Asigurarea securității și sănătății angajaților ELCEN.

VI. OBIECTIVE SPECIFICE

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate în paragraful anterior (care au un caracter generic și sunt bazate pe descrierea detaliată din Planul de Administrare), Planul de Management 2024-2028, prevede o serie de obiective specifice de performanță:



Modernizarea capacităților de producție prin înlocuirea unităților vechi cu unități noi de cogenerare de înaltă eficiență



Decarbonarea sistemului prin integrarea surselor puțin poluante sau regenerabile pentru producerea energiei



Creșterea gradului de digitalizare la nivelul ELCEN



Creșterea performanței resursei umane la nivelul companiei

VII. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ PENTRU DIRECTORI

Nr crt	Categoriea	Obiectiv	Indicatori de performanta		Formula de calcul	Instrument de verificare	Valorile tinta pentru indicatorii de performanta					Pondere totala
			Denumire indicator	Pondere in componenta variabila			2024	2025	2026	2027	2028 (proportional cu durata mandatului)	
Indicatori financiari - pondere 25-50 %												
1	Finantarea	Asigurarea finantarii sustenabile	Rata lichiditatii curente	10%	(Active circulante /Datorii pe termen scurt)*100	Situatii financiare	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	30%
2	Operatiuni	Incadrare in nivelul cheltuielilor totale de exploatare,exclusiv provizioane	Cheltuielilor totale de exploatare,exclusiv provizioane	5%	Anexa nr. 1 BVC	Executia BVC	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	≤ 100%	
3	Rentabilitate	Politica de dividende	Rata de distribuire a profitului sub forma de dividende	10%	50 % din profitul net ramas dupa deducerea sumelor repartizate pe destinatiile prevazute de Ordonanta nr. 64/2001 la alin (1) lit. a)-d)	Legi/Ordonante/ Ordine de ministru/ Memorandumuri	50%	50%	50%	50%	50%	
4	Finantarea	Realizarea tintei asumate	Plati restante fata de bugetul de stat si alti creditori	5%	Valoare mil lei	Situatii financiare	0	0	0	0	0	
Indicatori operationali - pondere 10-25 %												
1	Rentabilitate	Rentabilitatea	Rata cresterii cifrei de afaceri	5%	Anexa nr. 1 BVC	Situatii financiare	54.341 mil lei	2.5	2.5	2.5	2.5	25%
2	Rentabilitate	Rentabilitatea	Marja de profit din exploatare	10%	Profit din exploatare/Cifra neta de afaceri*100	Situatii financiare	1.68	1.72	1.91	1.91	2.00	
3	Politica de investitii*	Realizarea Programului de investitii	Grad de realizare buget de investitii	5%	Anexa nr. 4 BVC	Executia BVC conform graficelor de executie	100%	100%	100%	100%	100%	
4	Operatiuni/M ediu	Incadrarea in tinta asumata	Emisii de CO2 aferente productiei de EE si ET	5%	tco2/MWhe	Raport de monitorizare anual a emisiilor de CO2 validat de un verifcator atestat	0,27	0,27	0,27	0,26	0,26	
Indicatori orientati catre servicii publice - pondere 5-25 %												
1	Operatiuni	Satisfacerea cererii privind furnizarea energiei termice	Gradul anual de disponibilitate in functionare privind energia termica livrata	20%	Gf = ((1-(Toacc* Nr. Opriri/Tf))*100, unde Toacc -timp de oprire accidentala si Tf - timp de functionare	Fisele de incident si evidente timp de functionare	90%	90%	90%	90%	90%	20%
Indicatori privind responsabilitatile specifice activitatii de guvernanta corporativa - pondere 10-25 %												
1	Guvernanta	Indicatori referitori la angajati	Numarul de instruiiri in materie de siguranta	15%	Numar de instruiiri in materie de siguranta=Numarul total de instruiiri in materie de siguranta care s-au realizat pe parcursul anului	Rapoarte interne, fise de instruire	20,710	21,100	21,100	21,100	21,100	25%
1	Guvernanta	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	Reducerea nivelului de risc	10%	Numar masuri de interventie implementate eficace/Numar total de masuri de interventie	Registru riscurilor pe societate	DA	DA	DA	DA	DA	
* Nota: Este prezentata Nota explicativa pentru valorile din tabel, respectiv realizare de 100%												

VIII. STRATEGIA DE CONDUCERE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ȘI A INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ

A. Strategii de dezvoltare

a. Asigurarea resurselor necesare pentru ducerea la îndeplinire a obiectivelor investiționale și demararea investițiilor noi.

Accesarea fondurilor europene nerambursabile disponibile, precum și a fondurilor rambursabile, în vederea demarării investițiilor în centrale noi, moderne, de cogenerare de înaltă eficiență este un obiectiv prioritar ce are ca scop îmbunătățirea calitativă a activității de producere a energiei electrice și termice, pentru asigurarea continuității alimentării cu energie la nivel local și național, în concordanță cu practicile și politicile europene și naționale.

Prioritățile strategice în legătură cu acest obiectiv sunt:

Accelerarea demersurilor de investiții în cadrul apelului de proiecte (lansat de Ministerul Energiei în data de 30 mai 2024) aferent Ghidului pentru producerea de energie electrică și termică în cogenerare de înaltă eficiență (CHP) în sectorul încălzirii centralizate, publicat de Ministerul Energiei în data de 28 mai 2024.

Ministerul Energiei și ELCEN au semnat în data de 27 noiembrie 2024, trei contracte de finanțare pentru construirea a trei centrale noi în București:

- CTE Grozăvești: o unitate de cogenerare de înaltă eficiență, cu o capacitate de 34 MWe și 41 MWt.
- CTE Progresu: capacități de cogenerare de înaltă eficiență utilizând motoare termice, cu o capacitate de 74,2 MWe și 72,8 MWt.
- CTE București Sud: o unitate de cogenerare de înaltă eficiență, cu o capacitate de 275 MWe și 211 MWt.

Proiectele vor beneficia de o finanțare nerambursabilă de 362 milioane de euro, obținută de Ministerul Energiei și aprobată de experții Băncii Europene de Investiții. Fondurile provin din Programul Cheie 5 al Fondului pentru Modernizare, destinat investițiilor în cogenerarea de înaltă eficiență și modernizarea rețelelor de termoficare.

Noile centrale vor putea utiliza atât gaz metan cât și amestec cu hidrogen, configurând în cadrul ELCEN, soluția modernă și flexibilă pentru instalații automatizate integrate în mod eficient în sistemul de termoficare și energetic local și național.

Pentru implementarea în condiții optime a proiectelor mai sus menționate, ELCEN susține demersuri de contractare a unor servicii de consultanță de tip Owner`s Engineer, prin procedură de achiziție publică concurențială. Consultantul, în calitate de Owner`s Engineer, va acorda întregul suport pentru implementarea în integralitate a proiectelor de investiții (servicii de pregătire, servicii de implementare, servicii în perioada de garanție).

În același timp, ELCEN derulează demersuri pentru contractarea unor servicii de consultanță pentru accesarea finanțărilor rambursabile, în vederea identificării potențialelor entități (bănci comerciale) ce pot participa la cofinanțarea proiectelor și analizării condițiilor pentru contractarea unor acorduri de împrumut în condiții avantajoase pentru realizarea proiectelor de investiții propuse.

Urgența demarării investițiilor în unități noi de producere a energiei în cogenerare de înaltă eficiență, precum și în modernizarea capacităților de producție existente derivă din necesitatea respectării legislației de mediu conform angajamentelor luate față de UE, a asigurării funcționării în siguranță a Sistemului Energetic Național în condițiile unei cereri crescânde de energie și a nevoii de echilibrare a producției de energie cu cererea, precum și a asigurării continuității serviciului de alimentare centralizată cu energie termică către locuitorii Municipiului București.

Înlocuirea actualului parc de echipamente, învechit și care nu mai corespunde din punct de vedere al respectării cerințelor de protecție a mediului, al eficienței și siguranței în funcționare, precum și implementarea unor unități noi, moderne, cu eficiență ridicată, de producere a energiei în cogenerare, vor conduce la îmbunătățirea eficienței energetice și, implicit, la reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, în conformitate cu obiectivele europene privind dezvoltarea unui sector energetic sigur, sustenabil și competitiv.

- **INVESTIȚII PRIORITARE:**

1. **Implementarea unei unități de cogenerare de înaltă eficiență în cadrul CTE Bucuresti Sud**

Proiectul prevede:

- ✓ Capacitate totală instalată prin proiect: 275 MWe + 214 MWt

Obiective specifice ale proiectului:

- ✓ reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră - scădere anuală estimată a gazelor cu efect de seră, cu cca. 2.784.913 echivalent tone de CO₂.
- ✓ instalarea unei capacități noi de cogenerare de înaltă eficiență flexibilă funcționând cu gaze naturale și fiind pregătită să funcționeze folosind o cantitate de hidrogen(hydrogen ready) - putere 275 MW.
- ✓ reducerea consumului de energie primară sub formă de combustibil (economia de combustibil) de cca. 1.512.017 MWh/an.

Obiectivele urmărite prin implementarea investiției propuse au în vedere atât aspectele tehnice cât și cele de protejare a mediului, după cum urmează:

- Eficientizarea funcționării centralei

- Asigurarea cu energie termică a consumatorilor aferenți CTE Bucuresti Sud în condiții de siguranță și continuitate, pe toată durata anului
- Reducerea cantităților de emisii pentru încadrarea în normele de protecția mediului în vigoare
- Reducerea costurilor de producție la nivelul centralei
- Încadrarea în criteriile pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență

Surse de finanțare

Pentru acest obiectiv de investiții a cărui **valoare totală este de 3.587,96 mil lei**, ELCEN a semnat, în anul 2024, contractul nr. 414/2024 cu Ministerul Energiei, obținând o **finanțare nerambursabilă în valoare de 1.196,82 mil. lei** prin Fondul pentru Modernizare. **Cofinanțarea necesară urmează să atingă valoarea de 2.391,14 milioane lei**, va fi asigurată de societate din surse proprii și atrase (credite).

2. Eficientizarea activității din CTE Grozăvești prin implementarea unei unități de cogenerare de înaltă eficiență

Proiectul prevede:

- ✓ Capacitate totală instalată prin proiect: 32,5 MWe + 41 MWt

Obiective specifice ale proiectului:

- ✓ 1. reducerea gazelor cu efect de seră - scădere anuală estimată a gazelor cu efect de seră, cu cca. 101.753,90 echivalent tone de CO₂.
- ✓ 2. instalarea unei capacități noi de cogenerare de înaltă eficiență flexibilă funcționând cu gaz natural și fiind pregătită să funcționeze folosind o cantitate de hidrogen(hydrogen ready) - putere 32,50 MW.
- ✓ 3. reducere consumului de energie primară sub formă de combustibil (economia de combustibil) de cca. 112.800,34 MWh/an.

Obiectivele urmărite prin implementarea investiției propuse au în vedere atât aspectele tehnice cât și cele de protejare a mediului, după cum urmează:.

- Eficientizarea funcționării centralei
- Încadrarea în criteriile pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență
- Asigurarea cu energie termică a consumatorilor aferenți CTE Grozăvești în condiții de siguranță și continuitate, pe toată durata anului
- Reducerea costurilor de producție la nivelul centralei
- Reducerea cantităților de emisii pentru încadrarea în normele de protecția mediului în vigoare (Legea 278/2013 privind emisiile industriale, Deciziei (UE) 2326/2021 de punere în aplicare a concluziilor privind cele mai bune tehnici disponibile (BAT), începând cu data de 18 august 2021).

La finalizarea proiectului, poziția ELCEN va fi consolidată atât pe piața locală, cât și pe cea proiectului regională. Realizarea proiectului corespunde integral conceptelor de dezvoltare locală în

baza principiilor de îmbunătățire a performanțelor resurselor umane și a competitivității. Proiectul va promova bunele practici în domeniul implementării proiectelor finanțate din fondurile Uniunii Europene.

Surse de finanțare

Pentru realizarea acestui obiectiv de investiții, a cărui **valoare totală se ridică la 600,16 milioane lei**, ELCEN a semnat, în anul 2024, contractul nr. 412/2024 cu Ministerul Energiei, obținând o **finanțare nerambursabilă în cuantum de 258,6 milioane lei prin intermediul Fondului pentru Modernizare**. Cofinanțarea necesară urmează să atingă valoarea de 341,56 milioane lei, va fi asigurată de societate din surse proprii și atrase (credite).

3. Implementarea unor capacități de cogenerare de înaltă eficiență utilizând motoare termice, în CTE Progresu

Proiectul prevede:

- ✓ Capacitate totală instalată prin proiect: 72,4 MWe + 72,8 MWt

Obiective specifice ale proiectului:

- ✓ reducerea gazelor cu efect de seră - scădere anuală estimată a gazelor cu efect de seră, cu cca. 71.595 echivalent tone de CO₂.
- ✓ instalarea unei capacități noi de cogenerare de înaltă eficiență flexibilă funcționând cu gaz natural și fiind pregătită să funcționeze folosind o cantitate de hidrogen(hydrogen ready) - putere 74,2 MW.
- ✓ reducere consumului de energie primară sub formă de combustibil (economia de combustibil) de cca. 354.422 MWh/an.

Printre obiectivele urmărite prin implementarea investiției propuse, se au în vedere atât aspectele tehnice cât și cele de protecție a mediului :

- Eficientizarea funcționării centralei
- Asigurarea cu energie termică a consumatorilor aferenți CTE Progresu în condiții de siguranță și continuitate, pe toată durata anului
- Reducerea cantităților de emisii pentru încadrarea în normele de protecția mediului în vigoare
- Minimizarea costurilor de exploatare
- Creșterea disponibilității în funcționare și a rentabilității echipamentelor

Surse de finanțare

Pentru acest obiectiv de investiții a cărui **valoare totală este de 825,85 mil lei**, ELCEN a semnat, în anul 2024, contractul nr. 413/2024 cu Ministerul Energiei, obținând o **finanțare nerambursabilă de 343,54 mil. lei prin Fondul pentru Modernizare**. Cofinanțarea necesară urmează să atingă valoarea de 482,31 milioane lei, va fi asigurată de societate din surse proprii și atrase (credite).

4. Racordarea la rețeaua Transgaz de transport gaze naturale a CET-urilor ELCEN - obiectivul CET Vest

Având în vedere Programul Investitional al ELCEN în ceea ce privește realizarea de noi capacități de producere a energiei termice și electrice în instalații de cogenerare de înaltă eficiență, precum și luând în considerare că pentru funcționarea turbinelor cu gaze și a motoarelor termice este nevoie de o presiune mai mare pe partea de alimentare cu gaz natural, ELCEN derulează demersuri de racordare a centralelor direct din conductele exploatare de TRANSGAZ.

Prin racordarea CET Vest direct la Sistemul național de transport gaze naturale se creează premisele ca la o viitoare rețehnologizare a echipamentelor să poată fi mărită presiunea de intrare, ceea ce duce la randament mai bun al echipamentelor, costuri de exploatare și consumuri mai mici. Prin realizarea acestei investiții considerăm că s-ar realiza economii importante la cheltuielile de exploatare prin scăderea consumurilor de energie electrică a compresoarelor de gaze naturale.

Obiectivele avute în vedere

Reducerea cheltuielilor de exploatare prin scăderea consumurilor de energie electrică a compresoarelor de gaze naturale.

Reducerea costului final al energiei produse și livrate ca urmare a achiziționării combustibilului la prețuri avantajoase;

Posibilitatea rețehnologizării echipamentelor cu unele mai performante (creșterea presiunilor de intrare), ceea ce duce la costuri de operare și consumuri mai mici.

b. Decarbonizare prin eficiență energetică și surse regenerabile de energie

Cogenerarea poate utiliza mai multe tehnologii diferite și o varietate de combustibili.

Într-un sector energetic mai curat, potențialele emisii provenite de la generarea de electricitate vor tinde să fie mici, datorită unei ponderi mai mari a energiei provenite din surse regenerabile și „curate” de energie. Aceasta înseamnă că sistemele de cogenerare vor trebui să integreze și alte surse de energie pentru a asigura procese operaționale sustenabile, prietenoase cu mediul.



Implementarea unor soluții de integrare a energiei geotermale reprezintă un obiectiv important la nivelul ELCEN. Resursa există la nivelul Municipiului București.

ELCEN a semnat în luna iulie 2024 un Memorandum de Înțelegere cu SAGE Geosystems Incorporated, o companie din SUA care dezvoltă tehnologii de valorificare și stocare a energiei geotermale, în vederea realizării unui studiu de fezabilitate privind implementarea unor tehnologii de utilizare a surselor geotermale în cadrul sistemului de încălzire centralizată din București

Stocarea energiei. ELCEN va lua în calcul instalarea de sisteme de stocare a energiei termice și electrice în vederea creșterii flexibilității centralelor și a capacităților de furnizare de servicii de sistem, pentru asigurarea unei funcționări optime pe tot parcursul anului.

Tehnologiile de stocare a energiei vin în sprijinul rezilienței operaționale.

În cazul dezvoltării consumului în zona București-Ilfov (de ex. creșterea numărului de vehicule electrice) se poate ajunge la un necesar dublu de energie electrică.



Cartierul Energiei



În locația CTE Grozăvești există un spațiu disponibil cu acces direct la strada Grozăvești. În această locație, există posibilitatea construirii unui complex multifuncțional “Cartierul Energiei” ținând cont de următoarele considerente:

- ▲ Construirea unui complex multifuncțional de clădiri care să îndeplinească toate necesitățile funcționale ale ELCEN, corespunzător standardelor moderne de funcționare.
- ▲ Complexul va fi realizat pe baza conceptelor de clădire pasivă și inteligentă.
- ▲ Închirierea spațiilor excedentare către diverse instituții din domeniul energiei.
- ▲ Conversia funcțională sustenabilă a patrimoniului industrial.

Implementarea acestui demers ambițios va însemna o economie semnificativă de resurse și un pas important către consolidarea eforturilor de dezvoltare durabilă și eficientizare administrativă. Un teren industrial pe care se află momentan instalații vechi și ruginite, s-ar putea transforma într-un

nucleu verde și tehnologic ce va putea găzdui clădiri moderne, eficiente din punct de vedere energetic, ce vor include instituțiile publice din domeniul energiei, inclusiv ministerul de resort.

În vederea asigurării sustenabilității financiare a proiectului, în perioada următoare se va analiza posibilitatea atragerii de surse de finanțare bancare sau în cadrul unor proceduri de selecție de parteneri publici sau privați.

Colaborarea ELCEN - INNOVATION NORWAY

Colaborarea ELCEN cu Innovation Norway, prin finanțarea obținută în anul 2024 pentru proiectul de cercetare privind integrarea energiei solare și eoliene în sistemele de termoficare, este o inițiativă cu impact major din perspectiva ESG (Environmental, Social, Governance). Proiectul, care include soluții avansate de stocare a căldurii, sprijină tranziția verde și modernizarea sistemului energetic urban, contribuind la dezvoltarea sustenabilă a Municipiului București.

Colaborarea ELCEN - PANASONIC

ELCEN a semnat în decembrie 2024 un Memorandum de Înțelegere cu Panasonic ce marchează un pas important în direcția transformării sistemului energetic din București într-unul inteligent, durabil și eficient, prin evaluarea fezabilității unui ecosistem energetic avansat ce combină:

- pile de combustie pe bază de hidrogen pur,
 - baterii de stocare a energiei electrice,
 - panouri fotovoltaice,
- și un sistem de management inteligent al energiei (EMS).

Dezvoltarea unor proiecte pilot pentru captarea și stocarea emisiilor de CO₂ generate de centralele ELCEN

Având în vedere normele europene și transpunerea lor în legislația românească, precum și tendințele la nivel european și mondial, este oportun să se analizeze posibilitatea implementării unor instalații de captare și lichefiere a dioxidului de carbon din gazele de ardere rezultate în urma proceselor de ardere din instalațiile de producere a energiei electrice și termice, din cadrul ELCEN. Dioxidul de carbon lichefiat poate fi transportat fie spre un sit de stocare, fie către o terță entitate în scopul utilizării, în funcție de oportunitățile evidențiate în cadrul unei analize pentru stabilirea soluției optime de implementat.

Având în vedere evoluția pieței certificatelor de emisii de CO₂, de unde în prezent ELCEN achiziționează în medie peste 1,5-2 milioane certificate anual, cheltuielile estimate sunt de ordinul sutelor de milioane euro anual. Astfel, prin implementarea unor soluții de captare a CO₂, ar rezulta un substanțial potențial de economisire.

Stații de încărcare

În vederea diversificării activităților generatoare de venituri, dar și a susținerii mobilității nepoluante conform obiectivelor europene date de RePowerEU, a obiectivelor stabilite în cadrul inițiativei Fit for 55 și a obiectivelor generale cuprinse în cadrul Pactului Verde European, ELCEN

susține realizarea unei rețele de stații de încărcare a vehiculelor electrice, ca măsură ce poate încuraja folosirea acestora.

Acest lucru vine în sprijinul angajaților care au deja autovehicule electrice sau care doresc să achiziționeze, a societății care are intenția de a schimba flota de vehicule cu una nouă, conformă cu obiectivele climatice asumate, dar și a societăților comerciale și populației din zonă.

B. Strategii de digitalizare

Digitalizarea înseamnă o mai bună performanță. ELCEN va trebui să profite pe deplin de tehnologiile avansate pentru a îmbunătăți, inova la nivelul Societății cu scopul de a-și consolida competitivitatea și a se asigura că va beneficia de pe urma adoptării îmbunătățirii digitale.

Tranziția către energie cu emisii scăzute de carbon confruntă industria energetică cu mari provocări: automatizarea și monitorizarea ușoară a centralelor nu vor fi suficiente pentru a atinge aceste scopuri.

În condițiile în care va valorifica tehnologiile digitale, ELCEN va avea un avantaj imens. Transformarea digitală este o prioritate strategică a conducerii executive. Obiectivele strategice pentru aceasta includ:

- ❖ Implementarea unei inițiative digitale holistice pentru a crește eficiența și profitabilitatea generală
- ❖ Îmbunătățirea fiabilității indicatorilor cheie de performanță (KPI) prin utilizarea tehnologiilor digitale
- ❖ Gestionarea mai eficientă a activității cu ajutorul tehnologiilor digitale

Obiective specifice:

- Dezvoltarea sistemului informatic actual prin dezvoltarea abilităților, competențelor IT ale angajaților, respectiv creșterea eficienței resurselor umane agregate în activitățile în cauză.
- Dezvoltarea structurilor și stemului procedural propriu în domeniul securității informatice, în vederea eficientizării sistemului informatic și utilizării acestuia la potențialul său maxim cu riscuri minime.
- Integrarea unor module noi specifice activității Societății, astfel încât procesele să opereze la un randament care să permită atingerea obiectivelor prestabilite ale Societății.
- Implementarea unor aplicații software integrate avansate personalizate
- Disponibilitatea în timp real a tuturor informațiilor relevante, cu privire la toate elementele de producție
- Interconectarea și optimizarea regimului de lucru al echipamentelor, sistemelor și proceselor
- Controlul îmbunătățit al proceselor în timp real, pe baza datelor colectate din Societate

Managementul performanței activelor are cel mai mare potențial între toate inițiativele digitale. Investiția în managementul performanței activelor, poate conduce la:

- Eliminarea/reducerea timpilor de indisponibilitate neplanificați
- Creșterea eficienței instalației
- Reducerea costurilor de mentenanță

Introducerea tehnologiei digitale în activitatea ELCEN va conduce la schimbări majore în ceea ce privește organizarea Societății și modul de operare a acesteia.

C. Strategii de resurse umane

ELCEN își va concentra eforturile asupra dezvoltării competențelor angajaților, retenția personalului, atragere de forță nouă de muncă, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă pentru a răspunde nivelului de performanță optim la nivelul Societății.

Continuitatea în asigurarea necesarului de resurse umane, la nivelul calitativ și cantitativ cerut de complexitatea proceselor și tehnologiilor specifice sectorului, este o condiție sine-qua-non pentru funcționarea instalațiilor în condiții de securitate și eficiență.

Îndeplinirea acestei condiții impune ca Societatea să aibă în permanență la dispoziție personal apt de a practica activități, unele de strictă specificitate pentru ELCEN, care presupun un anumit grad de calificare și specializare, obținut în timp îndelungat prin programe de pregătire, transfer de cunoștințe, acumulare de experiență și consum de resurse financiare.

În consecință, viziunea conducerii Societății privind politica de resurse umane urmărește menținerea personalului în organizație și creșterea performanțelor acestuia, prin utilizarea mai multor pârghii motivaționale, dintre care enumerăm:

- Programe de dezvoltare a personalului, concepute și derulate în direcția convergenței între nevoile Societății și potențialul de dezvoltare al angajaților.
- Preocupare permanentă și alocare de resurse financiare pentru asigurarea calității condițiilor de muncă, prevenirea riscurilor, asigurarea de echipament de protecție.
- Participarea la acțiuni de formare profesională.

Acționăm cu consecvență pentru a implementa o politică viabilă de resurse umane.

- Să construim la ELCEN un colectiv format din personal relativ tânăr și motivat, conștient de importanța misiunii sale.
- Să avem personal cu competențe profesionale, integritate și valori etice.
- Să avem o echipă de conducere caracterizată prin viziune strategică, dinamism și dorința de progres organizațional, deschisă la schimbare și idei noi.
- Să abordăm un model de management participativ bazat pe înțelepciunea colectivă.
- Să dezvoltăm echipe bine pregătite și flexibile, capabile de a se adapta la un mediu dinamic, în schimbare.
- Să promovăm discuții constructive și schimbul de cunoștințe și informații legate de activitate, pentru creșterea solidarității în cadrul Societății.

Creșterea competitivității și eficienței ELCEN în contextul dinamic al pieței energetice și al provocărilor actuale

Odată cu ieșirea din insolvență în martie 2023, ELCEN a intrat în linie dreaptă pentru punerea în aplicare a unei strategii de dezvoltare care să asigure suportul la nivel local, național, dar și european, prin implementarea rapidă și eficientă a tehnologiilor moderne adecvate, corelate cu cerințele de mediu și cu noua realitate geopolitică de pe piața energiei.

Pentru implementarea unui plan strategic de dezvoltare, este necesară o imagine clară a structurii organizatorice a Societății, ceea ce va permite o gestionare mai bună a resurselor umane, a rolurilor,

activităților și obiectivelor de atins. Dimensiunea unei companii este direct proporțională cu numărul responsabilităților care revin fiecărui angajat.

O actualizare a organigramei la nivelul ELCEN în perioada următoare va aduce o serie de beneficii pentru Societate:

1. Îmbunătățirea coordonării și eficienței operaționale:

- Actualizarea structurii ierarhice, crearea unor noi poziții și roluri vor permite o coordonare mai eficientă a activităților de dezvoltare, asigurând o sinergie mai bună între departamente.

2. Focus strategic pe dezvoltare și investiții:

- Într-un mediu economic dinamic și competitiv, capacitatea de a identifica și implementa proiecte de dezvoltare și investiții este crucială. Crearea unor poziții ierarhice care să faciliteze coordonarea și impulsionează aceste activități, va asigura o creștere sustenabilă a companiei.

3. Atragerea de fonduri externe:

- În contextul necesității de modernizare și de adaptare la cerințele pieței, atragerea de fonduri externe devine o prioritate. Un departament de atragere fonduri externe va avea rolul de a accesa surse de finanțare, inclusiv fonduri europene și alte surse de capital, pentru a sprijini proiectele de dezvoltare și investiții ale companiei.

4. Optimizarea structurii de management:

- Prin introducerea unor noi poziții ierarhice, se va asigura o distribuție mai echilibrată a responsabilităților manageriale. O nouă structură, exhaustivă cu:
 - **Director General**, responsabil de coordonarea generală și strategică a companiei,
 - **Director General Adjunct Tehnic Operațional**, responsabil de producție și zona tehnică,
 - **Director General Adjunct Dezvoltare Comercial**, responsabil de coordonarea direcțiilor comercială, de dezvoltare și investiții, și de serviciul de atragere fonduri externe

va putea genera performanță la nivelul Societății prin optimizarea managementului operațional.

Obiective specifice ale noii structuri:

1. Dezvoltarea de noi proiecte:

- **Cartierul Energiei:** Proiect ambițios de dezvoltare urbană integrată.
- **Înlocuiri de capacități de producție:** Implementarea de noi capacități de producție mai eficiente și ecologice.
- **Exploatarea resursei geotermale:** Utilizarea resurselor geotermale pentru producerea de energie.
- **Producerea și utilizarea hidrogenului obținut din surse regenerabile:** Dezvoltarea tehnologiilor și infrastructurii necesare pentru producția și utilizarea hidrogenului verde.

- **Conectarea CTE-urilor la rețeaua Transgaz:** Scăderea considerabilă a costurilor cu combustibilul principal prin conectarea centralelor termoelectrice direct la rețeaua Transgaz, fără intermediari.
- 2. Folosirea activelor neperformante:**
 - Identificarea și valorificarea activelor neperformante ale companiei prin conversia acestora în alte forme productive pentru a genera venituri pe termen lung.
- 3. Organizare mai eficientă la nivel de management organizațional:**
 - Directorii Generali Adjuncți vor organiza mai eficient activitățile în cadrul direcțiilor din subordine, asigurând o structură operațională optimizată și o gestionare mai eficientă a resurselor.

Dezvoltarea de noi linii de business:

- 1. Furnizarea de energie electrică și gaze naturale către clienții finali:**
 - Diversificarea activităților prin intrarea pe piața de furnizare de energie electrică și gaze naturale direct către consumatori finali.
- 2. Stocarea de energie electrică:**
 - Implementarea soluțiilor de stocare a energiei pentru a îmbunătăți flexibilitatea și fiabilitatea sistemului energetic.
- 3. Producerea și livrarea de hidrogen:**
 - Dezvoltarea capacităților de producere și distribuție a hidrogenului obținut din surse regenerabile, ca parte a tranziției către o economie verde.
- 4. Închirierea de spații în cadrul proiectului "Cartierul Energiei":**
 - Crearea de venituri suplimentare prin închirierea spațiilor dezvoltate în cadrul proiectului "Cartierul Energiei".

Beneficiile preconizate ale schimbării organigramei:

- **Creșterea eficienței operaționale** printr-o mai bună coordonare a activităților de dezvoltare.
- **Accesarea de noi surse de finanțare**, esențiale pentru susținerea proiectelor de investiții și modernizare.
- **Îmbunătățirea competitivității** companiei pe piața energiei printr-o structură de management mai flexibilă și mai bine adaptată cerințelor actuale.
- **Diversificarea liniilor de business** prin furnizarea directă de energie electrică și gaze naturale, stocarea de energie, producerea de hidrogen și închirierea de spații.
- **Creșterea transparenței și responsabilității** în gestionarea proiectelor de dezvoltare și investiții.

D. Strategii de comunicare internă și externă

Strategia de comunicare pentru perioada 2024-2028 are drept scop coordonarea acțiunilor de comunicare pe obiective SMART derivate din obiectivele strategice ale Societății, prevăzute în Planul de Administrare, în scopul creșterii imaginii

Rolul esențial pe care ELCEN îl are în domeniul energetic din România, se completează în mod firesc cu dorința Societății de a se menține un contributor important în echilibrarea și reziliența SEN și de a veni în sprijinul nevoilor reale ale consumatorilor din București racordați la sistemul de încălzire

pozitive a Societății, a poziționării cât mai avantajoase pe piața de energie, a menținerii unui nivel optim de înțelegere a tuturor categoriilor de public prin facilitarea accesului la informație și comunicare integrată, clară și transparentă.

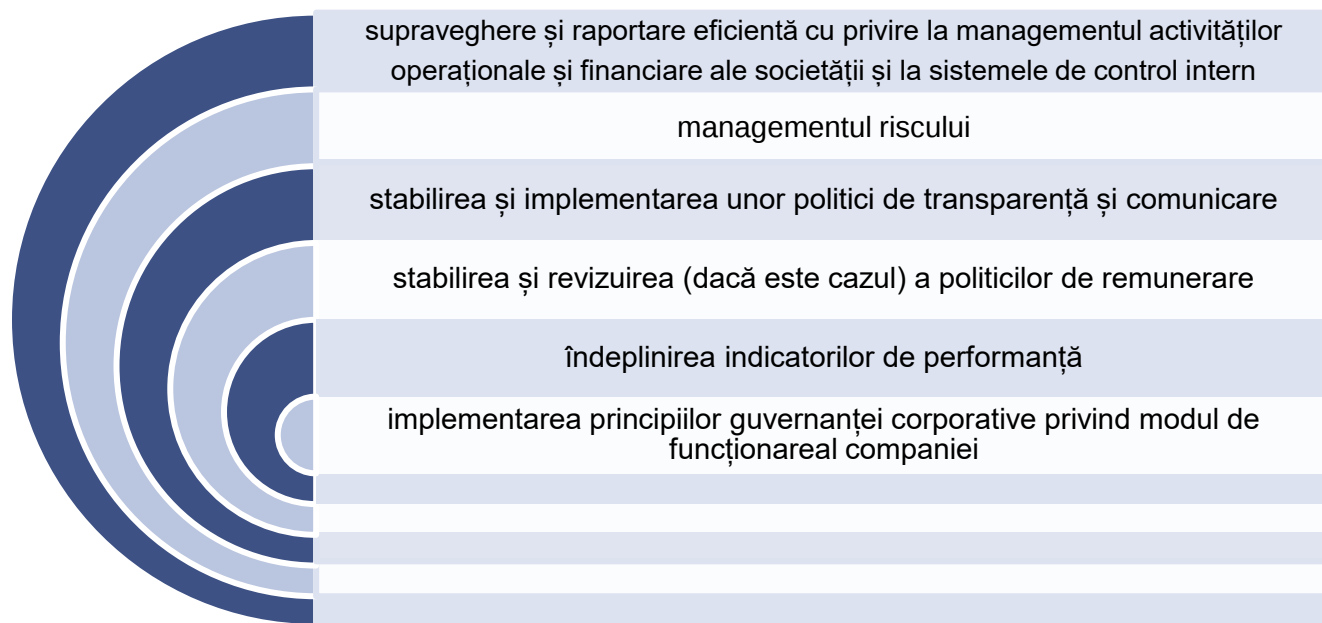
centralizată.

Obiectivele strategice în domeniul comunicării interne și externe vin să contureze și să transpună practic viziunea ELCEN în ceea ce privește capacitatea sa de a se implica în viața comunității, în mediul în care funcționează și de a demonstra astfel că printr-o comunicare eficientă se pot îmbunătăți nu doar performanțele financiare, ci și performanțele sociale ale Societății.

Planul de management al comunicării generale a Societății vizează în principal aspecte, precum:

- Alinierea permanentă a paginii web a Societății la cerințele de transparență și de diseminare a informațiilor, impuse de bunele practici de governanță corporativă.
- Realizarea unei comunicări publice și raportări financiare în conformitate cu prevederile actelor normative relevante.
- Asigurarea unei informări corecte, complete, la timp și a unui tratament egal, nediscriminatoriu în furnizarea informațiilor.
- Menținerea unei comunicări permanente cu top managementul Societății, angajați, beneficiari, autoritățile locale și naționale, asociații din domeniul energiei, agenți economici, instituții, mass media, parteneri, consumatori, persoane interesate.
- Consolidarea informării și educării opiniei publice cu privire la avantajele raportate la activitatea Societății (cogenerare de înaltă eficiență în sistem centralizat).
- Organizarea de evenimente și campanii de informare și responsabilitate socială.
- Apariții regulate în mass-media cu scop de informare a publicului.

Buna governanță corporativă (direcții de acțiune):



Directorul Societății, pe perioada mandatului, va viza pe de o parte continuarea demersurilor de modernizare și eficientizare a Societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru SEN, comunitate, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații Societății, iar, pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative.

IX. CONCLUZII

Principiile directe privind conducerea executivă a ELECTROCENTRALE BUCUREȘTI S.A. în următorii 4 ani, obiectivele strategice, obiectivele specifice și indicatorii de performanță din prezentul Plan de Management, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru Directorul General al Societății, reprezentând o extensie a Planului de Administrare și a politicilor de dezvoltare la nivelul Societății.

* În contextul energetic actual alert, complex și aflat în continuă evoluție, dezvoltarea durabilă a companiei a devenit o preocupare fundamentală. Sustenabilitatea este în prezent mai mult decât o opțiune, este un obiectiv asumat la nivel național, cu termene deja strânse, într-un orizont de câțiva ani (până în 2030) sau în câteva decenii (până în 2050). Încălzirea centralizată este o preocupare europeană de mulți ani. Comisia Europeană încurajează utilizarea sistemelor centralizate în toate țările membre bazându-se pe teorii, cercetări și directive care arată fără dubii că încălzirea centralizată este cea mai eficientă soluție din punct de vedere tehnic, economic și de mediu în aglomerările urbane.

** ELCEN își desfășoară activitatea într-o conjunctură energetică națională și europeană influențată în mod imperativ de tranziția către energia „verde” în cadrul eforturilor comune de combatere a efectelor schimbărilor climatice, prin care se dorește o transformare durabilă și sustenabilă a economiei. Sectorul energetic trebuie să fie pregătit să gestioneze provocări legate de decarbonare, reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, creșterea ponderii energiilor regenerabile în mix-ul energetic și, în același timp, asigurarea securității aprovizionării cu energie.

*** Încălzirea populației reprezintă unul dintre cele mai importante subiecte de interes public, beneficiind de o atenție sporită în cadrul dezbaterilor la nivel local, național și european. Încălzirea populației, alături de alte servicii precum alimentarea cu energie electrică, cu apă potabilă sau canalizarea, influențează în mod direct calitatea vieții; în consecință, se situează la un nivel ridicat de importanță față de mediul social și economic. Abordarea sustenabilă a acestei problematice în București, dar și la nivel național, este (cu o excepție: Oradea), o chestiune de natură vitală și în același timp dificilă, având în vedere situația generală precară a sistemelor de încălzire centralizată.

Prezentul material cuprinde o viziune pentru viitorul ELCEN, principalele obiective susținând eficientizarea producției de energie electrică și termică în cadrul sistemului de încălzire centralizată din București pentru asigurarea calității și continuității serviciului de alimentare cu energie termică, asigurarea producerii de energie flexibilă și constantă pentru menținerea stabilității și fiabilității Sistemului Energetic Național, alinierea la direcțiile energetice și climatice europene privind creșterea eficienței energetice, diminuarea emisiilor, reducerea costurilor la energie și consolidarea rezilienței.