Compania Municipală
ENERGETICA BUCUREȘTI

Strategia și politica comercială și de dezvoltare a CMESB pentru anii 2021 - 2022

Compania Municipala Energetica Servicii

COMPANIA MUNICIPALĂ ENERGETICA S.A.
CIF: 37752029, J40/9172/2017
Cont RON la Banca Transilvania
RO54 BTRL RONCRT0420292701

Splaiul Unirii Nr. 76, Clădirea River Plaza, Corp A,
mezanin și etaj 1, Sector 4, București
Email: office@cmeb.com.ro
www.cmeb.com.ro

ISO 9001 OHSAS 18001 ISO 14001

Cuprins

Introducere 3
Descrierea Companiei Municipale Energetica Servicii București 4
Viziunea 8
Misiunea CMESB 8
Valori 8
Principiile CMESB 8
Obiectivele CMESB 8
Locația, și facilitățile CMESB 9
Investiții 9
Analiza externă 10
Analiza publicului țintă 10
Clienți 10
Analiza PEST 10
Factori socio-culturali 14
Analiza Concurențială 15
Piața concurențială pentru servicii 15
Piața de energie termică și electrică 21
Cerințe de mediu 22
Evaluarea stării de mediu la nivel de Municipiu București 23
Analiza internă 24
Analiza calitativa a riscurilor și masurile de prevenire și atenuare 24
Analiza SWOT 32
Direcții strategice 33
Factori critici de succes 36
Plan de activități pe care CMESB își propune să le deruleze 37
Descrierea serviciilor / produselor 39
Plan de acțiuni posibil a fi realizate de CMESB 43
Bibliografie 45

Introducere

Prezenta lucrare are ca scop stabilirea liniilor directoare de organizare și desfășurare a activităților de dezvoltare și comerciale ale Companiei Municipale Energetica Servicii.

La construirea prezentei lucrări ne-am folosit de datele din următoarele documente strategice:

- Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030;
- Planul de dezvoltare durabilă a Municipiului București 2009-2012;
- Strategia de alimentare cu energie termică în sistem centralizat a consumatorilor din municipiul București;
- Studiu de evaluare adecvată pentru strategia energetică a României 2019-2030, cu perspectiva anului 2050;
- Planul Național de Redresare și Reziliență;
- Date statistice oferite de Institutul Național de Statistică;

Lucrarea a fost structurată în următoarele capitole:

1. Descrierea Companiei Municipale Energetica Servicii;
2. Analiza externă;
3. Analiza internă;
4. Plan de acțiune;

Pentru implementarea planului de acțiuni cuprins în prezenta lucrare vor lucra membrii departamentului comercial dezvoltare în colaborare cu celelalte compartimente ale companiei: cercetare, dezvoltare, marketing, proiectare, management de proiect, tehnic, producție și exploatare, achiziții, comercial etc.

Strategia și politica comercială și de dezvoltare a CMESB va fi actualizat după 2 ani, sau la modificarea substanțială a profilului activităților sau în oricare alt caz de necesitate.

Descrierea Companiei Municipale Energetica Servicii București

Compania Municipală Energetica Servicii București este înființată în baza Hotărârii nr.145/11.03.2019 a Consiliului General al Municipiului București, prin care se organizează o societate care are ca obiect de activitate, lucrări de instalații sanitare, de încălzire și aer condiționat.

Compania Municipală Energetica Servicii București este înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului al Municipiului București cu numărul de înmatriculare J 40 / 7921 / 2019, atribuit în data de 14.06.2019, Cod Unic de Înregistrare – 41268559, având ca activitate principală lucrări de instalații sanitare, de încălzire și aer condiționat – Cod CAEN 4322.

Compania Municipală Energetica Servicii București – denumită în continuare CMESB, este o societate pe acțiuni, cu personalitate juridică, sub autoritatea Consiliului General al Municipiului București. CMESB are autonomie financiară, încheie bilanț, are cont în bancă și poate beneficiază de credite bancare, are relații economice, financiare, comerciale și juridice cu alte societăți comerciale, persoane fizice și juridice române sau străine.

Organismul de conducere a CMESB este Adunarea Generală a Acționarilor, societatea fiind administrată în sistem unitar de către un Consiliu de Administrație, conducerea fiind delegată unui Director General.

OBIECTUL DE ACTIVITATE AL SOCIETĂȚII

Domeniul principal de activitate al societății este:

4221 LUCRĂRI DE CONSTRUCȚII A PROIECTELOR UTILITARE PENTRU FLUIDE
Activitatea principală a societății:
4221-LUCRĂRI DE CONSTRUCȚII A PROIECTELOR UTILITARE PENTRU FLUIDE
Această clasă include:
1) lucrări de geniu civil pentru:

- sisteme de conducte pentru transportul la mare distanță și sisteme locale (urbane și/sau rurale) de conducte;
- construcția conductelor magistrale de apă;
- sisteme de irigație (canale);
- rezervoare.

2) construcția de:

- sisteme de canalizare, inclusiv repararea acestora;
- stații de eliminare a apelor uzate;
- stații de pompare.

Activități secundare ale societății:

2361 Fabricarea produselor din beton pentru constructii;

2511 Fabricarea de constructii metalice si parti component ale structurilor metalice;

2512 Fabricarea de uși și ferestre din metal;

2562 Operațiuni de mecanică generală;

3311 Repararea articolelor fabricate din metal;

3312 Repararea masinilor;

3313 Repararea echipamentelor electronice si optice;

3314 Repararea echipamentelor electrice;

3319 Repararea altor echipamente;

3320 Instalarea masinilor si echipamentelor industriale;

3512 Transportul energiei electrice;

3513 Distributia energiei electrice;

3514 Comercializarea energiei electrice;

3522 Distributia combustibililor gazosi prin conducte;

3523 Comercializarea combustibililor gazosi prin conducte;

4120 Lucrari de constructii a cladirilor rezidentiale si nerezidentiale;

4211 Lucrari de constructii ale drumurilor si autostrazilor;

4221 Lucrari de constructii a proiectelor utilitare pentru fluide;

4222 Lucrari de constructii a proiectelor utilitare pentru electricitate si telecomunicatii;

4291 Constructii hidrotehnice;

4299 Lucrari de constructii a altor proiecte ingineresti n.c.a.;

4311 Lucrari de demolare a constructiilor;

4312 Lucrari de pregatire a terenului;

4313 Lucrari de foraj si sondaj pentru constructii;

4321 Lucrari de instalatii electrice;

4322 Lucrari de instalatii sanitare, de incalzire si aer conditionat;

4329 Alte lucrari de instalatii pentru constructii;

4331 Lucrari de ipsoserie;

4332 Lucrari de tamplarie si dulgherie;

4333 Lucrari de pardosire si placare a peretilor;

4334 Lucrari de vopsitorie, zugraveli si montari de geamuri;

4339 Alte lucrari de finisare;

4391 Lucrari de invelitori, sarpante si terase la constructii;

4399 Alte lucrari speciale de constructii n.c.a.;

4612 Intermedieri in comertul cu combustibili, minereuri, metale si produse chimice pentru industrie;

4618 Intermedieri in comertul specializat in vanzarea produselor cu caracter specific, n.c.a.;

4619 Intermedieri in comertul cu produse diverse;

4671 Comert cu ridicata al combustibililor solizi, lichizi si gazosi si al produselor derivate;

4690 Comert cu ridicata nespecializat;

4941 Transporturi rutiere de marfuri;

4950 Transporturi prin conducte;

5210 Depozitari;

5224 Manipulari;

6810 Cumpărarea şi vânzarea de bunuri imobiliare proprii;

6820 Închirierea şi subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate;

6832 Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract;

7021 Activitati de consultanta in domeniul relatiilor publice si al comunicarii;

7022 Activitati de consultanta pentru afaceri si management;

7111 Activitati de arhitectura;

7112 Activitati de inginerie si consultanta tehnica legata de acestea;

7120 Activitati de testari si analize tehnice;

7320 Activitati de studiere a pietei si de sondare a opiniei publice;

7490 Alte activitati profesionale, stiintifice si tehnice n.c.a.;

7732 Activitati de închiriere si leasing de masini si echipamente pentru constructii;

8130 Activitati de intretinere peisagistica;

8411 Servicii de administratie publica generala;

8559 Alte forme de invatamant.

Capitalul social subscris al CMESB este de 79.411.850, respective 7.941.185 acțiuni nominative în cuantum de 10 lei fiecare.

Capitalul social al Companiei Municipale Energetica Servicii București - S.A. este precizat în Actul constitutiv al Societății și este deținut de următorii acționari:

- Municipiul București prin Consiliul General al Municipiului București cu un număr de 7.941.173 acțiuni numerotate de la 1 la 7.941.173, reprezentând 99,99985 % din capitalul social;
- Comuna Chiajna, prin Consiliul Local, cu un număr de 6 acțiuni numerotate de la 7.941.174 la 7.941.179 reprezentând 0,000075 % din capitalul social;
- Orașul Popești-Leordeni, prin Consiliul Local cu un număr de 6 acțiuni numerotate de la 7.941.180 la 7.941.185 reprezentând 0,000075 % din capitalul social[1].

[1] Idem

Viziunea

Afirmare în domeniul construcției rețelelor de termie la nivel regional – București și național.

Misiunea CMESB este creșterea continuă a calității vieții cetățenilor printr-o abordare centrată pe mediu și pe o intervenție sustenabilă în sistemul energetic al Municipiului București.

Valori

- **Calitate** în orice întreprindem.
- **Excelența** încurajată în tot ceea ce facem.
- **Integritate** prin transparența, onestitatea și corectitudine.
- **Profesionalism** și **Promptitudine** în relația cu orice client.
- **Loialitate** și **Grijă** față de clienții și partenerii noștri.

Principiile CMESB

- **Responsabilitate** și **legalitate**;
- **Dezvoltare durabilă** și sustenabilă și corelarea cerințelor cu resursele Companiei;
- **Protecția și conservarea** mediului natural și mediului construit;
- Asigurarea **igienei și sănătății** populației;
- **Administrarea** eficientă a bunurilor din proprietatea publică și privată a Municipiului București;
- Participarea și **consultarea** cetățenilor;
- **Liberul acces** la informațiile privind serviciile publice în conformitate cu legislația din domeniu;
- Servicii **prompte** și cu un raport optim cost/eficiență.

Obiectivele CMESB

- Reabilitarea, proiectarea și menținerea unui sistem eficient de transport și distribuție a energiei în Municipiul București și în zonele limitrofe;
- Tranzacționarea de pachete energetice;
- Furnizare de energie electrică;
- Recuperare de energie;
- Servicii de management energetic, audit energetic clădiri și audit energetic complex;

- Servicii ESCO la un nivel ridicat de eficiență;
- Investiții în infrastructura pentru încărcarea automobilelor electrice în Capitală și în zonele limitrofe;
- Servicii de analiză a calității energiei electrice consumate în instituțiile publice și private din București și zonele limitrofe;
- Implementarea măsurilor rezultate în urma analizei calitative a energiei electrice consumate în instituțiile publice și private din București și zonele limitrofe;
- Execuția de lucrări de mentenanță preventivă, predictivă și corectivă pentru instalațiile termice, sanitare și HV/AC ale PMB și subordonatelor acesteia;
- Consultanță în vederea întocmirii și implementării proiectelor cu finanțare europeană;
- Creșterea cotei de piață a Companiei prin atragerea de noi clienți;

Locația, și facilitățile CMESB

Sediul social al Companiei Municipale Energetice Servicii București S.A. este situat în Splaiul Unirii Nr. 76, Clădirea River Plaza, Corp A, Etaj 1, Sector 4, București.

Depozitele și atelierul de confecții metalice sunt situate în orașul Popești-Leordeni, șoseaua Olteniței nr. 181, hala1, în incinta Danubiana.

Investiții

Lista investițiilor companiei pentru anul curent sunt cuprinse în Obiectivele de investiții și dotări 2021. În faza următoare, compania va investi în dezvoltarea de produse și servicii inovative pentru a le introduce pe piață. [2]

[2] https://www.stiripesurse.ro/compania-municipala-energetica-bucure-ti-continua-lucrarile-de-modernizare-a-sistemului-primar-de-distribu-ie-a-agentului-termic_1372076.html

Analiza externă

Analiza publicului țintă

Clienți

Având în vedere natura companiei, activitatea principală a sa este îndreptată către nevoile Primăriei Municipiului București. Peste 80% din activitate este comandată de aceasta, sau de instituții și alte subordonate ale sale.

Activitatea CMESB pentru anul 2021 se concentrează pe lucrări de reabilitare a rețelei de termie din București.

În viitor, CMESB dorește să-și extindă portofoliul de clienți prin furnizarea unor servicii de nișă, căutate în domeniul de activitate al firmei, așa cum a fost descris mai sus.

Analiza PEST

Analiza de tip PEST reprezintă o analiză a impactului și a tendințelor generale ale mediului extern, privită prin prisma factorilor politici, economici, sociali și tehnologici care ar putea afecta dezvoltarea strategică a unei afaceri.

Factori politici-legislativi

Cadrul legislativ care guvernează serviciile de executare de lucrări reabilitare a rețelelor de termie poate fi structurat astfel:

a. **Legislație generala**
   - Codul fiscal;
   - Codul muncii;
   - Legea societăților;
   - Îmbunătățirea guvernanței corporative în întreprinderile publice.

b. **Cadrul legislativ în domeniul energiei**
   - Legea Energiei Electrice;
   - Legea privind utilizarea eficientă a energiei;
   - Strategia energetică a României.

c. **Legislație secundara**

- Reglementari și coduri tehnice emise de autorități naționale și locale: ANRE, ANRSC, AMRSP, CGMB;
- Contracte cadru propuse de ANRE respectiv ANRSC.

d. **Legislația privind proprietatea publică**

- Constituția României;
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publica și regimul juridic al acesteia;
- OG nr. 112/2000 pentru reglementarea procesului de scoatere din funcțiune, casare și valorificare a activelor corporale care alcătuiesc domeniul public al statului și al unităților administrativ-teritoriale.

e. **Alte acte normative care reglementează organizarea și funcționarea Companiei Municipale Energetica Servicii București S.A.**

Factori economici

Fondului Monetar Internațional ia în calcul pentru acest an o reducere cu 4,4 la sută a economiei globale și se așteaptă la un reviriment în anul 2021, cu o creștere de 5,4 la sută.

Potrivit previziunilor economice din toamna anului 2020, economia zonei euro va înregistra o contracție de 7,8 % în 2020, înainte de o creștere de 4,2 % în 2021 și de 3% în 2022. Conform previziunilor, economia UE se va contracta cu 7,4 % în 2020, înainte de a se redresa cu o creștere de 4,1 % în 2021 și de 3 % în 2022.

În toamna anului 2020, se preconiza pentru România că PIB-ul va scădea cu 5,2 % în 2020 și va crește cu aproximativ 3,3 % în 2021, respectiv cu 3,8 % în 2022.

Menținerea creșterii economice menționate depinde în mare măsură și de măsurile fiscale adoptate de autorități, precum:

Disponibilitatea creditului

Deși nu există riscul de lichiditate, principalele instituții de credit și-au redus expunerea la nivel de grup față de România. Având în vedere situația economico-financiară a companiei, există riscuri majore pentru accesarea unui credit, fără garanții din partea autorității tutelare.

Ratele dobânzilor

Rata dobânzii de politică monetară a crescut la 3%.

Dobânzile practicate în prezent de către bănci ar permite posibilitatea angajării de credite pentru finanțare parțială a unor obiective de investiții.

Rata inflației

În lunile august și septembrie 2020, o scădere abruptă a prețurilor la energie a determinat o inflație totală negativă. Inflația de bază, care include toate produsele cu excepția energiei și a alimentelor neprocesate, a scăzut, de asemenea, în mod substanțial în cursul verii, din cauza cererii reduse de servicii, în special de servicii legate de turism și de bunuri industriale. Cererea scăzută, contracția pieței forței de muncă și o rată ridicată de schimb a monedei euro vor exercita o presiune descendentă asupra prețurilor.

Inflația în zona euro, măsurată pe baza indicelui armonizat al prețurilor de consum (IAPC), este estimată la 0,3 % în 2020, înainte de a crește la 1,1 % în 2021 și la 1,3 % în 2022, pe măsură ce se stabilizează prețurile petrolului. În UE, inflația este estimată la 0,7 % în 2020, 1,3 % în 2021 și 1,5 % în 2022.

Conform Comisiei Naționale de Prognoză, inflația este pe un trend ascendent. Cu cât inflația este mai mare, cu atât puterea de cumpărare este mai mică, cu influențe pozitive pentru activitatea companiei.

Rata șomajului

Pierderea locurilor de muncă și creșterea șomajului au exercitat presiuni mari asupra mijloacelor de subzistență ale multor europeni. Măsurile de politică adoptate de statele membre, împreună cu inițiativele la nivelul UE, au contribuit la atenuarea impactului pandemiei asupra piețelor forței de muncă. Datorită amplorii fără precedent a măsurilor luate, în special prin intermediul programelor de lucru pe termen scurt, creșterea ratei șomajului a fost atenuată în contextul scăderii activității economice. Se estimează că șomajul va continua să crească în 2021, deoarece statele membre elimină treptat măsurile de sprijin de urgență și noi persoane intră pe piața forței de muncă, însă ar trebui să se îmbunătățească în 2022, pe măsură ce economia continuă să se redreseze.

Cu toate că aceste cifre conduc către ideea că sunt resurse umane ce pot fi atrase în activitatea companiei. Din păcate există un număr din ce în ce mai mic de persoane calificate în meserii ca fochiști, instalatori, sudori, electricieni, responsabili de mediu etc.

Trendul ratei șomajului atât la nivel național cat și în zona București este descrescător. Zona București cumulează orașul București și județul Ilfov (vezi tabel 1).

Table 1 Rata șomajului

An	Media anuala rata șomaj
2015	4,34
2016	4,77
2017	5,12
2018	4,6%
2019	3,9%
2020	5,0%

În ianuarie 2019, rata șomajului în regiunea București a fost de 1,5%, iar în 2020 de 1,3%. Rata șomajului înregistrat în luna aprilie 2021 în Capitală s-a menținut la 1,22%, la nivelul celei consemnate în luna martie, potrivit datelor publicate de Agenția Municipală pentru Ocuparea Forței de Muncă (AMOFM) București[3].

Fiscalitatea

Impozitul pe profit rămâne la nivelul de 10% pentru anul 2021, contribuțiile salariale au rămas nemodificate, cota TVA este de 19%.

Prin OUG 114/2018 privind instituirea unor măsuri în domeniul investițiilor publice și a unor măsuri fiscal-bugetare, modificarea și completarea unor acte normative și prorogarea unor termene, publicata în MOF în 29.12.2018 aduce noi prevederi în ce privește angajații din domeniul construcțiilor, au fost stabilite scutiri de impozite pentru angajații din construcții. De aceste facilități beneficiază și angajații noștri.

[3] https://www.economica.net/rata-somajului-in-bucuresti-s-a-mentinut-la-1-29prc-in-septembrie_191580.html

Riscul valutar este prezent în ceea ce privește achizițiile și investițiile derulate de companie, având în vedere că prețurile unor servicii și bunuri sunt în monedă Euro.

Un risc major este dat de decontarea lucrărilor executate pentru Primăria Municipiului București în cazul în care aceasta nu dispune de suficiente fonduri pentru a face plățile. Pentru atenuarea acestui risc, strategia de dezvoltare și comercial prevede atragerea de noi clienți și lărgirea ofertei de servicii și lucrări.

Factori socio-culturali

În această categorie se includ:

- structura socială a populației,
- ocrotirea sănătății,
- educația,
- cultura,
- știința,
- mentalitatea,

Acești factori pot avea o influență directă sau indirectă asupra companiei.

Un impact deosebit asupra companiei o are educația. Ea contribuie direct la îmbunătățirea competențelor angajaților și a potențialilor noi angajați. Prin aceasta se asigură creșterea productivității și calității serviciilor și lucrărilor companiei.

Rolul principal în protecția socială a populației revine Ministerul Muncii și Justiției Sociale care asigură asistența socială prin acordarea de ajutoare pentru încălzirea locuinței familiilor și persoanelor singure cu venituri reduse, în scopul degrevării bugetelor de familie de efortul plății cheltuielilor crescute, de întreținere a locuinței.

Pregătirea forței de muncă

În ultimul timp, s-au redus specializările tehnice și implicit și cererea forței de muncă în special în domeniul tehnic.

Pentru executarea lucrărilor contractate CMESB are nevoie de fochiști, instalatori, sudori, electricieni, responsabili de mediu etc.

Va fi foarte dificil să se asigure necesitățile de angajare de personal. Din acest motiv, compania a dezvoltat un serviciu de formare prin care va derula cursuri de calificare pentru meseriile necesare.

Factori tehnologici

Se referă la nivelul tehnic al utilajelor, calitatea tehnologiilor ce pot fi achiziționate, calitatea cercetărilor tehnice la care compania are acces, numărul și nivelul licențelor și brevetelor înregistrate etc.

Utilajele și tehnologia folosite în domeniul energetic din București sunt în cea mai mare parte depășite. Din acest punct de vedere, este o oportunitate pentru compania noastră să propună soluții inovative pentru creșterea eficienței economice a tuturor operatorilor de pe piață.

Pentru realizarea lucrărilor de reabilitare a rețelei de termie din București, CMESB a achiziționat echipamente, utilaje și mașini de ultimă generație. În acest fel, asigurând lucrări de cea mai bună calitate.

Cum tehnologia este în continuă schimbare, inovația este singurul factor prin care se poate obține pe termen lung avantajul competitiv sustenabil. De aceea CMESB are un serviciu de Cercetare, dezvoltare, marketing.

Analiza Concurențială

Piața concurențială pentru servicii

CMESB va acționa pe o piață neconcurențială (80% din activitate), având drept clienți membrii ai Primăriei Municipiului București și a deconcentratelor acesteia.

CMESB poate încheia parteneriate și asocieri pentru înaintarea unei oferte pentru licitații de execuție/prestare de lucrări sau servicii, pentru aplicarea unui proiect cu cofinanțare nerambursabilă, pentru proiecte de cercetare, inovare, pentru formare profesională, pentru promovare etc. Asocierile și parteneriatele avute în vedere pot fi realizate, cu UAT-uri, Asociații de dezvoltare intercomunitară, instituții de învățământ, instituții de cercetare ONG-uri sau societăți comerciale, funcție de scopul asocierii.

Pentru lucrările și serviciile ce vor fi furnizate pe piața liberă, concurența este următoarea:

Analiza pieței concurențiale este făcută pe tipuri de servicii și lucrări aflate în portofoliul CMESB:

- Servicii de proiectare pentru lucrări de construcții;
- Lucrări de construcții industriale;
- Facility management;
- Servicii de eficiență energetică;
- Servicii de operare de stații de reîncărcare a autovehiculelor electrice;
- Energie electrică;
- Energie termică.

Servicii de proiectare pentru lucrări de construcții

În plus față de lucrările executate pentru membrii ai Primăriei Municipiului București și a deconcentratelor acesteia, CMESB își propune să concureze pe piața specifică, cu următorii competitori:

1. **IPCMG:**
   - hale industriale fără poduri rulante sau cu poduri rulante, cu structura de rezistenta din beton armat, din metal sau mixta,
   - instalații interioare de încălzire/ventilare, instalații electrice, instalații, sanitare și pentru stins incendiu,
   - depozite acoperite sau deschise,
   - gospodarii de apa,
   - cai de circulație uzinale,
   - rețele electrice exterioare, rețele de apa și canalizare, rețele de apa pentru stins incendiu
   - iluminat exterior,
   - împrejmuiri.
2. **MASLAEV CONSULTING:**
   - prestarea serviciilor de proiectare și inginerie industriala, civila și urbanism,
   - inginerie și servicii de consultanta tehnica.
3. **MB Building & Consulting:**
   - Arhitectură,
   - Proiectare și consultanță,
   - Management de proiect,
   - Documentații și avize,

- Diriginte de șantier,
- Construcții civile și industriale.

4. S.C. STRUCTONICA SRL

- Proiectare structuri pentru construcții civile, industriale, agricole și speciale.
- Consultanta tehnica de specialitate privind conceperea, proiectarea, execuția sau modificarea de construcții civile, industriale, agricole și speciale.
- Dirigenție de șantier pentru construcții civile, industriale și agricole.
- Design interior și proiect de mobilier.

5. IPA PROIECT

- Proiecte construcții civile și industriale,
- Autorizații,
- Servicii în construcții civile și industriale.

6. **PROFESIONAL CONSTRUCT**

7. IPROLAM

- Construcții și arhitectură.

Lucrări de construcții industriale

1. STRABAG SRL

- Inginerie civilă
- Transport
- Divizii speciale

2. BOG 'ART SRL

- Construcții
- Building management
- Producție

3. CONSTRUCTII ERBASU SA

- Lucrări edilitare
- Construcții industriale
- Construcții rezidențiale
- Reabilitare termică imobile
- Reabilitări și consolidări clădiri din patrimoniul cultural național

- Săli de sport, stadioane, bazine de înot, centre hipice, parcuri, clădiri de asistență socială sau medicală

4. Elsaco Electronic

- Proiecte energetice
- Proiecte hidro-edilitare
- Proiecte automatizări și SCADA

5. SICOR

- Lucrări de construcții montaj în domeniul energetic
- Lucrări de instalații și izolații

6. **ACVATOT**

- Lucrări de executare rețele de apă și canal
- Lucrări de executare rețele termoficare

Facility management

1. CONSTRUCTII ERBASU SA

- Lucrări edilitare
- Construcții industriale
- Construcții rezidențiale
- Reabilitare termică imobile
- Reabilitări și consolidări clădiri din patrimoniul cultural național
- Săli de sport, stadioane, bazine de înot, centre hipice, parcuri, clădiri de asistență socială sau medicală

2. **BLUE ADMIN**

- Administrare financiară
- Administrare tehnică
- Înființare asociații de proprietari

3. TERRA Romania

- Mentenanță echipamente și utilaje

4. S.C. ARES GRAM GROUP S.R.L.

- Intervenții instalații sanitare
- Intervenții instalații electrice
- Intervenții instalații termice

- Verificare și întreținere instalații de ventilație, încălzire, răcire, aer condiționat etc.
- Reparații tâmplărie termopan (PVC sau aluminiu, înlocuire, modificare).
- Reparații sau înlocuire pardoseala (parchet, linoleum, mocheta, gresie, faianță)
- Remedieri pereți și tavane
- Achiziții din domeniul amenajărilor și al renovărilor
- Diverse lucrări la solicitarea beneficiarului (compartimentări, reamenajări spatii)

5. Home maintenance

- Instalații Sanitare ;
- Instalații Termice ;
- Instalații Electrice ;
- Înlocuirea / Manopera gratuita a consumabilelor instalațiilor;
- Evaluarea situațiilor de urgenta;
- Servicii de deszăpezire mecanizata a parcărilor și aleilor în limita a 100 mp

Servicii de Eficienta energetica

Un serviciu nou dezvoltat de companie este adresat firmelor care doresc implementarea eficientei energetice și a surselor regenerabile de energie.

Pe această piață, sunt următorii competitori:

1. ESCOROM

MISIUNE: ESCOROM va contribui la realizarea politicilor și obiectivelor strategiei naționale în domeniul eficientei energetice și va sprijini în mod activ și constructiv implementarea și respectarea în Romania a cadrului legislativ existent la nivelul Uniunii Europene, cu prioritate a prevederilor referitoare la companiile de servicii energetice (ESCO).

2. Energy-Serv

- Evaluarea energiei – Identificarea proiectului – Studiul de fezabilitate.
- Finanțarea proiectelor:
- Întreținerea și service-ul echipamentelor.

3. SERVELECT

- Audit energetic.

- Management energetic.
- PAED.
- Analize calitate energie.
- Termoviziune.
- Proiectare.

4. ENERGO ESCO

- Identificarea soluțiilor,
- Proiectare soluție,
- Contract performanta energetica,
- Asigurarea finanțării,
- Management și autorizare,
- Implementare soluție,
- Testarea și punerea în funcțiune,
- Întreținere preventivă și corectivă.

5. ESCO

- Cercetare,
- Dezvoltare,
- Livrare,
- Audit energetic,
- Analize complexe,
- Due Diligence tehnic,
- Servicii energetice de operare,
- Proiecte tip ESCO.

6. LUXTEN

- Servicii de consultanta și asistenta tehnica pentru întocmirea "Programului de îmbunătățire a eficientei energetice" în conformitate cu art.9, alin.13 din Legea nr. 121/2014 privind Eficiența Energetică,
- Consultanță și asistență pentru implementarea și monitorizarea proiectelor;
- Audit în vederea identificării necesităților și soluțiilor la nivel de proiect/obiectiv;

- Personalizarea soluțiilor și metodelor de implementare;
- Consultanță și management de proiect;
- Proiectare și asistență tehnica;
- Servicii monitorizare și control funcționare sisteme;
- Servicii și mentenanță post garanție.

7. **EON**

- Stații de reîncărcare a autovehiculelor electrice

Operare stații de reîncărcare a autovehiculelor electrice

Firme care operează pe piața de stații de reîncărcare a autovehiculelor electrice în Municipiul București:

1. **Poyfazer**
2. **E-mobility**
3. **Evoconnect**.

Piața de energie termică și electrică

Energie electrică:

CMESB nu activează în acest moment pe piața de energie electrică din București. Din acest motiv nu este competitor pe această piață.

Totuși, având în vedere că serviciul de managementul proiectelor lucrează la patru proiecte de cercetare-inovare care au ca subiect și acest tip de energie, în prezenta strategie sunt incluse principalele firme furnizoare de energie electrică de pe raza municipiului București.

Principalii competitori pe piața de energie electrică sunt: **ELCEN, ENEL și Tinmar Energy SA**.

Energia electrică este bazată preponderent pe combustibili fosili și deci orice consum inutil duce la emisii de CO_2 în atmosferă, cu influențe nefaste asupra climatului și asupra rezervelor de combustibili fosili. Pe de altă parte creșterea consumurilor casnice poate duce la situații de criză, când rețeaua de alimentare este suprasolicitată și suferă avarii urmată de întreruperea alimentării cu energie electrică (securitatea alimentării cu energie).

Energie termică

CMESB este interesată în propunerea de soluții sustenabile și de ultimă generație pentru energia electrică și termică pentru toate tipurile de consumatori.

În acest moment, piața de energie termică nu este liberalizată iar CMESB nu este un operator în acest sector.

Cerințe de mediu

Pe termen lung dezvoltarea sectorului energetic trebuie să facă față unor provocări majore - în primul rând, securitatea aprovizionării cu energie pentru asigurarea dezvoltării economico-sociale, în contextul unei cereri de energie în creștere, în al doilea rând cel de protecție a mediului, inclusiv limitarea schimbărilor climatice și în al treilea rând, asigurarea accesului la energie pentru cele mai defavorizate categorii sociale. Pentru a răspunde acestor trei provocări majore omenirea trebuie să utilizeze eficient toate resursele de energie primară având în vedere tehnologii moderne care permit folosirea combustibililor fosili cu emisii reduse de gaze cu efect de seră, surse de energie regenerabile precum și energia nucleară.

Pentru a face față acestor provocări majore, au fost elaborate strategii, planuri și programe naționale.

Principalele obiective ale actualului cadru pentru politica privind energia și clima, care trebuie atinse până în anul 2020 sunt:

- reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră (20%);
- ponderea energiei din sursele regenerabile (20%);
- programele de îmbunătățire în domeniul eficienței energetice (20%).

Pachetul privind cadrul 2030 în domeniul energiei și schimbărilor climatice, ca o continuare a Pachetului Energie-Schimbări climatice-2020 care oglindește obiectivul UE pentru reducerea emisiunilor cu efect de seră cu 40% față de 1990 la nivel UE impune un nivel minim de producție energetică din surse regenerabile de 27% din totalul producției de energie la nivel UE, cu posibilitatea de majorare la 30%;

Direcția generală pentru energie, cercetare și inovare și Centrul comun de cercetare al Comisiei Europene au stabilit Planul strategic european pentru tehnologiile energetice (SET Plan-ul). Acesta

vizează accelerarea dezvoltării și a utilizării tehnologiilor cu emisii reduse de carbon, îmbunătățirea noilor tehnologii și reducerea costurilor acestora, prin coordonarea eforturilor naționale de cercetare și prin facilitarea finanțării proiectelor din sectorul energetic.

La 28 noiembrie 2018, Comisia și-a prezentat viziunea strategică pe termen lung pentru o economie prosperă, modernă, competitivă și neutră climateric până în 2050.4

Evaluarea stării de mediu la nivel de Municipiu București

Calitatea aerului

Poluanți (urmăriți în mod curent atunci când se dorește evaluarea impactului generat de traficul auto asupra calității aerului) sunt grupați în următoarele categorii :

- gazele anorganice : oxizii de azot, dioxidul de sulf, oxidul de carbon, ozonul;
- pulberi : pulberi totale în suspensie, particule cu diametrul aerodinamic mai mic de 10 µm sau decât 2,5 µm, fumul negru;
- componente ale pulberilor : carbon elementar, hidrocarburi policiclice aromatice, plumb;
- compuși organici volatili : benzen, butadienă.

În afară de poluarea dată de trafic, CET-urile reprezintă surse majore de poluare a aerului, deversând în atmosferă importante cantități de SO_2, NO_x, CO, CO_2. Instalațiile de reținere a principalilor poluanți chimici, NO_x și SO_2, pentru care au fost alese variante constructive ce prevăd dispersia prin coșuri înalte, realizează concentrații locale mai reduse, dar amplifică efectele de poluare la distanță; uzura și neetanșeitățile unor coșuri determină evacuarea gazelor la înălțimi intermediare cu efecte și asupra zonei învecinate.

Numeroasele centrale termice uzinale, de cvartal sau de bloc, constituie o sursă de natura celei anterior menționate, lipsită însă, pe lângă instalații de epurare, și de avantajul relativ al dispersiei prin coșuri înalte; combustia este de cele mai multe ori incompletă datorită neautomatizării arderii, randamentului redus și unei supravegheri precare și determină degajări de noxe deloc neglijabile care se dispersează exact în zonele de locuințe, intens populate, pe care aceste centrale le deservesc.

[4] https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_en

Analiza internă

Analiza calitativa a riscurilor și masurile de prevenire și atenuare

Analiza calitativa a riscurilor a fost utilizată, ca și cadru principal. Astfel, etapele următoare urmăresc realizarea matricei riscurilor, în cadrul căreia, fiecărui risc i s-a atribuit un nivel al probabilității de apariție și o severitate aferentă materializării acestui risc.

1. Probabilitatea de apariție a riscului (tabel 2) a fost împărțită în 5 niveluri.

Table 2 - Probabilitatea riscurilor

Probabilitatea de aparate	Scor
Foarte mică	0 – 10 %
Mică	10 – 33 %
Medie	33 – 66 %
Mare	66 – 90 %
Foarte mare	90 – 100 %

2. Gradul de severitate a materializării riscului, asociat fiecăruia este atribuit după structura din tabelul 3

Table 3 - Severitatea materializării riscurilor

Scor	Explicație
I	Nu există efecte negative relevante, chiar și fără măsuri de remediere.
II	Efecte negative minore asupra proiectului și a rezultatelor acestuia, dar care presupun anumite măsuri de corectare.
III	Efecte negative moderate asupra proiectului, în principal efecte financiare pe termen mediu și lung. Necesită măsuri de corectare a problemelor rezultate.
IV	Efecte negative puternice, care afectează proiectul în ansamblul său. Manifestarea acestor riscuri nu mai poate fi rezolvată prin măsuri de redresare.
V	Efecte devastatoare la nivelul proiectului care duc la pierderea totală a funcțiilor acestuia. Obiectivele proiectului pe termen mediu și lung nu se mai pot realiza.

3. Nivelul riscului reprezintă combinația dintre probabilitatea de apariție a riscului identificat și severitatea acestuia (P * S). Astfel pot fi identificate următoarele 4 niveluri de risc, după cum sunt prezentate în tabelul 4

Table 4 - Nivelurile de risc

Nivelul de risc	*Codul de culoare*	*Severitate* *Probabilitate*	*I*	*II*	*III*	*IV*	*V*
Scăzut		*0 – 10%*	*Scăzut*	*Scăzut*	*Scăzut*	*Scăzut*	*Moderat*
Moderat		*10% - 33%*	*Scăzut*	*Scăzut*	*Moderat*	*Moderat*	*Ridicat*
Ridicat		*33% - 66%*	*Scăzut*	*Moderat*	*Moderat*	*Ridicat*	*Ridicat*
Foarte Ridicat		*66% - 90%*	*Scăzut*	*Moderat*	*Ridicat*	*Foarte Ridicat*	*Foarte Ridicat*
		90% - 100%	*Moderat*	*Ridicat*	*Foarte Ridicat*	*Foarte Ridicat*	*Foarte Ridicat*

4. După ce fiecărui risc i-a fost atribuit un anumit nivel, se trece la identificarea celor mai bune măsuri de prevenire sau atenuare a riscului identificat. În funcție de soluțiile ce urmează a fi implementate, nivelul riscului se poate modifica, prin diminuarea probabilității acestuia sau a gradului de severitate aferent materializării acestuia. După implementarea măsurilor de prevenire și atenuare a riscurilor se trece la analiza riscului rezidual. În funcție de nivelul riscului rezidual echipa de management a proiectului va avea o viziune mai clară a principalelor probleme cu care proiectul se poate confrunta și unde trebuie să acorde o atenție sporită.

   Astfel, conform etapelor prezentate mai sus, în tabelul 5 este prezentată matricea riscurilor.[5]

[5] Conform Studiului de fezabilitate REABILITAREA SISTEMULUI DE TERMOFICARE AL MUNICIPIULUI BUCUREȘTI (7 OBIECTIVE INSUMÂND O LUNGIME DE TRASEU DE 31,621 km), RADET, 2018.

Table 5 - Matricea Riscurilor

Nr. Crt.	Riscuri	Probabilitatea ca riscul să se manifeste	Severitatea materializării riscului identificat	Responsabil implementare măsuri	Măsuri de prevenire sau corectare a riscurilor	Analiza riscului rezidual
1. 1.	Întârzierea derularea procedurilor de achiziție publică și de atribuire a contractelor pentru produse și servicii necesare realizării lucrărilor asumate conform termenelor prevăzute îngraficul de execuție.	Mare 66%-90%	IV	Colectiv CMESB	Procesul de realizare a caietelor de sarcini, în vederea începerii la timp a licitațiilor și pentru eliminarea posibilităților de apariție a unor blocaje, să fie realizat din timp, ținând cont de eventualele întârzieri datorate contestațiilor.	Se apreciază că probabilitatea de manifestare a riscului se va diminua la un nivel de 10−33%.
		Nivelul riscului: Foarte Ridicat				Nivelul riscului: Moderat
2.	Inexistența unui număr suficient de ofertanți pentru servicii și produse, conform graficului de realizare a lucrării, investiției, temei de cercetare etc. (proiectului).	66 % – 90 %	III	CMESB	Este necesar ca CMESB să facă cunoscut proiectul pe piață astfel încât acesta să fie cunoscut de toți ofertanții potențiali disponibili în momentul lansării licitațiilor.	Prin implementarea măsurilor de prevenire și corectare a riscurilor a fost apreciat ca probabilitatea de manifestare a riscului sa se diminueze la un nivel de 10%-33%.
		Nivelul Riscului: Scăzut				Nivelul Riscului: Scăzut
3.	Întârzieri în luarea deciziilor de impact pentru asigurarea reușitei realizării contractului.	66 % – 90 %	III	Departament comercial	Se va avea în vedere respectarea procedurii de derulare a contractelor. Se va constitui un compartiment de asigurare a calității lucrărilor executate	Prin implementarea măsurilor de prevenire și corectare a riscurilor a fost apreciat ca probabilitatea de manifestare a riscului să se diminueze la un nivel mic de 10%-33%

		Nivelul riscului: Ridicat				Nivelul riscului: Moderat
4. 9.	Întârzieri ce pot sa apară datorită schimbărilor climatice sau a unor condiții excepționale ale vremii	0–10%	III	Șef servici, șef lucrare, Director general adjunct, pe ramură Departament comercial	Sunt identificate rare situații în care un contract poate fi afectat eventuale schimbări climatice sau condiții excepționale ale vremii, datorită poziționării acestuia în municipiul București, unde astfel de manifestări au o probabilitate de apariție redusă. Totodată, graficul de realizare a lucrărilor de construcții vizează realizarea acestora doar pe o perioadă sezonieră.	Nivelul riscului rămâne scăzut, acesta neavând influențe asupra proiectului.
		Nivelul Riscului: Scăzut				Nivelul riscului: Scăzut
5. 12.	Apariția unor cheltuieli suplimentare, neprevăzute în oferta și în contract, la nivelul anumitor lucrări.	66–90%	II	Șef de șantier / responsabil cu execuția lucrărilor	Șeful de șantier gestiona atent resursele disponibile la nivelul lucrărilor de care răspunde. Responsabilul cu execuția lucrărilor va monitoriza consumul de resurse pe toată durata de implementare a contractului și va putea realoca anumite resurse de la lucrările unde s-au constatat economii de costuri, la cele	Nivelul de severitate al riscului scade la I deoarece există atât posibilitatea de a utiliza sume prevăzute la capitolul de cheltuieli diverse și neprevăzute din cadrul devizului pentru a soluționa eventuale probleme, cât și posibilitatea ca în cazul multor lucrări să se realizeze economii de costuri, care pot fi redistribuite în cadrul contractului.

					unde au apărut cheltuieli suplimentare prin acte adiționale În cadrul devizului vor fi prevăzute cheltuieli diverse și neprevăzute pentru a putea rezolva astfel de situații, fără riscul de a exista blocaje în cadrul realizării lucrării.	Prin modificarea nivelului de severitate de la II la I riscul devine de nivel scăzut.
		Nivelul riscului: Moderat				Nivelul riscului: Scăzut
6. 14.	Depășirea bugetului alocat în cazul anumitor lucrări.	33 – 66 %	II	Responsabil cu execuția lucrărilor, șef de șantier	Șeful de șantier vor monitoriza în permanență modalitatea de realizare a lucrărilor și vor verifica concordanța între prevederile caietelor de sarcini pentru realizarea lucrărilor și realitatea din teren pentru a nu apărea anumite depășiri a costurilor prevăzute. Responsabilul cu execuția lucrărilor și șeful de șantier vor monitoriza atent resursele disponibile la nivelul contractului pe toată durata de implementare a acestuia și va putea realoca anumite resurse de la lucrările unde s-au realizat economii de cheltuieli la cele unde au apărut cheltuieli suplimentare cu acordul beneficiarului	Prin implementarea măsurilor de prevenire și corectare a riscurilor a fost apreciat ca probabilitatea de manifestare a riscului să se diminueze la un nivel mic de 10 – 33%. Nivelul de severitate al riscului scade la I, deoarece există atât posibilitatea de a utiliza sume prevăzute la capitolul de cheltuieli diverse și neprevăzute din cadrul devizului, pentru a soluționa eventuale probleme, cât și posibilitatea ca în cazul multor lucrări să se realizeze economii de costuri ce pot fi redistribuite în cadrul proiectului.

					În cadrul devizului vor fi prevăzute cheltuieli diverse și neprevăzute pentru a putea gestiona astfel de situații fără riscul de a exista blocaje în cadrul implementării contractului.	
		Nivelul riscului: Moderat				Nivelul riscului: Scăzut
Riscuri de mediu ale proiectului						
7. 6	Nerespectarea prevederilor ce rezultă din acordul de mediu (AM).	33–66%	III	Direcția tehnică și operațională Departamentul comercial SSM	Cerințele specifice din Acordul de mediu vor fi trecute în procedurile operaționale și vor constitui criterii de selecție a furnizorilor. Se va avea în vedere monitorizarea lucrărilor și a factorilor de mediu prin departamentele specializate.	După selecție se va efectua monitorizarea periodică a lucrărilor pentru ca UIP sa aibă asigurarea respectării pe întreaga perioadă de derulare a investiției a condițiilor AM.
					În cazul în care vor exista astfel de situații, departamentul tehnic va monitoriza situația	Se apreciază că probabilitatea de manifestare a riscului se va diminua la un nivel mediu de 10 - 33%.
						Nivelul de severitate al riscului scade la III la II prin aplicarea masurilor de prevenire și corectare a riscului.
		Nivelul Riscului: Moderat				Nivelul riscului: Scăzut
8. 7	Mediatizarea ineficientă a investiției și a impactului asupra mediului.	66–90	II	Birou marketing, Biroul comunicare	În cazul în care vor exista astfel de situații biroul comunicare va monitoriza toate	Printr-o campanie de sensibilizare detaliata și deschisa, se preconizează ca

					apariţiile din media legate de subiect	populația orașului din zonele afectate va susține aceste investiții. Se apreciază că probabilitatea de manifestare a riscului se va diminua la un nivel de 10–33%.
					Se va pune accentul pe beneficiile aduse de investiție (creșterea calității vieții pentru populația întregului municipiu pentru o perioada de minim 25 ani, în raport cu disconfortul creat de lucrări). Se vor monta afișe/panouri în scopul înștiințării comunității de pornire a lucrărilor, cu cel puțin 6 luni înaintea demarării lor. Se vor disemina materiale informative în acest scop (door to door), pentru ca întreaga comunitate să cunoască scopul investiției, avantajele acesteia, durata și nivelul de disconfort probabil. Se recomandă existența unui portal dedicat pe site-ul CMESB și al operatorului cu posibilitatea unui dialog cu populația.	
		Nivelul Riscului: Moderat				Nivelul riscului : Scăzut

În concluzie, în urma analizei riscului rezidual, există următoarele riscuri de nivel mediu și ridicat cărora trebuie să li se acorde o atenție deosebită în perioada de implementare a proiectului, după cum urmează:

1. Întârzierea începerii procesului de organizare a licitațiilor pentru lucrări, echipamente, materiale etc. conform termenelor prevăzute în graficul de eșalonare a activităților proiectului.
2. Neatribuirea la timp a contractelor pentru realizarea lucrărilor, servicii, produse, conform termenelor prevăzute în graficul de eșalonare a activităților proiectului.

3. Întârzieri în luarea deciziilor de impact pentru asigurarea reușitei implementării fiecărui contract.
4. Dificultăți în atragere, angajare și menținere de personal pentru lucrări.

Analiza SWOT

Puncte tari	Puncte slabe
- dispune de resurse: financiare, umane - gama largă de servicii de specialitate și conexe - personal cu înaltă calificare și licențiat ANRE - productivitate crescută = prețuri competitive - cadru legislativ adecvat serviciilor ofertate - certificări ISO 9001/2015; ISO 14001/2015 ȘI OHSAS 18001 - sistem integrat de management al calității - licențe ANRE pentru trader de energie - licența ANRE pentru audit energetic complex - protejat împotriva acțiunilor concurențiale agresive - strategie de dezvoltare pe termen mediu și lung susținută cu resurse - departament de formare, capabil să susțină atât cursuri de calificare cât și de conștientizare privind dezvoltarea durabilă a Municipiului București - echipamente și utilaje de ultimă generație	- dependență crescută de unitățile subordonate PMB - lipsa unei promovări active pe piața Capitalei -imagine încă nedefinită datorită noutății Companiei -dificultăți mari în completarea echipei cu personal calificat în specificul activității Companiei - dotare insuficientă pentru activități curente - lipsă de personal pentru lucrările contractate - lipsa unor puncte de lucru deschise în proximitatea Bucureștiului - insuficienta dezvoltare a procedurilor operaționale și de lucru pentru toate activitățile derulate de companie.
Oportunități	**Amenințări**
- Planul Național de Redresare și Reziliență este în proces de adoptare. El include măsuri concrete ce vor fi susținute în domeniul energetic și al transportului verde. -atribuirea directa de lucrări prin utilizarea excepțiilor prevăzute în L98/2016 și L99/2016 -obligativitatea de a efectua audituri energetice pentru toate unitățile Administrației publice -posibilitatea de a edifica unități de încărcare pentru automobilele electrice în Municipiul București, -imposibilitatea CMTB de a moderniza centralele termice pe care le administrează -imposibilitatea CMTB de a participa la modernizarea rețelelor de transport ale agentului termic în București - dezvoltarea zonei metropolitane București - programe europene de finanțare a investițiilor în domeniul energie - liberalizarea pieței de energie	-expunerea la presiuni și ingerințe politice, în structurile decizionale ale CGMB -posibilitatea de creștere a concurenței și a numărului de companii care prestează servicii în domeniu - Municipiul București se confruntă cu probleme privind calitatea mediului. - Municipiul București se poate confrunta cu probleme de insuficiență a resurselor financiare și poate întârzia plata lucrărilor executate - schimbări în nevoile și gusturile consumatorilor - schimbări demografice - lipsa unei culturi de mediu a majorității locuitorilor Municipiului București - lipsa unei strategii actualizate de dezvoltare durabilă a Municipiului București - lipsa unei legislații actualizate privind energia termică și districtele independente energetic

Direcții strategice

Capitalizarea punctelor tari

Strategia și politica comercială și de dezvoltare se bazează pe faptul că firma dispune de resurse, de proceduri acreditate ISO și un management competent. Planul de afaceri va ține cont că CMESB activează pe o piață în care este protejată împotriva acțiunilor concurențiale agresive.

Prin serviciul de proiectare și cel de cercetare, dezvoltare inovare, împreună cu celelalte compartimente, compania poate contribui la modernizarea și eficientizarea activităților proprii cât și a potențialilor clienți și parteneri.

Prin proiectele propuse, concepute în Departament comercial, precum și în serviciile de management de proiect, cercetare, dezvoltare și marketing și în cel de proiectare și susținute de un personal înalt calificat, CMESB va contribui la implementarea de activități care să conducă la dezvoltarea durabilă a Municipiului București.

Îmbunătățirea punctelor slabe

Strategia comercială și de dezvoltare stabilește prioritățile de dezvoltare ale companiei. Prin prezenta lucrare se stabilesc direcțiile de dezvoltare ale companiei pe termen scurt 2021-2022 și stabilește țintele pe termen lung.

Pentru 2021, compania se va concentra pe realizarea de lucrări de construcții și instalații pentru reabilitarea rețelei de transport agent termic din Municipiul București.

Strategia comercială și de dezvoltare propune introducerea în portofoliul companiei de noi produse și servicii în domeniul energiei, cât mai prietenoase cu mediul, astfel încât să susțină efortul municipalității privind dezvoltarea durabilă în cadrul unei strategii SMART CITY.

Exploatarea oportunităților

Compania își propune să ofere și să realizeze lucrări și servicii care să contribuie la implementarea Planului Național de Redresare și Reziliență.

Compania va investi pentru dezvoltarea de produse și servicii inovative, integrate.

Pentru dezvoltarea activităților din afara perimetrului București-Ilfov se vor folosi cu precădere soluții de finanțare din fonduri nerambursabile.

Echipe de specialiști din cadrul Departamentului comercial, împreună cu Serviciul cercetare-dezvoltare-marketing, vor face o promovare agresivă a ofertei de servicii a companiei.

Reducerea riscurilor generate de amenințări

Se va ține cont de existența în piață a concurenței în domeniul energiei și se vor propune teme de actualitate, cerute pe piață. Mai mult, se va urmări realizarea de parteneriate cu instituții de cercetare și/sau de învățământ interesate de dezvoltarea durabilă în orașul nostru.

Soluțiile propuse vor contribui la reducerea prețului energiei, a consumului de energie și cu un impact cât mai mic pentru mediu. În acest fel, soluțiile identificate și dezvoltate vor contribui la o economisire a resurselor și a costurilor.

Având în vedere nevoia de conștientizare a bucureștenilor, problemă identificată de toate strategiile pentru dezvoltare durabilă, CMESB va dezvolta programe de formare și de conștientizare cu privire la mediu și la dezvoltarea durabilă.

Adoptarea planului de afaceri

Având în vedere aceste cerințe, am structurat planul de acțiune pe următoarele secțiuni și capitole:

Secțiunea I: lucrări și servicii care nu sunt prestate pe piața concurențială

Secțiunea II: lucrări și servicii pe piața concurențială

Capitole:

1. Lucrări
2. Servicii
3. Cercetare
4. Evaluarea activității

Principalele **efecte scontate** ca urmare a implementării măsurilor propuse, vor consta în:

- reducerea pierderilor de căldură din cadrul sistemului de transport a energiei termice
- reducerea consumurilor specifice de combustibil și energie

- creșterea eficienței echipamentelor și instalațiilor din cadrul sistemului
- creșterea gradului de siguranță în exploatare a sistemului de transport a energiei termice
- reducerea costurilor de producere a energiei pentru instituții prin asigurarea independenței energetice a acestora
- facturarea corespunzătoare a energiei termice livrate și creșterea gradului de încasare a facturilor, atât pentru consumatorii casnici cât și pentru cei industriali,
- creșterea gradului de protecție a mediului ambiant ca urmare a reducerii emisiilor poluante (CO_2, CO, SO_2, NO_x, pulberi, etc.).
- creșterea gradului de conștientizare a populației cu privire la problemele de mediu,
- asigurarea dezvoltării durabile a Municipiului București,
- realizarea strategiei SMART CITY în București.

În această perioadă este în curs de adoptare Planul Național de Redresare și Reziliență. Actuala strategie și politică comercială și de dezvoltare cuprinde acțiuni care sunt incluse și în PNRR:

- măsura 1.6 – Energie, care include:
  - Reducerea intensității energetice a economiei prin dezvoltarea unui mecanism sustenabil de stimulare a eficientei energetice în industrie.
  - Creșterea competitivității și decarbonizarea sectorului de încălzire -răcire.
  - Decarbonizarea sectorului de transporturi prin investiții în infrastructură de transport electric și crearea de stimulente pentru transportului verde.

În acest fel, compania noastră își propune să profite de oportunitatea identificată și să ofere servicii care să contribuie la efortul național.

Tipuri de lucrări la care se face referire în Planul de afaceri:

- Lucrări de reabilitare și modernizare a rețelelor de transport agent primar,
- Lucrări de instalare și operare stații de reîncărcare a autovehiculelor electrice,
- Servicii de consultanță și audit energetic.
- Servicii de cercetare privind soluții SMART CITY, implementarea soluțiilor rezultate;
- Servicii de facility management.

Factori critici de succes

Compania Municipală Energetica Servicii București este la început de drum. Am identificat o seamă de factori care pot influența rata de succes:

- Realizarea de lucrări și servicii de calitate.
- Identificarea și folosirea de soluții inovative, cu impact social pozitiv și cât mai prietenoase cu mediul.
- Lărgirea ofertei de servicii ale companiei,
- Creșterea cotei de piață a companiei prin atragerea de noi clienți,
- Buna guvernanță în activitatea proprie.
- Organizarea de cursuri de calificare, formare și perfecționare a personalului propriu în vederea obținerii unui randament maxim la nivel de companie precum și pentru creșterea gradului de conștientizare a problemelor legate de dezvoltarea durabilă.
- Implementarea la nivel de fișa de post a unor obiective individuale.

Plan de activități pe care CMESB își propune să le deruleze

În perioada 2021 – 2022, CMESB va putea derula următoarele activități:

Secțiunea I: lucrări și servicii care nu sunt prestate pe piața concurențială

1. *Lucrări*

- Lucrări de proiectare și execuție investiții noi în rețeaua primară și secundară rețea care asigură transport, distribuție și furnizarea energiei termice în sistemului centralizat de alimentare a energiei termice din Municipiul București conform prevederilor art. 8 lit. b din Legea 51/2006;
- Lucrări de proiectare, execuție pentru instalații electrice de joasă tensiune, instalații sanitare, sisteme de încălzire, instalații de ventilație și aer condiționat;
- Lucrări de modernizare a rețelei de contori termici;
- Soluții inovative pentru modernizarea instalațiilor clădirilor publice (spitale) pentru a respecta principiile eficienței și independenței energetice;
- Achiziție, montare și management în exploatare pentru stații de reîncărcare a autovehiculelor electrice și hybrid plug-in;

2. *Servicii*

- Activități de reparații ale vehiculelor rutiere și întreținere auto pentru parcul auto propriu, dar și pentru alte instituții din subordinea Primăriei Municipiului București.
- Activități de implementarea a proiectelor pentru spitale din Municipiul București –Smart Hospital -aprobat prin hotărârea CGMB, care să asigure o gestionare și operare de ultimă generație a sistemelor termice, electrice și sanitare din spitale și bazate pe soluții care să reducă impactul asupra mediului. Dezvoltarea unei platforme integrate de management al utilităților pentru toate spitalele din subordinea ASSMB având în vedere memorandumul semnat cu ITOCHU.
- Prestarea serviciilor de mentenanță preventivă și corectivă a instalațiilor de termice, sanitare și electrice pentru Primăria Municipiului București și alte instituții subordonate dar și mentenanță preventivă și corectivă cu excepția SACET
- Prestarea de servicii pentru implementarea și dezvoltarea conceptului facility management. Dezvoltarea acestui concept presupune și dezvoltarea tehnologiei de management al sistemelor de încălzire și răcire și a sistemelor auxiliare acestora dar și execuția diverselor lucrări pentru terți (spitale, teatre, Arena Națională, Circ, condominii și ansambluri rezidențiale noi).

Secțiunea II: lucrări și servicii pe piața concurențială

Servicii

- Tranzacții cu energie electrică pe piața liberă. Această activitate are ca scop obținerea celor mai bune prețuri pentru Primăria Municipiului București și pentru instituțiile din subordine, dar în același timp urmărește obținerea de profit din efectuarea acestor tranzacții și luarea celor mai bune decizii. Aceste activități se vor supune reglementărilor ANRE în vigoare.
- Dezvoltarea infrastructurii pentru combustibili alternativi conform Directivei nr.2014/94/UE, mai exact dezvoltarea rețelei de stații de încărcare a automobilelor electrice cu scopul de a reduce poluarea, deci mai precis reducerea impactului negativ cauzat de aceasta asupra mediului.
- Activități de audit energetic complex al clădirilor conform legii 121/2014, în baza deciziei ANRE nr. 2123/2013, ce au ca scop identificarea și implementarea unor soluții de economisire a energiei și urmărirea rezultatelor obținute în urma propunerilor efectuate. De asemenea pentru implementare vor fi oferite servicii de tip ESCO care asigură urmărirea completă a proiectului, implementare și gestionarea ulterioară a managementului energiei.
- Formare profesională.
- Operare rețea de stații de reîncărcare a autovehiculelor electrice. Până în acest moment, CMESB a instalat și operează 7 astfel de stații, este în curs de instalare a încă 40. În cursul anului 2020, a întocmit pentru Administrația Străzilor București un studiu de fezabilitate pentru amplasarea a 250 de astfel de stații pe raza Municipiului București.
- Consultanță pentru implementarea eficientei energetice și a surselor regenerabile de energie în unități economice și sociale.
- Consultanță în management.
- Management de proiect.
- Servicii de management energetic, audit energetic clădiri și audit energetic complex.
- Servicii tip ESCO la un nivel ridicat de eficiență pentru clădiri nZEB.
- Consultanță, proiectare și montare servicii independente producere energie;
- Servicii de proiectare tehnică;

3. Cercetare, dezvoltare, inovare

- Centrale termo-electrice mobile

- Activități pentru realizarea unui centru de cercetare și dezvoltare prin care vom asigura resursele necesare în vederea obținerii unor rezultate centrate pe nevoile societății actuale.
- Dezvoltarea unor soluții SMART: n-ZEB,
- i-Monitoring,
- soluții alternative pentru combustibili auto etc.

Descrierea serviciilor / produselor[6]

Servicii de reparații rețele energetice

Definiții.

Ansamblul de operații și acțiuni executate pentru asigurarea continuității proceselor de producere și furnizare a energiei termice în condiții tehnico-economice și de siguranță corespunzătoare, care constau în executarea controlului curent, a manevrelor și lucrărilor de întreținere curentă;

- Întreținerea curentă – ansamblul de operații de volum redus, complexitate redusă, cu caracter programat sau neprogramat, având drept scop menținerea în stare tehnică corespunzătoare a diferitelor subansambluri ale instalațiilor;
- Mentenanța – ansamblul de operațiuni efectuate asupra unor echipamente și/sau instalații care, fără modificarea tehnologiei inițiale, restabilesc starea tehnică și de eficiență a acestora la un nivel apropiat de cel avut la punerea în funcțiune;
- Reparații – ansamblul de operațiuni pentru asigurarea continuității folosirii echipamentelor existente, în vederea reducerii consumurilor specifice;
- Creșterea siguranței în funcționarea instalațiilor.
- Reabilitarea rețelei.

Servicii de monitorizare și planificare responsabilă a consumului

În cadrul Departamentului comercial va fi dezvoltat un colectiv de doi angajați care vor avea ca scop dezvoltarea, împreună cu serviciul de cercetare, dezvoltare, marketing de noi servicii:

[6] Ibidem

- Propunere de cercetare de soluții pentru utilizare a eficientă a resurselor energetice. Se are în vedere identificarea celor mai bune soluții de contorizare inteligentă și de monitorizare la nivel de condominiu.
- Propunere de cercetare de soluții pentru realizarea de servicii de monitorizare a distribuției de energie termică (activitatea de transmitere a energiei termice de la producător sau rețeaua de transport către utilizator, inclusiv transformarea parametrilor agentului termic, realizată prin utilizarea rețelelor termice de distribuție);
- Propunere de cercetare de soluții pentru realizarea de servicii de creștere a eficienței energetice a sistemului pe întregul ciclu tehnologic, de la producerea până la furnizarea și utilizarea energiei termice, precum și asigurarea viabilității economice durabile a sistemului; de reformulat
- Întocmirea de proceduri de analiză operativă și sistematică a tuturor evenimentelor nedorite care au loc în instalațiile aparținând SACET, stabilindu-se măsuri privind creșterea fiabilității echipamentelor și schemelor tehnologice, îmbunătățirea serviciilor de exploatare, întreținere și reparații și creșterea nivelului de pregătire și disciplină a personalului.
- Propunere de soluții pentru realizarea în București de cartiere independente energetic, conform Directivelor europene, Orizont 2050.

Consultanță, proiectare și montare unități independente producere a energiei

Servicii de consultanță:

CMESB, prin departamentul specializat, furnizează următoarele servicii de consultanță:

- Consultanță tehnică pentru întocmirea proiectului tehnic pentru unități independente de producere a energiei (centrale termice);
- Consultanță în afaceri;
- Consultanță pentru atragerea de fonduri pentru proiectele de investiții;
- Asistență pentru întocmirea documentației tehnice;
- Asistență pentru întocmirea documentației necesare obținerii avizelor și autorizațiilor de funcționare;
- Asistență tehnică pentru realizarea investiției de producere a energiei;
- Dirigenție de șantier;
- Realizarea planului de afaceri și a studiului de fezabilitate;
- Lucrări de șantier de montare și branșare centrale termice.

Promovarea acestor servicii va fi făcută de o echipă din cadrul Direcției comercial dezvoltare.

Servicii de proiectare tehnică

Prin serviciul de specialitate, CMESB furnizează următoarele servicii de proiectare:

- Realizarea documentațiilor necesare obținerii avizelor și autorizațiilor necesare;
- Realizarea proiectului tehnic;
- Asistență în realizarea investiției;
- Dirigenție de șantier.

Promovarea acestor servicii va fi făcută de o echipă din cadrul Departamentului comercial.

Tranzacționarea de pachete energetice pe bursa

Tranzacțiile pe piața en-gros de energie electrică au ca obiect vânzarea-cumpărarea de :

Piața de echilibrare: Operatorul de transport și de sistem cumpără și/sau vinde energie electrică activă de la/către participanții la piața deținători de unități/ consumuri dispecerizabile(i), în scopul compensării abaterilor de la valorile programate ale producției și consumului de energie electrică.

Producătorii dispecerizabili sunt obligați să oferteze pe această piața, la creștere de putere, întreaga cantitate de energie electrică disponibilă suplimentar față de cantitatea de energie electrică notificată, iar la reducere de putere, întreaga cantitate de energie electrică notificată. Ofertele și tranzacțiile pe piața de echilibrare se fac la nivel de unitate/consum dispecerizabilă.

Strategia de produse viitoare

Pe termen scurt, Departamentul comercial, împreună cu Serviciul cercetare-dezvoltare-marketing, va crea un grup de specialiști specializat în vânzarea de servicii către marile companii bucureștene în prima fază. Ulterior, ofertele vor fi făcute și în afara Bucureștiului.

Pe termen mediu, CMESB își propune să dezvolte următoarele produse și servicii :

- Servicii de facility management;
- Producție, transport și distribuție energie electrică;
- Vânzare echipamente;
- Servicii de întreținere, reparații și mentenanță rețele energetice;
- Servicii de monitorizare și planificare responsabilă a consumului;
- Servicii de management energetic și audit energetic complex;

- Servicii de instalare stații pentru reîncărcarea autovehiculelor electrice;
- Servicii de management al rețelei de stații pentru reîncărcarea autovehiculelor electrice;
- Servicii de stocare a energiei;
- Servicii de realizare de sisteme integrate de producere, stocare și furnizare de hidrogen pentru autovehicule;
- Propunere de soluții pentru managementul integrat al sistemului termoenergetic al Capitalei;
- Propunere de soluții pentru realizarea în București de cartiere independente energetic, conform Directivelor europene, Orizont 2050;
- Cluster de energie inteligentă în București.

Plan de acțiuni posibil a fi realizate de CMESB

Nr. crt.	Activitate	Termen	Responsabil
	PIAȚĂ NECONCURENȚIALĂ		
	Lucrări		
1.	Participare la realizarea de lucrări pentru reabilitarea rețelei de transport energie termică în perioada 2018 – 2024	2024	Direcția tehnică
2.	Soluții inovative pentru modernizarea clădirilor publice (spitale) pentru a respecta principiile **independenței energetice a clădirilor** – nZEB	2021 - 2022	Direcția tehnică, Comercial
3.	Implementarea de soluții alternative și nepoluante de alimentare cu energie termica și electrica pentru beneficiari publici și privați	Permanent	Direcția tehnică SCDM
4.	Facility management pentru clădiri publice (spitale, teatre, Arena națională, circ etc.)	Permanent	Direcția tehnică, Comercial
5.	Producere și instalare de centrale termice în cogenerare mobile pentru situații de urgență	31.12.2023	Direcția tehnică
	Servicii		
6.	Servicii ESCO nZEB	31.12.2023	Departamentul comercial
7.	iMonitoring - Managementul integrat al producerii, transportului, distribuirii și furnizării de energie termică – proiect pilot, la nivel de cvartal.	31.12.2023	SCDM
8.	Program de formare a personalului propriu și a celorlalte companii municipale pentru creșterea competențelor	Permanent	Birou formare
	Cercetare, dezvoltare, inovare		
9.	Studiu privind introducerea sistemului de "benchmarking" (Benchmarking-ul este procesul de comparare a costurilor și a calității dintre diferite organizații cu același obiect de activitate), pe baza indicatorilor de performanta obținuți.	2023	SCDM
10.	Servicii integrate de identificare a rețelelor subterane	2023	SCDM S. Proiectare
11.	Promovarea transferului tehnologic și asigurarea consultanței și informării în domeniul energetic pentru modificarea stilului de viață și a comportamentului consumatorilor	Permanent	SCDM Comunicare
	Servicii pe piața concurențială		

	Servicii		
12.	Ajustare organigramă pentru a se putea adapta furnizării de lucrări și servicii pe piața concurențială (dezvoltare serviciu marketing, serviciul vânzări, Serviciul de consultanță etc.)	2021	CA
13.	Consultanță, Audit energetic și implementarea de soluții alternative și nepoluante de alimentare cu energie termica și electrica	Permanent	Direcția tehnică, Comercial
14.	Facility management pentru clădiri industriale, condominii și ansambluri noi rezidențiale	Permanent	Direcția tehnică
15.	Promovarea transferului tehnologic și asigurarea consultanței și informării în domeniul energetic pentru modificarea stilului de viață și a comportamentului consumatorilor	Permanent	SCDM Comunicare
16.	Servicii ESCO și nZEB	2023	Direcția tehnică, Comercial
17.	Implementarea de soluții alternative și nepoluante de alimentare cu energie termica și electrica pentru beneficiari publici și privați	Permanent	Direcția tehnică
18.	Program de formare a personalului propriu și a celorlalte companii municipale pentru creșterea competențelor	Permanent	Birou formare
19.	Promovare, proiectare, furnizare și dotare cu surse noi de cogenerare de zonă dimensionate corespunzător, pentru implementarea conceptului de **District Independent Energetic.**	Permanent	SCDM Infrastructură
	EVALUAREA ACTIVITĂȚII		
20.	Evaluarea activităților	Permanent	Director general adjunct comercial dezvoltare

Bibliografie

1. Centrul Roman al Energiei - MONITOR ENERGETIC RO-UE Reprezentanța Energiei Românești (http://www.crenerg.org/monitor-energetic/)
2. Asociatia Romana pentru Smart City și Mobilitate - Harta proiectelor Smart City din România (http://map.romaniansmartcity.ro/)
3. KVB CONSULTING & ENGINEERING SRL - RAPORT DE MEDIU PENTRU STRATEGIA ENERGETICĂ A ROMÂNIEI 2019-2030, CU PERSPECTIVA ANULUI 2050 (http://energie.gov.ro/wp-content/uploads/2019/03/Raport-de-mediu_SER-2019-2030-2050_rev03.pdf)
4. KVB CONSULTING & ENGINEERING SRL - STUDIU DE EVALUARE ADECVATĂ PENTRU STRATEGIA ENERGETICĂ A ROMÂNIEI 2019-2030, CU PERSPECTIVA ANULUI 2050 (http://energie.gov.ro/wp-content/uploads/2019/03/Studiu-de-evaluarea-adecvata_SER-2019-2030-2050_rev03.pdf)
5. Ministerul Energiei - Strategia energetică a României 2019-2030, cu perspectiva anului 2050 draft (http://energie.gov.ro/transparenta-decizionala/strategia-energetica-a-romaniei-2019-2030-cu-perspectiva-anului-2050/)
6. Autoritatea Municipala de Reglementare a Serviciilor Publice – Strategia Energetica a Municipiului Bucuresti (http://www.amrsp.com.ro/index.php/analize-studii-rapoarte-elaborate-de-amrsp/strategia-energetica-a-municipiului-bucuresti-carl-bro-ath-energ)
7. Autoritatea Municipala de Reglementare a Serviciilor Publice - Strategia de Alimentare cu Energie Termica în Sistem Centralizat a Consumatorilor din Municipiul Bucuresti (http://www.amrsp.com.ro/index.php/analize-studii-rapoarte-elaborate-de-amrsp/156-municipiul-bucuresti)
8. Autoritatea Municipala de Reglementare a Serviciilor Publice - Creşterea eficienţei energetice în sistemul centralizat de furnizare a energiei termice în Municipiul București (http://www.amrsp.com.ro/index.php/analize-studii-rapoarte-elaborate-de-amrsp/cresterea-eficientei-energetice-în-sistemul-centralizat-de-furnizare-a-energiei-termice-în-municipiul-bucuresti)
9. Primaria Municipiului Bucuresti – Strategia energetica a Municpiului Bucuresti (http://www4.pmb.ro/wwwt/L52/docs/01_20100504.pdf)
10. Parlamentul European – Fisa descriptiva Eficienta energetica (http://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/69/eficienta-energetica)
11. Radu Dudau – CREȘTEREA EFICIENȚEI ENERGETIC ÎN CLĂDIRI ÎN ROMÂNIA: PROVOCĂRI, OPORTUNITĂȚI ȘI RECOMANDĂRI DE POLITICI (file:///C:/Users/lvisc/Documents/Energetica/Strategii%20energie/EPG-ROENEF_Studiu-eficienta-energetica-în-cladiri_final-29-sept-2018.pdf)

12. Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei Departamentul pentru Eficiență Energetică - Tendințele eficienței energetice și politici în ROMÂNIA (file:///C:/Users/lvisc/Documents/Energetica/Strategii%20energie/energy-efficiency-romania-nl.pdf)
13. Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei Departamentul pentru Eficiență Energetică - RAPORT RIVIND PROGRESUL ÎNREGISTRAT ÎN ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR NATIONALE DE EFICIENȚĂ ENERGETICĂ (https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/ro_annual_report_2018_ro.pdf)
14. Ministerul Dezvoltarii Regionale și Administratiei Publice - Studiul privind identificarea soluțiilor privind eficiența energetică și utilizarea energiilor regenerabile în regiunea Sud Muntenia (https://www.adrmuntenia.ro/.../studiu-eficienta-energetica-si-energii-regenerabile.pdf)
15. Diana Bărglăzan, DG Energie, Comisia Europeană EEFIG - Reducerea riscurilor pentru investițiile în eficiență energetică: instrumente dezvoltate în colaborare cu EEFIG (https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/006_2.1_diana-barglazan_seif-bucharest-roundtable_11-10-18.pdf)
16. Compania Municipală Energetica București - Studii de fezabilitate stații încărcare pentru mașini electrice.

Avizat
Director general
Cristian Anton

Întocmit
Șef departament comercial dezvoltare
Constantin Toporîște

Șef serviciu cercetare, dezvoltare, marketing
Lucian Vișcovel