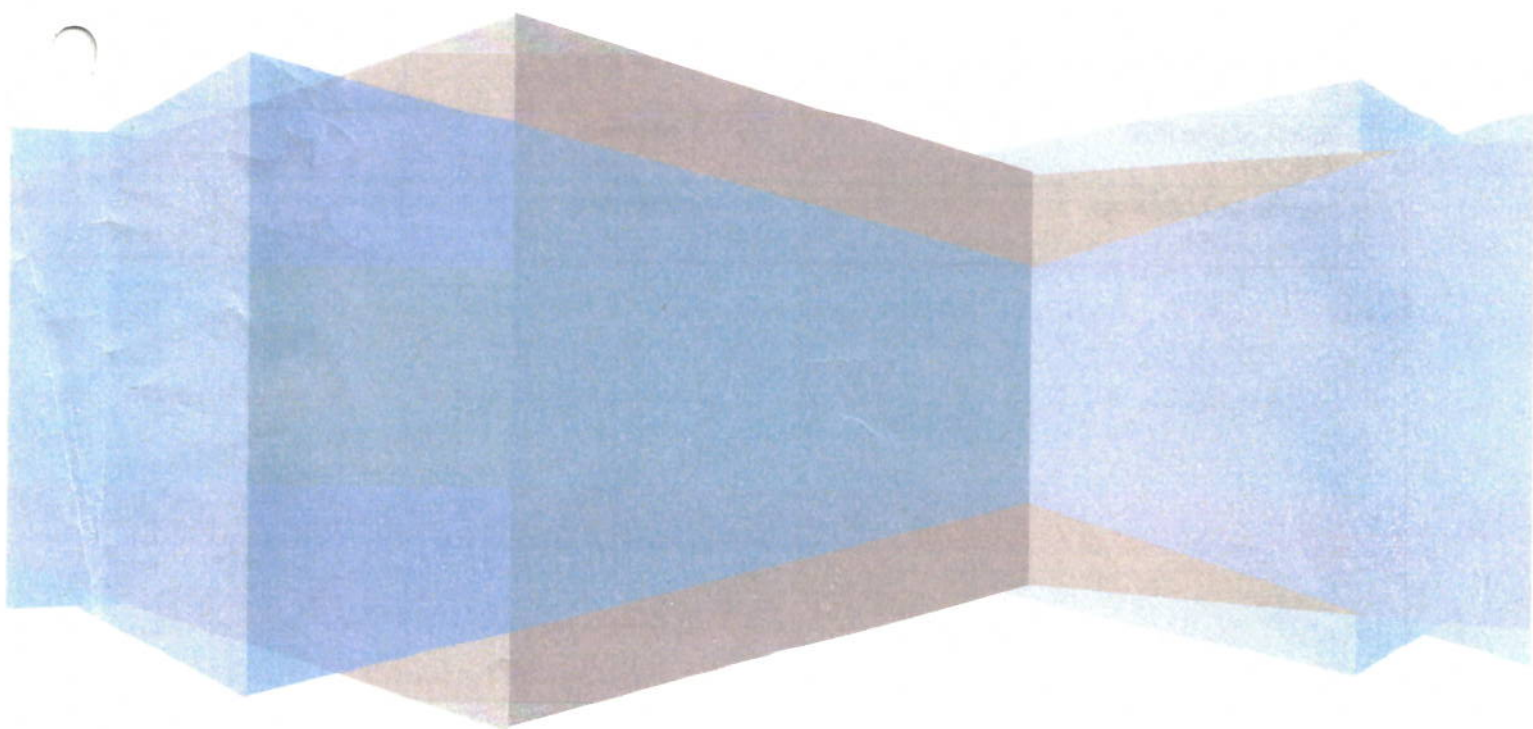




**HIDROELECTRICA**

**PLANUL DE ADMINISTRARE  
al  
S.P.E.E.H. HIDROELECTRICA S.A.**

**2019 - 2023**



Planul de administrare a Societatii de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A. a fost elaborat de catre organele de conducere ale societatii - Consiliul de Supraveghere și Directorat, în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativa a întreprinderilor publice cu modificarile si completarile ulterioare.

Membrii Consiliului de Supraveghere si ai Directoratului alesi pe un mandat de 4 ani (2019-2023) sunt urmatoarii:

#### CONSILIUL DE SUPRAVEGHERE

Nume si Prenume	Funcția	Semnătura
Andreea Ioana LAMBRU	Presedinte	
Karoly BORBELY	Membru	
Liviu Mihai MIHALACHE	Membru	
Cristian Nicolae STOINA	Membru	
Catalin Vladut POPESCU	Membru	
Carmen RADU	Membru	
Daniel Adrian NAFTALI	Membru	

#### DIRECTORAT

Nume și Prenume	Funcția	Semnătura
Bogdan-Nicolae BADEA	Președinte	
Marian BRATU	Membru	
Răzvan-Ionuț PAȚALIU	Membru	
Radu Cristian POP	Membru	
Cristian VLĂDOIANU	Membru	

## CUPRINS

PARTEA I. COMPONENTA DE ADMINISTRARE .....	5
<b>CAPITOLUL 1 - PREMISELE ELABORARII COMPONENTEI DE ADMINISTRARE A PLANULUI DE ADMINISTRARE</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPITOLUL 2. PREZENTAREA GENERALA A HIDROELECTRICA</b> .....	<b>6</b>
1.1. Companie. Informatii principale .....	6
1.2. Activitatea principala a societatii.....	7
1.3. Sucursale si filiale.....	7
1.4. Structura de administrare .....	10
1.5. Obiect de activitate .....	10
1.6. Activele fixe ale companiei – procese principale .....	11
1.6.1. Productie .....	14
1.6.2. Vanzarea de energie.....	16
1.6.3. Mentenanta.....	18
1.6.4. Urmarirea comportarii Constructiilor Hidrotehnice .....	20
1.6.5. Investitii istorice, noi, in curs de retehnologizare .....	21
1.7. Analiza evolutiei financiare .....	23
1.8. Litigii .....	33
1.9. Resurse umane.....	36
1.10. Stadiul actual de implementare a Managementului Riscului în Hidroelectrica.....	38
<b>CAPITOLUL 2. Analiza strategica a sectorului energetic</b> .....	<b>40</b>
2.1. Evolutii la nivel european.....	40
2.2. Consideratii generale asupra sectorului energetic din Romania .....	41
<b>CAPITOLUL 3. STRATEGIA DE ADMINISTRARE</b> .....	<b>45</b>
3.1. Metodologia folosita.....	45
3.2. Analiza SWOT a Hidroelectrica .....	49
3.3. Obiective strategice si potentiali indicatori de performanta .....	51
<b>CAPITOLUL 4. GESTIONAREA RELATIILOR CU PARTILE INTERESATE</b> .....	<b>52</b>
4.1. Guvernanta corporativa.....	52
4.2. Planul propriu de lucru al Consiliului de supraveghere in cadrul comitetelor consultative.....	56
4.3. Responsabilitate sociala corporativa.....	57
<b>CAPITOLUL 5. REZUMATUL EXECUTIV AL STABILIRII OBIECTIVELOR STRATEGICE</b> .....	<b>59</b>
PARTEA II. COMPONENTA DE MANAGEMENT .....	61
<b>CAPITOLUL 1. PREMISELE ELABORĂRII COMPONENTEI DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE</b> .....	<b>61</b>

<b>CAPITOLUL 2. MĂSURI ȘI ACȚIUNI ALE MANAGEMENTULUI PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ALE SOCIETĂȚII</b> .....	62
2.1.1. Realizarea unor investiții hidroenergetice rentabile; finalizarea proiectelor de investiții rentabile, cu componentă energetică semnificativă aflate în derulare, cu respectarea ferma a cerințelor naționale și europene de mediu .....	62
2.2. Atragerea fondurilor necesare realizării investițiilor menționate, în condiții cât mai avantajoase ....	65
și având în vedere utilizarea la maxim posibil a finanțării europene disponibile .....	65
2.3. Optimizarea funcționării capacităților de producție și un management adecvat al apei din acumulările proprii .....	66
2.4. Creșterea potențialului hidroenergetic amenajat.....	67
2.5. Organizarea activității de mentenanță într-o manieră care să permită menținerea instalațiilor hidroenergetice în condiții sigure de funcționare, să crească performanțele tehnice ale echipamentelor și să repună în funcțiune în termen scurt instalațiile avariate sau cu disfuncționalități .....	68
2.6. Menținerea poziției Societății în domeniul producției de energie electrică și furnizării de servicii....	70
de sistem nu doar la nivel național, cât și în plan regional.....	70
2.7. Creșterea și protejarea valorii Societății .....	73
2.8. Menținerea și dezvoltarea expertizei profesionale prin atragerea și păstrarea unei forțe de muncă calificate.....	85
<b>CAPITOLUL 3. CONSTRÂNGERI, RISCURI ȘI LIMITĂRI POSIBIL DE ÎNTÂMPINAT ÎN IMPLEMENTAREA MĂSURILOR PROPUSE</b> .....	87
<b>PARTEA A III-A. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ</b> .....	91
<b>CAPITOLUL 1. INDICATORI PENTRU MONITORIZAREA PERFORMANȚEI SOCIETĂȚII</b> .....	91
<b>CAPITOLUL 2. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI ȘI NEFINANCIARI PENTRU DETERMINAREA COMPONENTEI VARIABILE A ADMINISTRATORILOR NEEXECUTIVI ȘI A CELOR EXECUTIVI</b> .....	91
<b>CAPITOLUL 3. VALORILE ȚINTĂ ALE INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ</b> .....	94
<b>ACRONIME ȘI ABREVIERI</b> .....	99



*„Noi, Consiliul de Supraveghere al Societatii de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A., prezentam convingerea noastra referitoare la scopul pentru care societatea a fost înfiintata si principiile pe baza carora își va desfasura activitatea în perioada mandatului nostru 2019 – 2023.*

*Scopul principal al Societatii de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A. este sa asigure producerea de energie electrica în conditii de siguranta a Sistemului Energetic National, în conditii optime de calitate si cost, cu respectarea standardelor si reglementarilor nationale si europene în domeniu.*

*Societatea de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A. este cel mai mare producator de energie electrica din Romania, cu o cota de piata de cca. 28% în anul 2018 si principalul furnizor national de servicii de sistem, cu circa 60% din necesar, compania asigurand continuitatea alimentarii cu energie electrica si stabilitatea Sistemului Energetic National.*

*Societatea de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A. are în administrare centrale hidroelectrice amplasate pe întreg teritoriul Romaniei, în toate bazinele hidrografice majore, reprezentand astfel, tehnic si economic, un element de echilibru si un punct de referinta în strategia energetica a Romaniei. Hidroelectrica are o puternica traditie în sectorul energetic, constituind, de-a lungul timpului, o baza de formare a viitorilor specialisti din domeniu.*

*Obiectivul strategic asumat pe termen lung este ca Hidroelectrica S.A. sa își pastreze pozitia de lider în sectorul energetic din Romania si sa devina un jucator important la nivel regional.”*

# PARTEA I. COMPONENTA DE ADMINISTRARE

## CAPITOLUL 1 - PREMISELE ELABORARII COMPONENTEI DE ADMINISTRARE A PLANULUI DE ADMINISTRARE

Societatea Comercială de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A. ("Hidroelectrica"), înființată la data de 20.08.2000 în baza H.G. nr. 627/2000, își desfășoară activitatea conform prevederilor Legii nr. 31/1990 privind societățile și ale dispozițiilor OUG nr. 109/30.11.2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Structura acționariatului Hidroelectrica este:

- Statul Român, prin Ministerul Economiei, care detine 80,056099762 % din capitalul social subscris
- Fondul Proprietatea S.A., care detine 19,943900238 % din capitalul social subscris

Hidroelectrica este persoana juridică de naționalitate română, având forma juridică de societate pe acțiuni și își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române și cu Actul constitutiv.

Hidroelectrica are ca scop producerea și vânzarea de energie electrică și servicii de sistem, prin efectuarea, cu respectarea legislației în vigoare, de acte de comerț corespunzătoare obiectului de activitate.

Hidroelectrica este administrată într-un sistem dualist, de către un Directorat, sub controlul Consiliului de Supraveghere. Membrii Consiliului de Supraveghere au fost numiți de Adunarea Generală a Acționarilor prin Hotărârea nr. 02/05.02.2019, conform OUG nr.109/30.11.2011, cu modificările și completările ulterioare, cu un mandat de patru ani (Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr. 04/05.02.2019). Prezenta Componentă de Administrare a Planului de Administrare a fost elaborată de membrii Consiliului de Supraveghere conform prevederilor art. 30 alin. (1) din OUG nr.109/2011 cu modificările și completările ulterioare, care stipulează ca:

*„În termen de maximum 30 de zile de la data numirii sale, [...] consiliul de supraveghere elaborează o propunere pentru componenta de administrare a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.”*

La data elaborării Componentei de Administrare a Planului de Administrare s-au avut în vedere în mod cumulativ următoarele aspecte, prezentate în detaliu în capitolele specifice:

- Scrisoarea de așteptări în procesul de recrutare a membrilor Consiliului de Supraveghere al Hidroelectrica;
- Situațiile financiare ale companiei la data de 31.12.2018;
- Impactul Ordinului ANRE nr. 10/2019 – privind aprobarea Metodologiei de stabilire a prețurilor pentru energia electrică vândută de producători pe baza de contracte reglementate și a cantităților de energie electrică din contractele reglementate încheiate de producători cu furnizorii de ultimă instanță, publicat în MO nr 84/01.02.2019;
- Ordonanța de Urgență nr. 114 din 28 decembrie 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;
- Litigiile cu impact semnificativ asupra Hidroelectrica;
- Considerații generale asupra sectorului energetic din România și principalele tendințe la nivel european;
- Inițierea unei oferte publice primare de vânzare de acțiuni prin oferirea spre subscriere, prin metode specifice pieței de capital, a unui pachet de acțiuni nou-emise reprezentând 10% din capitalul social existent anterior majorării capitalului social, conform HG nr. 1066/2013 privind strategia de privatizare a Hidroelectrica, cu modificările și completările ulterioare.

În acest context, Consiliul de Supraveghere al Hidroelectrica este obligat să adopte o **politica prudentă** de administrare, care să fie structurată pe etape de implementare, cu stabilirea unor obiective și ținte



intermediare, si care sa poata fi ulterior modificate, ajustate, astfel încat sa poata fi atinse obiectivele strategice si indicatorii de performanta propusi.

Componenta de Administrare a Planului de Administrare reflecta politica generala a Consiliului de Supraveghere al Hidroelectrica si are la baza principiile guvernantei corporative, care statueaza o atitudine responsabila, profesionista si etica a companiei în raport cu principalele parti interesate. Mai mult, strategia de administrare si de dezvoltare prezentata își propune sa asigure profitabilitatea pe termen lung a Societatii pe actuala piata concurentiala a energiei electrice din Romania, prin asigurarea unei activitati moderne în domeniul productiei de energie electrica pe baza de energie hidro si prin **diversificarea portofoliului de generare a energiei electrice.**

În contextul unui sector energetic caracterizat de schimbari radicale, membrii Consiliului de Supraveghere își propun sa adopte o abordare axata pe adaptare, cunoastere si inovatie care sa raspunda cerintelor pietei. Stabilirea scopurilor, identificarea punctelor forte si a celor slabe, recunoasterea oportunitatilor si a amenintarilor externe conduc la construirea unei desfasurari optime a fortelor pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare a Societatii.

Componenta de Administrare a Planului de Administrare pentru perioada 2019-2023 reflecta politica generala a Consiliului de Supraveghere al Hidroelectrica, societate angajata în consolidarea pozitiei sale de lider national in producerea de energie electrica si servicii tehnologice de sistem si în egala masura cu transformarea companiei într-un jucator important la nivel regional, într-o maniera responsabila, profesionista si etica fata de toate partile interesate, avand ca piloni principali ai strategiei promovate **competitivitate, excelenta operationala, investitii rentabile, integritate si responsabilitate fata de societate si mediu.**

Eficienta societatii depinde de corecta implementarea în functionarea societatii a mecanismelor de buna guvernare, perspectivele urmand a fi operationalizate în cadrul Componentei de Management care va fi elaborata si prezentata de catre Directoratul societatii, care va aprofunda si concretiza obiectivele strategice din componenta de administrare.

Consiliul de Supraveghere înțelege ca modificarile factorilor externi sau interni pot genera necesitatea corelarii componentei de administrare a Planului de Administrare la noile realitati si își rezerva dreptul de a transmite înspre aprobarea Adunarii Generale a Actionarilor a unor modificari ale obiectivelor stabilite prin prezenta Componenta de Administrare a Planului de Administrare.

## **CAPITOLUL 2. PREZENTAREA GENERALA A HIDROELECTRICA**

### **1.1. Companie. Informatii principale**

- Societatea Comerciala de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A. ("Hidroelectrica") a fost înfiintata la data de 20.08.2000 ca societate pe actiuni, în baza H.G nr. 627/2000
- Hidroelectrica este înregistrata la Oficiul Registrului Comertului de pe langa Tribunalul Bucuresti, avand numarul de ordine în registrul comertului J40/7426/2000 si codul unic de înregistrare RO 13267213.

Sumar informatii principale:

<b>Indicatori principali</b>	<b>31 Decembrie 2018</b>	<b>31 Decembrie 2017</b>	<b>31 Decembrie 2016</b>	<b>31 Decembrie 2015</b>
<b>Cifra de afaceri (mil. lei)</b>	3.183.339.739	3.338.028.782	3.253.651.390	4.261.482.479
<b>Profit din exploatare (mil. lei)</b>	1.114.738.932	1.542.465.139	1.529.210.085	2.212.260.450
<b>Profit brut (mil. lei)</b>	1.020.398.110	1.728.256.997	1.549.861.883	2.289.261.059
<b>Profit net (mil. lei)</b>	868.140.367	1.361.045.112	1.314.928.867	1.939.277.740
<b>Active totale (mil.lei)</b>	18.444.889.302	17.208.950.805	16.719.497.484	18.615.479.926
<b>Datorii totale (mil.lei)</b>	1.907.804.968	1.585.480.160	1.429.216.836	2.055.954.479
<b>Capital propriu (mil.lei)</b>	16.537.084.334	15.623.470.645	15.290.280.648	16.559.525.447



Indicatori principali	31 Decembrie 2018	31 Decembrie 2017	31 Decembrie 2016	31 Decembrie 2015
Capital social (mil.lei)	4.481.482.240	4.481.650.630	4.482.393.310	4.482.393.310
Numar de actiuni	448.148.224	448.165.063	448.239.331	448.239.331
Capacitate instalata (MW)	6.444	6.444	6.432	6.435
Energie electrica produsa (TWh)	16.757	13.818	17.276	15.740
Energie electrica livrata (TWh)	17.848	14.376	18.376	17.118

## 1.2. Activitatea principala a societatii

Hidroelectrica este în prezent principalul producator si furnizor de energie electrica din Romania, cu o cota de piata de 28% în anul 2018. Hidroelectrica este în acelasi timp si principalul furnizor de servicii tehnologice de sistem, asigurand circa 60% din necesarul Sistemului Energetic National.

### Certificari

Hidroelectrica este certificata în conformitate cu cerintele standardelor de referinta SR EN ISO 9001 pentru managementul calitatii, SR EN ISO 14001 pentru managementul mediului si SR OHSAS 18001 pentru managementul securitatii si sanatatii în munca. Certificarea este atestata prin certificatele emise de SRAC valabile pe teritoriul Romaniei si certificatele emise de IQNet valabile la nivel international, prin care se atesta faptul ca Hidroelectrica functioneaza în sistem de management al calitatii, mediului, securitatii si sanatatii în munca conform conditiilor impuse de standardele de referinta.

## 1.3. Sucursale si filiale

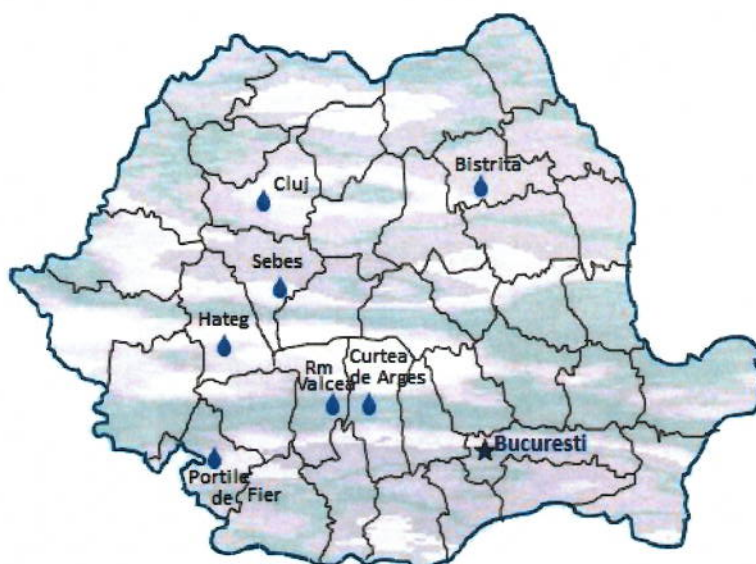
Grupul Hidroelectrica cuprinde entitatea S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A. si filialele sale (în calitate de actionar unic). Filialele sunt:

- S.C. Hidroserv S.A. înregistrata la Oficiul Registrului Comertului de pe langa Tribunalul Bucuresti sub nr. J40/9762/05.08.2013, societate formata prin fuziunea prin contopire a celor 8 Filiale pentru reparatii si servicii Hidroserv (înfiintate prin HGR nr. 857/2002), filiala cu personalitate juridica
  - Începand cu data de 08.10.2014, societatea si-a schimbat denumirea în Societatea de Servicii Hidroenergetice - Hidroserv S.A., iar la 31.12.2016 avea un capital social în valoare de 70.576.810 lei
  - Societatea de Servicii Hidroenergetice-Hidroserv S.A are ca scop principal asigurarea de servicii de reparatii si alte activitati de servicii, pentru hidroagregate, desi obiectul principal de activitate înscris în Actul Constitutiv, cod CAEN 3511, este "Productia de energie electrica" iar obiectele de activitate secundare sunt formate dintr-o serie de activitati conexe de servicii din mai multe domenii pentru sustinerea obiectului principal de activitate
  - Avand în vedere evolutia negativa a indicatorilor economico-financiari, Consiliul de Administratie al Hidroserv a cerut intrarea în insolventa a companiei, iar Judecatorul sindic, prin încheierea de sedinta, pronuntata în data de 10.10.2016, în cadrul dosarului nr. 36365/3/2016, aflat pe rolul Tribunalului Bucuresti – Sectia a VII-a Civila, a dispus deschiderea procedurii insolventei  
Prin Sentinta civila nr. 658/07.02.2017, pronuntata in dosarul nr. 31845/3/2917, judecatorul sindic a admis cererea administratorului judiciar de ridicare a dreptul de administrare al S.S.H Hidroserv S.A si, pe cale de consecinta, a atribuit dreptului de administrare catre administratorul judiciar, respectiv Casa de Insolventa Transilvania-Filiala Bucuresti S.P.R.L.  
In prezent, S.S.H Hidroserv S.A este in continuare in insolventa, in perioada de observatie, judecatorul sindic acordand termen la data de 04.09.2019 pentru continuarea procedurii.
- Hidroelectrica Trading d.o.o. Belgrad - societate comerciala avand forma juridica de Societate cu Raspundere Limitata, cu sediul în Belgrad, Republica Serbia, avand un capital social în valoare de 500.000 EUR (din care varsat 50.000 EUR) si obiect principal de activitate comercializarea energiei electrice, înfiintata în data de 31.10.2014. Ulterior s-a obtinut licenta de furnizare pentru aceasta firma. Potrivit Hotararii AGEA nr. 30/23.11.2018 s-a aprobat dizolvarea societatii.



În afara de filialele sale, Hidroelectrică are în componența 7 sucursale fara personalitate juridică pe teritoriul României, respectiv:

- SH Bistrita - Strada Locotenent Draghiescu, nr.13, Piatra Neamt;
- SH Cluj - Strada Taberei nr.1, Cluj Napoca;
- SH Curtea de Arges - Strada Basarabilor nr.82-84, Curtea de Arges;
- SH Hateg - Bulevardul Nicolae Titulescu, nr.23, Hateg;
- SH Portile de Fier - Strada I.C. Bibicescu nr.2, Drobeta Turnu Severin;
- SH Ramnicu Valcea - Strada Decebal, nr.11, Ramnicu Valcea;
- SH Sebes - Strada Alunului, nr.9, Sebes.



#### **S.H. Portile de Fier**

Sucursala are o putere instalata de 1.660,17 MW, reprezentand 26% din puterea instalata în centralele hidroelectrice administrate de Hidroelectrică.

#### **S.H. Ramnicu Valcea**

Sucursala împreuna cu Uzina Slatina administreaza 23 hidrocentrale, 3 statii de pompaj hidroenergetic si 4 microhidrocentrale. Puterea totala instalata este de 1.585 MW, reprezentand 25 % din puterea instalata in centralele hidroelectrice administrate de Hidroelectrică, din care 643 MW în amenajarea Lotru, 897,1 MW în amenajarea Olt Mijlociu si Inferior si 3,83 MW în microhidrocentrale.

#### **S.H. Bistrita**

S.H. Bistrita administreaza 21 de centrale hidroelectrice si 30 de microhidrocentrale, în care sunt montate 107 grupuri cu o putere instalata de 683 MW, reprezentand 11% din puterea instalata în centralele hidroelectrice administrate de Hidroelectrică.

#### **S.H. Curtea de Arges**

S.H. Curtea de Arges împreuna cu Uzinele Buzau si Campulung administreaza 37 de centrale hidroelectrice si 22 de microhidrocentrale, în care sunt montate 126 grupuri cu o putere instalata de 740 MW, reprezentand 11 % din puterea instalata în centralele hidroelectrice administrate de Hidroelectrică.

#### **S.H. Cluj**

S.H. Cluj impreuna cu Uzina Oradea administreaza 13 de centrale hidroelectrice, 1 statie de pompare si 15 de microhidrocentrale, in care sunt montate 70 grupuri cu o putere instalata de 556 MW, reprezentand 9% din puterea instalata in centralele hidroelectrice administrate de Hidroelectrica.

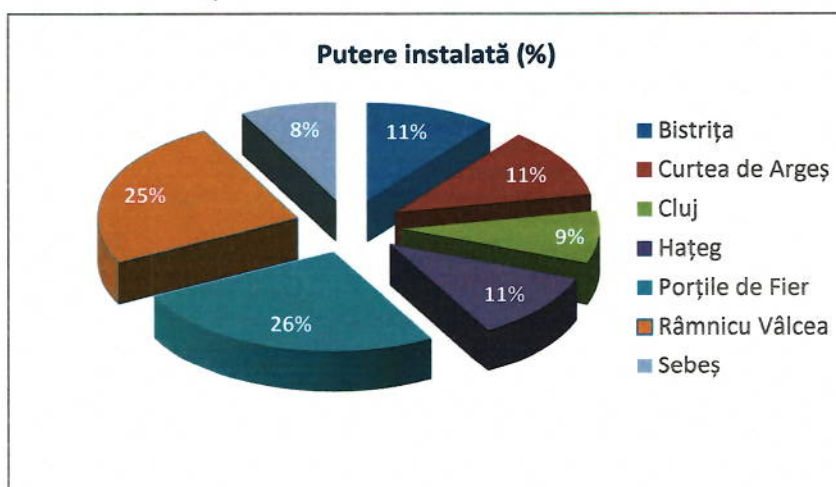
#### S.H. Sebes

Sucursala impreuna cu Uzina Sibiu administreaza 11 hidrocentrale, 1 statie de pompaj si 26 microhidrocentrale. Puterea totala instalata este de 501 MW, reprezentand 8% din puterea instalata in centralele hidroelectrice administrate de Hidroelectrica.

#### S.H. Hateg

Sucursala Hidrocentrale Hateg impreuna cu Uzina Caransebes administreaza 16 hidrocentrale si 23 microhidrocentrale cu o putere instalata totala de 719 MW, reprezentand 11% din puterea instalata in centralele hidroelectrice administrate de Hidroelectrica.

Ponderea fiecărei sucursale în total putere instalata este urmatoarea:

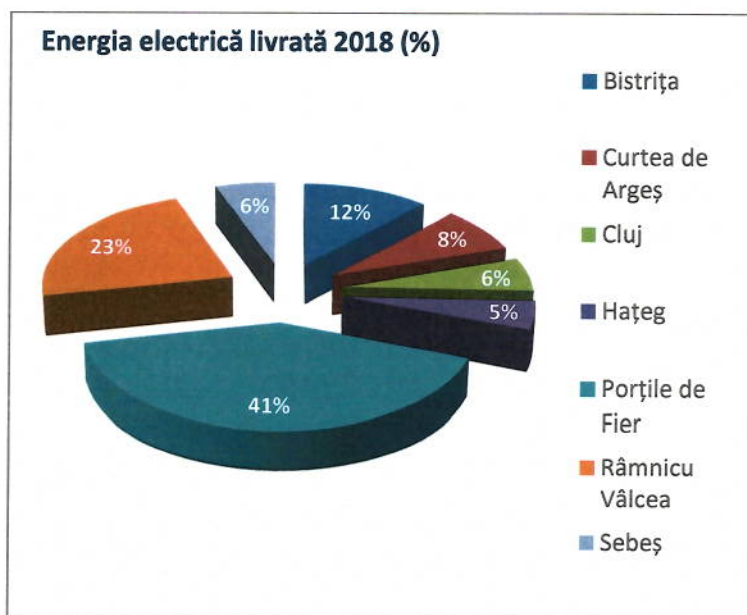


Situatia comparativa a energiei electrice livrate pe sucursale in 2018 fata de 2017 este urmatoarea:

Nr. Crt.	Sucursala	Putere instalata (MW)	Energie livrata (GWh)	Energie livrata (GWh)	% 2018/2017
		31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	-
1	Bistrita	683	1.502	1.991	133%
2	Curtea de Arges	740	1.013	1.335	132%
3	Cluj	556	659	988	150%
4	Hateg	719	498	852	171%
5	Portile de Fier	1.660	6.521	6.918	106%
6	Ramnicu Valcea	1.585	2.983	3.888	130%
7	Sebes	501	642	940	146%
	<b>Total</b>	<b>6.444</b>	<b>13.818</b>	<b>16.913</b>	<b>122%</b>



Ponderea energiei produse la nivelul fiecărei sucursale în total energie produsă este următoarea:



Sucursala	Energia produsă [GWh]
Bistrita	1.991
Curtea de Arges	1.335
Cluj	988
Hateg	852
Portile de Fier	6.918
Ramnicu Valcea	3.888
Sebes	940
<b>Total Hidroelectrica GWh</b>	<b>16.913</b>

#### 1.4. Structura de administrare

Hidroelectrica este administrată într-un sistem dualist, de către un Directorat, sub controlul unui Consiliu de Supraveghere.

##### Consiliul de Supraveghere

Consiliul de Supraveghere este format din 7 membri. Membrii Consiliului de Supraveghere pot avea calitatea de acționari ai societății. Membrii Consiliului de Supraveghere nu pot fi membri ai Directoratului și nici nu pot cumula calitatea de membru în Consiliul de Supraveghere cu cea de salariat al societății. Membrii Consiliului de Supraveghere sunt numiți de către Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor cu respectarea prevederilor aplicabile societăților admise la tranzacționare și sunt selectați în conformitate cu prevederile legale privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice. Președintele Consiliului de Supraveghere va fi ales de către membrii Consiliului de Supraveghere. Membrii Consiliului de Supraveghere au fost numiți de către Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor prin Hotărârea nr. 02/05.02.2019 în conformitate cu prevederile OUG 109/2011 actualizată, cu un mandat de 4 ani conform Hotărârii AGOA nr. 4/05.02.2019.

##### Directoratul

Membrii Directoratului sunt numiți și revocați de Consiliul de Supraveghere. Numarul membrilor va fi determinat de Consiliul de Supraveghere, cu condiția ca acel număr să nu fie mai mic de trei sau mai mare de șapte, numărul acestora fiind întotdeauna impar. Un membru al Directoratului va fi numit Președinte al Directoratului (denumit alternativ și Director General Executiv sau Chief Executive Officer – „CEO” – al societății). Membrii Directoratului sunt selectați în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, aprobată cu modificări și completări de Legea nr. 111/2016, iar mandatul acestora este acordat pe o perioadă de 4 (patru) ani.

În prezent Hidroelectrica are un Directorat format din 5 membri: dl Bogdan-Nicolae BADEA - Președinte Directorat, desemnat prin Hotărârea Consiliului de Supraveghere nr. 39/03.06.2019, dl Marian BRATU - Membru Directorat desemnat prin Hotărârea Consiliului de Supraveghere nr. 40/03.06.2019, dl Răzvan Ionuț PAȚALIU - Membru Directorat, desemnat prin Hotărârea Consiliului de Supraveghere nr. 41/03.06.2019, dl Radu Cristian POP - Membru Directorat, desemnat prin Hotărârea Consiliului de Supraveghere nr. 42/03.06.2019 și dl Cristian VLĂDOIANU - Membru Directorat, desemnat prin Hotărârea Consiliului de Supraveghere nr. 43/03.06.2019.

#### 1.5. Obiect de activitate

În conformitate cu prevederile art. 6 din Actul Constitutiv, Hidroelectrica are ca obiect de activitate conform codificării aprobate prin Ordinul nr. 337/2007 (clasificarea CAEN – rev.2), următoarele: Domeniul principal

de activitate : 351 - „ **Productia, transportul si distributia energiei electrice.**”

Activitatile principale derulate de companie sunt:

- Producerea de energie electrica în hidrocentrale si vanzarea de energie electrica;
- Realizarea de servicii de sistem pentru Sistemul Energetic National.

Activitati secundare : realizarea de servicii de gospodarire a apelor din acumularile proprii prin furnizarea de apa bruta, regularizari de debite, protectie împotriva inundatiilor, asigurare de debite si alte servicii comune de gospodarire a apelor precum si asigurarea navigatiei pe fluviul Dunarea prin ecluzare. Ca participant la Piata de energie electrica, societatea își desfasoara activitatea în baza licentelor acordate de catre Autoritatea Nationala de Reglementare a Energiei si care sunt reactualizate periodic, astfel:

- licenta nr. 332/2001 pentru producerea de energie electrica;
- licenta nr. 932/2010 pentru furnizarea de energie electrica.

Licenta nr. 332 pentru producerea de energie electrica a intrat în vigoare la data de 24 iulie 2001 si are valabilitate timp de 25 de ani. Licenta are ca obiect autorizarea desfasurarii activitatii de interes public de productie a energiei electrice, prin exploatarea comerciala a capacitatilor energetice aferente unitatilor de productie a energiei electrice aflate în patrimoniul. În baza acestei licente, Hidroelectrica are dreptul sa tranzactioneze pe piata angro energia electrica produsa în capacitatile proprii, prin încheierea de contracte bilaterale, negociate sau reglementate, pe durate determinate.

Prin decizia nr. 509 din 05.04.2017, ANRE a decis modificarea denumirii Licentei nr. 332 cu „exploatarea comerciala a capacitatilor de productie a energiei electrice”.

În baza acestei licente, complementar activitatii de productie de energie electrica, Hidroelectrica mai poate desfasura activitatea de distributie a energiei electrice, serviciul de transformare si/sau conexiune pentru Operatorul de distributie zonal sau Operatorul de transport, prin intermediul retelelor electrice detinute în patrimoniul.

Licenta nr. 932 pentru furnizarea de energie electrica a fost modificata prin Decizia Presedintelui ANRE nr. 768/11.05.2016 în sensul prelungirii duratei de valabilitate pana la data de 01.06.2020. În baza licentei, Hidroelectrica poate desfasura activitatea de furnizare de energie electrica prin încheierea de contracte de vanzare, cat si de contracte de cumparare de energie electrica.

Activitatea de cumparare a energiei electrice se poate desfasura prin aranjamente comerciale cu alti producatori sau titulari de licente, prin încheierea de tranzactii pe pietele centralizate gestionate de catre OPCOM cum ar fi PCCB, PCCBNC si PZU sau OTS cum ar fi Piata de Echilibrare.

#### **1.6. Activele fixe ale companiei – procese principale**

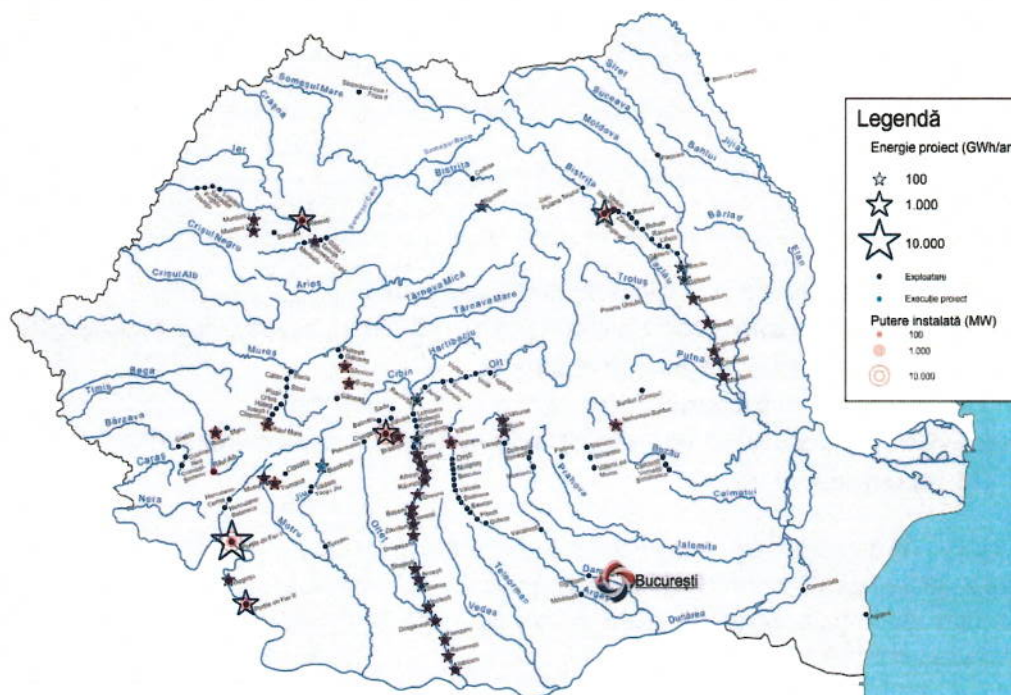
În cadrul Hidroelectrica, la finalul anului 2018 existau 208 centrale si statii de pompare energetice. Numarul de grupuri în exploatare era de 463 si aditional 11 erau grupuri de pompare.

Numarul de hidrocentrale a evoluat în felul urmator în ultimii 4 ani:

CHE /CHEMP/STATII POMPARE	2015	2016	2017	2018
CHE + CHEMP (Pi<=10MW)	100	95	95	95
CHE (Pi>10MW)	107	107	108	108
Statii de pompare	5	5	5	5

În functie de puterea instalata, pozitionarea pe harta a hidrocentralelor de peste 10 MW este urmatoarea:





În privința numărului grupurilor per categorie de putere instalată, evoluția în perioada 2015-2018 este următoarea:

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
CHE + CHEMP ( $P_i \leq 10\text{MW}$ )	210	202	202	202
CHE ( $P_i > 10\text{MW}$ )	249	249	251	251
Statii de pompare	11	11	11	11

Producerea energiei electrice are loc în centrale hidroelectrice cu o putere instalată totală de 6.444 MW la finalul anului 2018. Evoluția puterii instalate a fost relativ constantă în 2015 - 2018, variațiile fiind datorate în principal vânzării de MHC-uri ( $P_i < 10\text{MW}$ ), puterea instalată a stațiilor de pompare și a amenajărilor mari fiind constantă. Evoluția puterii instalate în perioada 2015 - 2018 în funcție de categoria hidrocentralelor este următoarea:

	<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
	<b>MW</b>	<b>%</b>	<b>MW</b>	<b>%</b>	<b>MW</b>	<b>%</b>	<b>MW</b>	<b>%</b>
CHE + CHEMP ( $P_i \leq 10\text{MW}$ )	239	3,7%	236	3,7%	236	3,7%	236	3,7%
CHE ( $P_i > 10\text{MW}$ )	6.105	94,9%	6.104	94,9%	6.066	94,9%	6.066	94,9%
Statii de pompare (MW)	92	1,4%	91,5	1,4%	91,5	1,4%	91,5	1,4%

O altă caracteristică importantă a activelor hidroenergetice este dată de tipologia construcției: centrale pe firul apei, centrale cu acumulare și stații de pompare.

Energia generată de hidrocentrale cu acumulare poate fi programată, cu anumite limitări, în funcție de obligațiile contractuale ale Hidroelectrica și oportunitățile din piață și este considerată una din cele mai viabile modalități de stocare a energiei întrucât aceasta poate fi generată în câteva minute. Optimizarea vânzării portofoliului Producție implică și corelarea caracteristicilor activelor hidroenergetice cu tipurile de produse vândute (energie vândută cu livrare în bandă și varf). Energia generată de hidrocentralele pe firul apei nu poate fi stocată. Evoluția puterii instalate în funcție de tipologia construcției este prezentată în continuare:

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Pe firul apei (MW)	2.927	2.924	2924	2924
Cu acumulare (MW)	3.417	3.417	3429	3429
Statii de pompare (MW)	91,5	91,5	91.5	91.5

Grupul Hidroelectrica mai are în patrimoniu sau în concesiune:

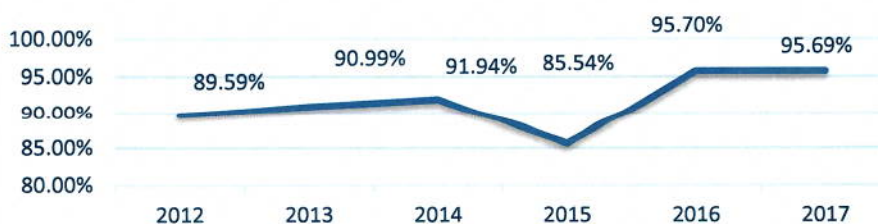
- 104 baraje dintre care 89 baraje mari (  $H > 10$  m si Volum acumulare  $> 1$  milion  $m^3$ )
- cca. 350 km de canale de aductiune si fuga
- cca. 750 km galerii subterane sub presiune sau cu nivel liber
- cca. 650 km baraje de contur (diguri) la acumulari cu retentie permanenta
- 143 captari secundare

Prin scaderea reducerilor de putere permanenta din puterea instalata medie este calculata puterea disponibila, iar prin scaderea reducerile temporare din puterea disponibila este calculata puterea asigurata medie anuala. Evolutia acestor indicatori pentru perioada 2015-2018 (pentru centrale de peste 4MW) este prezentata în urmatorul tabel:

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Putere instalata (MW)	6270	6270	6282	6282
Puterea disponibila (MW)	5994	6000	6000	5993
Putere asigurata (MW)	5308	5497	5338	5291

Coeficientul de disponibilitate pentru hidrocentrale cu o putere instalata mai mare de 10 MW este prezentat în urmatorul grafic, fiind observabila o tendinta de îmbunatatire:

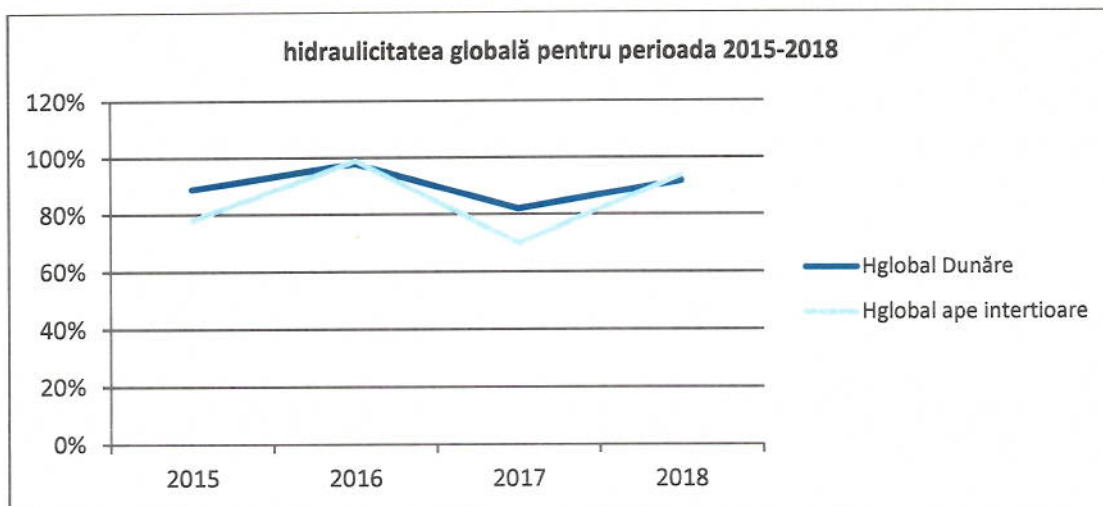
### Coeficient mediu de disponibilitate în hidrocentrale cu o putere instalată mai mare de 10 MW (%)



Nivelul productiei este limitat de situatia hidrologica predominanta. Vremea nefavorabila din punct de vedere hidrologic poate afecta semnificativ capacitatea de a produce energie electrica si de a îndeplini obligatiile contractuale, în timp ce o situatie hidrologica favorabila ofera oportunitati de maximizare a productiei cat si de încarcare a lacurilor de acumulare în vederea optimizarii productiei viitoare.

În perioada 2015 – 2018, hidrologia Dunarii si hidrologia globala a apelor interioare în sectiunile amenajate au evoluat astfel fata de mediile multianuale pe termen lung:



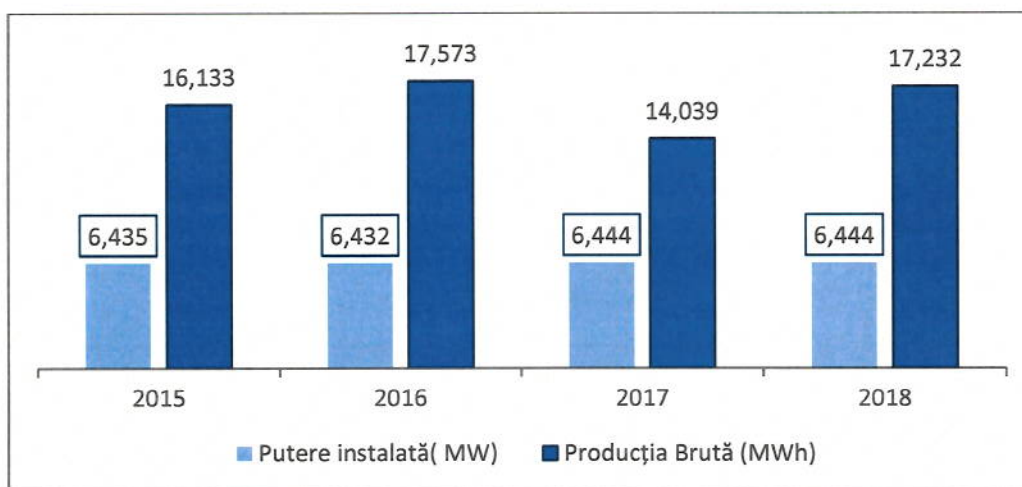


În cazul unui an hidrologic nefavorabil producția de energie electrică poate fi optimizată prin folosirea rezervelor de energie a marilor lacuri de acumulare.

### 1.6.1. Producție

Puterea instalată a activelor are un efect direct proporțional asupra producției de energie electrică. Cantitatea de energie produsă brută și puterea instalată au evoluat astfel în perioada 2015 – 2018:

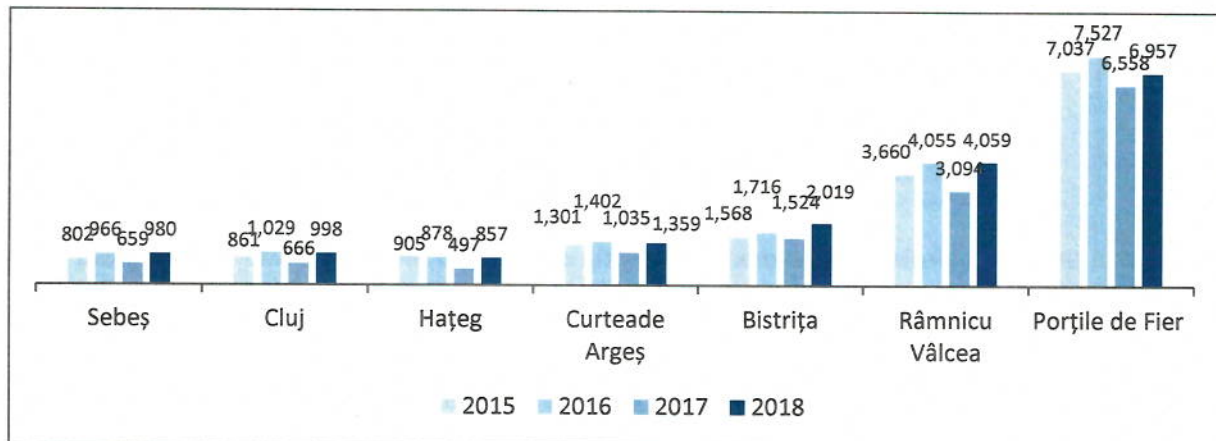
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Putere instalată (MW)	6.435	6.432	6.444	6.444
Energie produsă (GWh)	16.133	17.573	14.039	17.232



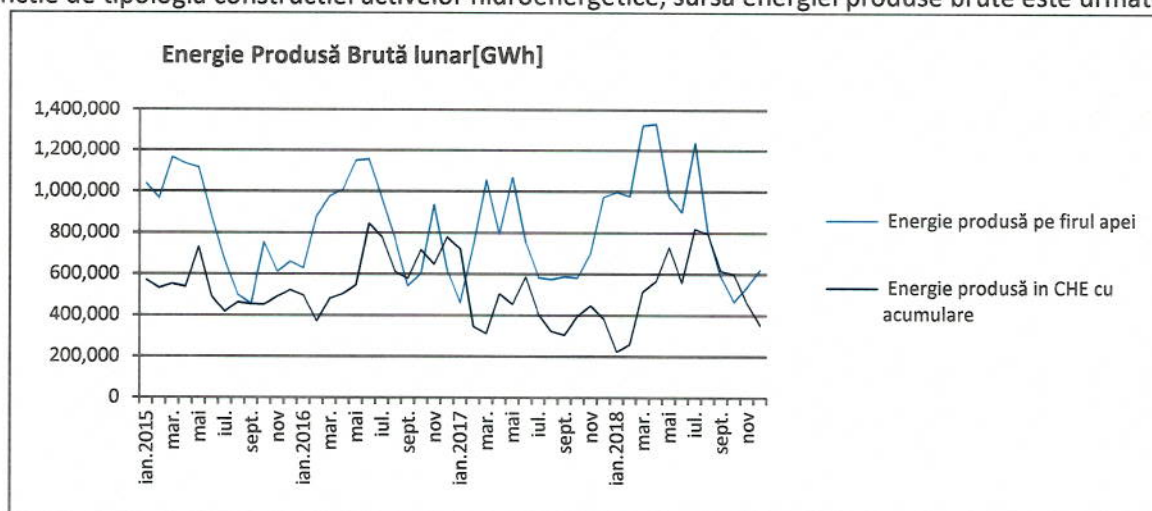
În funcție de împărțirea pe surse a cantității de energie electrică produsă brută, evoluția în perioada 2015 – 2018 este următoarea:

Nr. Crt.	SH Hidroelectrica (GWh)	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	SH Bistrita	1.568	1.716	1.524	2.019
2	SH Cluj	861	1.029	666	998
3	SH Curtea de Argeș	1.301	1.402	1.035	1.359

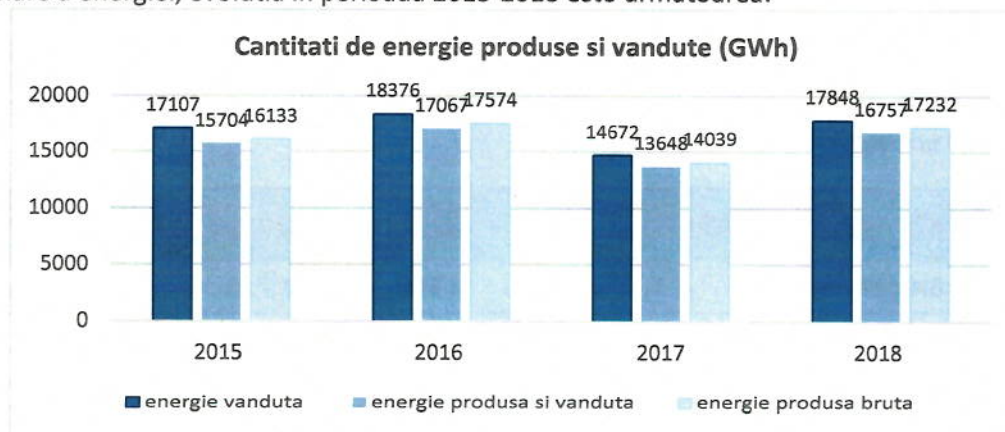
4	SH Hateg	905	878	497	857
5	SH Portile de Fier	7.037	7.527	6.558	6.957
6	SH Ramnicu Valcea	3.660	4.055	3.098	4.059
7	SH Sebes	802	966	659	980



În funcție de tipologia construcției activelor hidroenergetice, sursa energiei produse brute este următoarea:



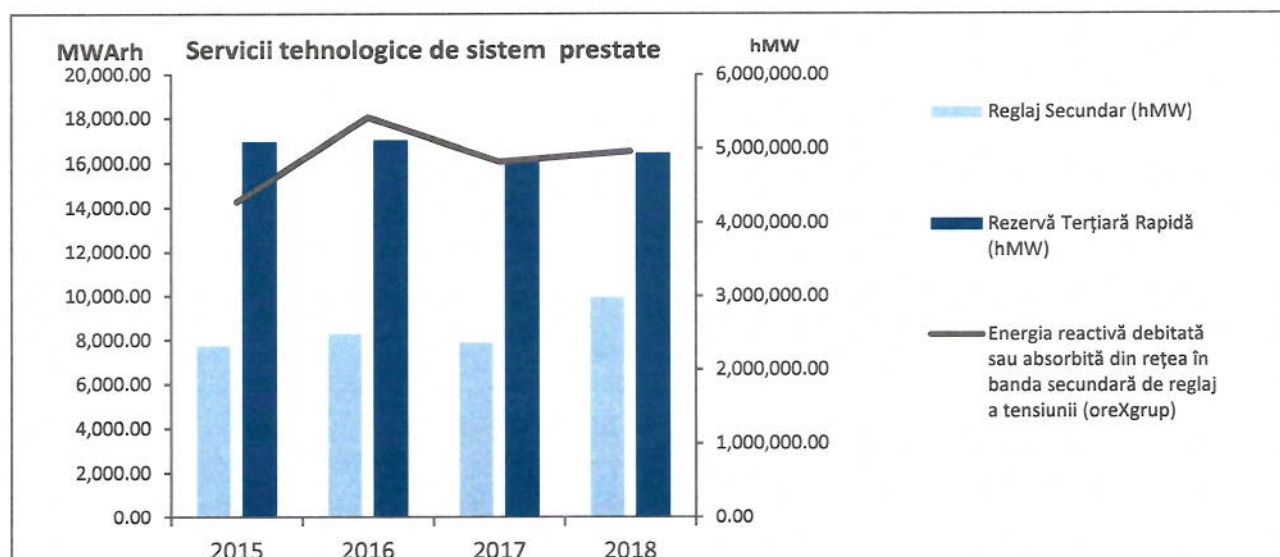
Având în vedere energia produsă brută, consumul intern și obligațiile contractuale îndeplinite de tranzacționare a energiei, evoluția în perioada 2015-2018 este următoarea:





Hidroelectrica, prin volumul si calitatea serviciilor de sistem furnizate, se constituie ca unul dintre principalii factori ce concura la asigurarea stabilitatii în functionarea SEN. Volumul serviciilor de sistem furnizat de Hidroelectrica în Sistemul Energetic National este prezentat în tabelul urmator:

Nr. Crt.	Servicii se sistem	2015	2016	2017	2018
1	RTR (hMW)	5.085.807	5.109.185	4.832.468	4.940.856
2	RS (hMW)	2.325.147	2.493.664	2.373.068	2.986.980
3	Energie reactiva (ore)	14.285	18.047	16.073	16.539



Evolutia numarului hidroagregatelor certificate pentru oferirea serviciilor de sistem a fost relativ constanta în perioada 2015 - 2018, dupa cum se poate observa în tabelul urmator:

	2015	2016	2017	2018
Reglaj secundar frecventa - putere	26	26	28	28
Rezerva tertiara rapida	95	95	95	95
Reglajul puterii reactive în banda secundara de reglaj a tensiunii	28	28	28	28

### 1.6.2. Vanzarea de energie

Principala activitate din cadrul Departamentului Trading Furnizare este valorificarea cantitatii de energie electrica estimata a se produce în anul respectiv, pe urmatoarele piete centralizate gestionate de OPCOM.

- Piata centralizata a contractelor bilaterale de energie electrica - modalitatea de tranzactionare prin licitatie extinsa si prin negociere continua (PCCB LE si PCCB NC)
- Piata centralizata cu negociere dubla continua a contractelor bilaterale de energie electrica (OTC)
- Piata centralizata pentru Serviciul Universal (PCSU)

NOTA: In conformitate cu Ordinul ANRE 10/01.02.2019 si a metodologiei ANRE de stabilire a preturilor pentru energia electrica vanduta de producatori pe baza de contracte reglementate si a cantitatilor de energie electrica din contractele reglementate încheiate de producatori cu furnizorii de ultima instanta pentru perioada 01.03.2019-28.02.2022, Hidroelectrica va livra o cantitate de pana la 65% din productia estimata pe Piata reglementata

De asemenea, Piata cu amanuntul (activitatea de furnizare catre clienti finali) ofera HIDROELECTRICA SA o alternativa in momentele in care vanzarea de energie pe pietele angro se face la preturi reduse sau se inregistreaza o hidraulicitate crescuta. In plus, prin tarificarea tuturor componentelor: transport, distributie, certificate verzi si cogenerare, cifra de afaceri a companiei creste considerabil.

In cadrul Departamentului Management Energetic Dispecerat se desfasoara activitatea de vanzare a energiei electrice pe urmatoarele pietele gestionate de OPCOM și OTS:

- Tranzactii incheiate pe Piata Zilei Urmatoare si Piata Intra-Zilnica (PZU si PI)
- Piata de Echilibrare (PE)

NOTA: Piata serviciilor tehnologice de sistem (STS): Transelectrica SA achizitioneaza serviciile de sistem tehnologice de la societatile producatoare de electricitate in baza unei proceduri reglementate de ANRE. Aceste servicii sunt achizitionate pe baza de contract de la producatori, la cererea Transelectrica SA, pentru mentinerea nivelului de siguranta in functionare al sistemului electroenergetic si a calitatii energiei transportate la parametrii ceruti de normele in vigoare.

#### STRUCTURA VANZARILOR DE ENERGIE ELECTRICA PE PIETE IN PERIOADA 2015-2018

AN/PIATA		PIATA REGLEMNTATA	PIATA CONCURRENTIALA				
			BILATERAL NEGOCIAT DIRECT	PCCB, OTC, PCSU	PZU+PI	Echilibrare	Furnizari
2015	Cantitate (MWh)	4.160.373	350.400,00 0	10.175.484	1.208.265	1.211.979	-
	Pret mediu (Lei/MWh)	120,17	171,98	168,76	210,57	257,62	-
	Valoare (Mil. Lei)	499,93	60,26	1.717,26	254,42	312,23	-
2016	Cantitate (MWh)	2.697.704	351.360	13.298.677	523.824	1.378.748	125.840
	Pret mediu (Lei/MWh)	120	172	160	185	270	140
	Valoare (Mil. Lei)	323,81	60,43	2.131,21	96,95	371,62	17,60
2017	Cantitate (MWh)	1.131.851	-	10.565.696	899.004	1.794.714	281.103
	Pret mediu (Lei/MWh)	99	-	171	296	351	155
	Valoare (Mil. Lei)	112,54	-	1.804,04	266,23	630,66	43,43
2018	Cantitate (MWh)	-	-	14.791.834	1.219.148	1.452.258	384.733
	Pret mediu (Lei/MWh)	-	-	197	222	356	178
	Valoare (Mil. Lei)	-	-	2.906,94	270,54	516,57	68,53

#### STRUCTURA VENITURILOR AFERENTE SERVICIILOR TEHNOLOGICE DE SISTEM 2015-2018

AN	VENITURI (lei)
2015	285.064.958
2016	292.132.785
2017	361.773.579
2018	432.172.125



### 1.6.3. Mentenanta

Activitatea de mentenanta în cadrul Hidroelectrica SA asigura exploatarea obiectivelor hidroenergetice în conditii de siguranta în functionare si este coordonata de catre Departamentul Mentenanta Echipamente si Departamentul UCCH si Mentenanta Constructii. Importanta acestei activitati rezida din urmatoarele caracteristici:

- mentine instalatiile hidroenergetice în conditii sigure de functionare;
- repune în functiune instalatii deteriorate sau cu disfunctionalitati;
- asigura conditii de sanatate si securitate a muncii pentru personalul de exploatare;
- reduce factorii de risc pentru mediu si societatea civila.

Lucrari de mentenanta se executa la agregatele energetice de baza, constructii, instalatii electrice PRAM-AMC, instalatii de ridicat si transport.

Programele de mentenanta se intocmesc cu respectarea cel puțin a urmatoarelor principii:

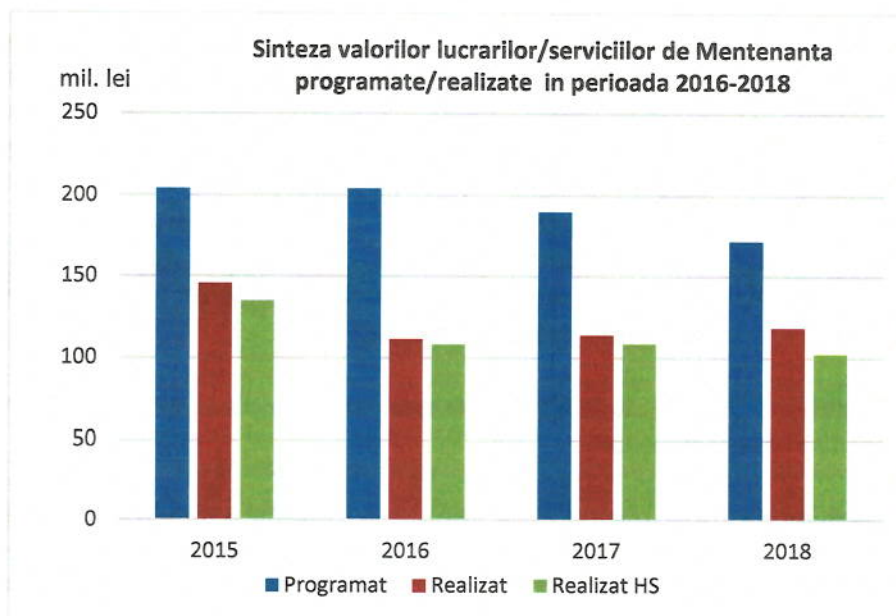
- programarea lucrarilor de mentenanta sa se efectueze tinand seama de perioadele de hidraulicitate ridicata si de modul de programare a functionarii hidroagregatelor, astfel incat sa nu aiba loc pierderi de energie prin deversare;
- programarea lucrarilor de mentenanta se efectueze tinand seama de faptul ca centralele cu acumulări (cap de cascada) nu functioneaza noaptea si în zilele de sambata si duminica;
- respectarea cerintelor privind existenta rapoartelor de stare tehnica care să justifice executarea lucrărilor scadente conform normativ de mentenanta/carte tehnica pentru lucrările de nivel 3 si nivel 4;
- efectuarea lucrarilor/serviciilor de mentenanta strict necesare pentru asigurarea disponibilitatii de putere a capacitatilor de productie a energiei electrice în vederea acoperirii obligatiilor contractuale si asigurarii serviciilor de sistem;
- executarea cu prioritate a lucrarilor de mentenanta preventiva/predictiva (lucrari de nivel LN1 si LN2);
- asigurarea fondurilor necesare remedierii defectiunilor în cadrul lucrarilor de mentenanta corectiva (MC) în limitele valorice stabilite de normativul NHE-01-2016 revizia 2 (Normativ de programare a activitatii de mentenanta în Hidrelectrica).

#### Realizarea Programelor de Mentenanta anuale pentru perioada 2015 – 2018

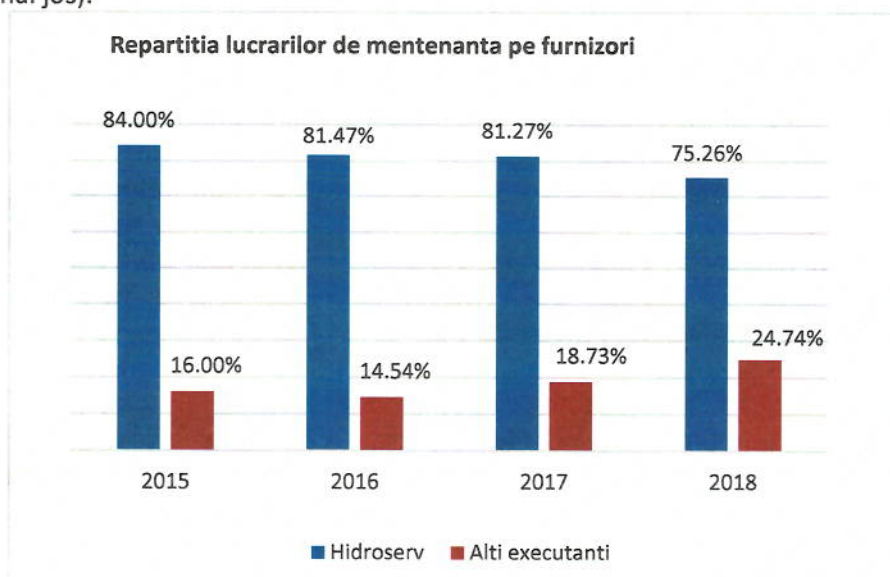
În tabelul de mai jos sunt prezentate valorile programate si realizările valorice pentru perioada analizata. S-a realizat o comparatie a valorilor programate pentru lucrari de mentenanta, realizările valorice totale si cu SSH Hidroserv, acestea din urma fiind prezentate atat valoric, cat si procentual.

Valoare	An	2015	2016	2017	2018
Programat (mil. lei)		204	204	190	171,96
Total Realizat (mil. lei)		145,57	111,17	113,57	118,11
Realizari cu HS (mil. lei)		134,90	107,94	108,42	102,23
Realizari cu HS (%)		92,67	97	96	86,56

Evolutia acestor indicatori este ilustrata si in figura de mai jos (Sinteza valorilor lucrarilor/serviciilor de mentenanta programate/realizate in perioada 2015 – 2018).



Principalul furnizori pentru realizarea lucrarilor si serviciilor de mentenanta a fost S.S.H. Hidroserv S.A. (vezi figura de mai jos).



Bugetul de mentananta alocat anului 2015 a fost de 204 milioane lei fara TVA fiind realizate lucrari de mentenanta in valoare de 145,57 milioane lei.

In anul 2016 in conformitate cu OUG nr. 34/2006, art.246 privind contractele sectoriale a fost incheiat cu SSH Hidroserv SA Acordul Cadru nr. 24/02.02.2016 pentru perioada 2016-2019 privind executia lucrari servicii de mentenanta.

Valoric repartizarile pe fiecare an au fost:

- 2016 – 166,2 milioane lei fara TVA – fiind realizate 107,94 milioane lei fara TVA
- 2017 – 181,8 milioane lei fara TVA, valoare actualizata prin Act aditional nr.1/2017 la valoarea de 154,4 milioane lei fara TVA, fiind realizate lucrari in valoare de 108,42 milioane lei fara TVA
- 2018 – 158,2 milioane lei fara TVA, valoare actualizata prin Act aditional nr.2/2018, la valoarea de 129,4 milioane lei fara TVA, fiind realizate lucrari in valoare de 102,23 milioane lei fara TVA.
- 2019 – 158,2 milioane lei fara TVA, valoare actualizata prin Act aditional nr.5/2018, la valoarea de 158,9 milioane lei fara TVA

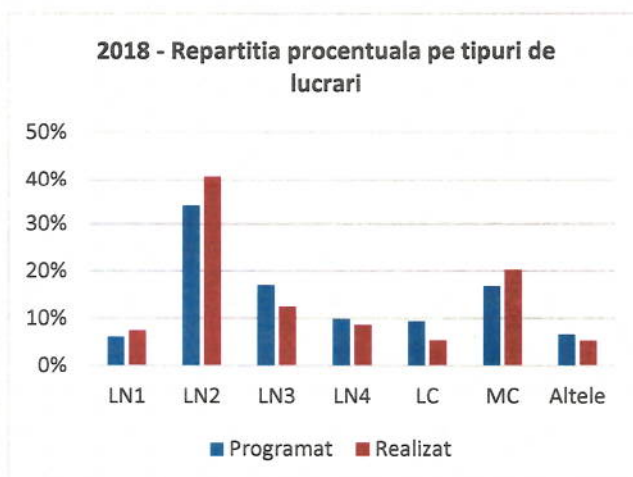
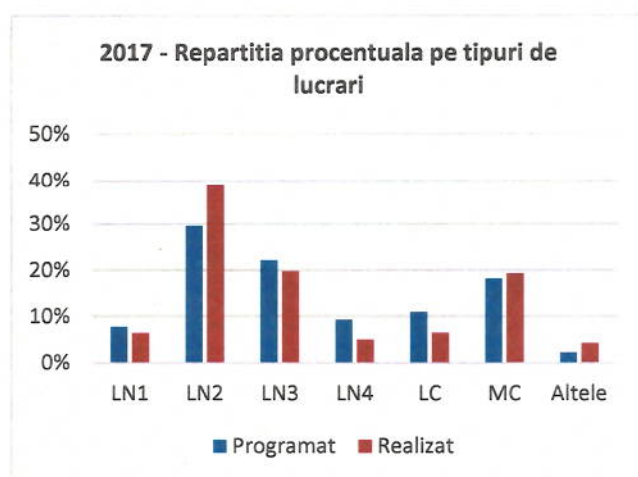
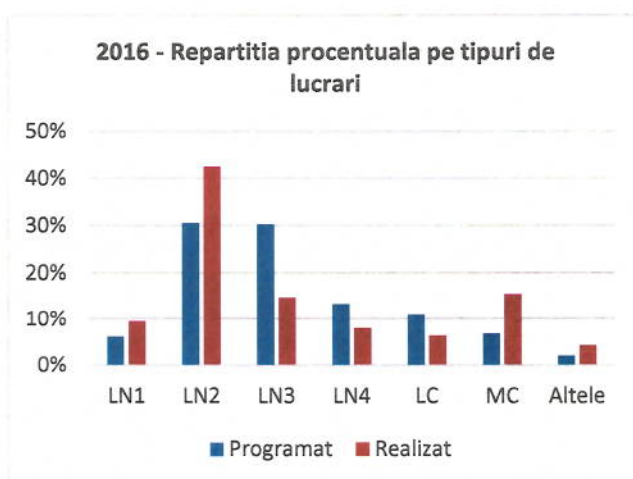
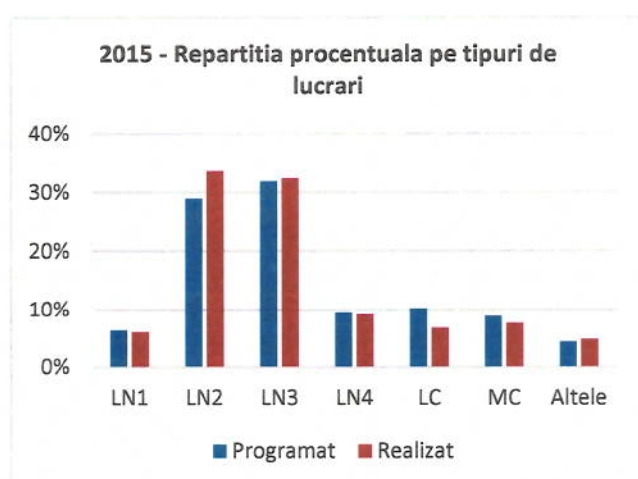


La categoria „Alti executanti” se încadrează lucrările executate atât cu alte companii/firme, cât și lucrările executate cu forțe proprii.

Pentru perioada 2015-2018 repartizarea valorică pe tipuri de lucrări este prezentată în tabelul de mai jos, iar repartizarea procentuală în figura de sub tabel.

Mil. lei

An	Tip	LN1	LN2	LN3	LN4	LC	MC	Alte	Total
2015	programat	12,86	59,05	65,07	19,4	20,78	17,98	8,85	204
	realizat	8,67	48,82	47,15	13,29	9,86	10,94	6,85	145,57
2016	programat	12,37	62,36	61,7	27,3	22,32	13,72	4,21	204
	realizat	10,32	47,14	16,28	8,86	6,91	17,11	4,55	111,17
2017	programat	14,82	56,08	41,97	17,59	20,8	34,47	4,26	190
	Realizat	7,3	44,24	22,39	5,68	7,34	21,82	4,81	113,57
2018	programat	10,58	58,53	29,31	16,96	16,1	29	11,49	171,96
	Realizat	8,74	48,16	14,72	10,13	6,3	23,84	6,23	118,11



#### 1.6.4. Urmărirea comportării Construcțiilor Hidrotehnice

O particularitate a activelor Hidroelectrice SA o constituie faptul că partea de construcții hidroenergetice reprezintă aprox. 80% din valoarea totală a activelor.

La nivel national, avand în vedere importanta deosebita a constructiilor hidroenergetice precum si gradul ridicat de risc pe care îl implica administrarea acestora, detinatorii cu orice titlu al acestor constructii au obligatii legale ce au fost stipulate în mai multe acte normative, dintre care mentionam:

- Legea apelor nr. 107/1996;
- Legea nr. 10/1995 privind calitatea în constructii;
- Ordonanta de urgenta nr. 244 / 2000 aprobata si modificata prin Legea 466/2001;
- Regulamentul privind urmarirea comportarii în exploatare, interventiile în timp si postutilizarea constructiilor aprobat prin Hotararea nr. 766/1997 pentru aprobarea unor regulamente privind calitatea în constructii, modificat si completat prin Hotararea nr. 675/2002 privind modificarea si completarea Hotararii Guvernului nr. 766/1997 pentru aprobarea unor regulamente privind calitatea în constructii;
- Regulamentului privind gestionarea situatiilor de urgenta generate de inundatii, fenomene meteorologice periculoase, accidente la constructii hidrotehnice, poluari accidentale pe cursurile de apa si poluari marine în zona costiera , aprobat prin Ordinul nr. 192 /2012 al MAI si nr. 1422/2012 al MMP;
- Ordinul nr. 645/2003 al MTCT pentru aprobarea Normativului pentru urmarirea comportarii constructiilor indicativ NP 087- 03;
- Ordinul ministrului delegat pentru ape, paduri si piscicultura nr. 760/2014 pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea activitatii de urmarire a comportarii constructiilor hidrotehnice - NTLH-041.

Acest cadru legislativ creaza pentru Hidroelectrica SA, în calitate de administrator de lucrari hidroenergetice obligatii ce se extind pe întreaga durata de viata a constructiilor: începând cu faza de proiect, pe perioada executiei, pe perioada de exploatare, în cazul punerii în conservare a lucrarilor sau a abandonarii acestora.

Pe perioada exploatarei, detinatorii cu orice titlu al acestor constructii, au obligatii legale privind urmarirea comportarii constructiilor constând în: obligatia de a detine personal atestat pentru urmarirea comportarii constructiilor de catre Comisia Nationala pentru Siguranta Barajelor, dotarea constructiilor cu aparatura de masura si control pentru monitorizare, efectuarea analizei comportarii constructiilor în cadrul Comisiei de specialitate, efectuarea expertizarii periodice a constructiilor în vederea obtinerii autorizatiei de functionare în conditii de siguranta, dotarea cu sisteme de alarmare-avertizare.

#### 1.6.5. Investitii istorice, noi, in curs de retehnologizare

##### Potentialul hidroenergetic amenajabil al Romaniei

Potentialul hidroenergetic al cursurilor de apa de pe teritoriul Romaniei se apreciaza ca potential teoretic al apelor de scurgere la un echivalent productie energie de 90 TWh/an, respectiv potential teoretic liniar a cursurilor de apa la 70 TWh/an productie energie electrica.

District de bazin hidrografic	Potentialul hidroenergetic		
	de scurgere	teoretic	tehnic amenajabil
	TWh/an	TWh/an	TWh/an
Olt	13,30	8,25	5,00
<b>Total rauri interioare</b>	<b>79,00</b>	<b>45,90</b>	<b>21,80</b>
Dunarea	0	18,50	12,00
<b>Total Romania</b>	<b>79,00</b>	<b>64,40</b>	<b>33,80</b>

In schimb, marimea potentialului hidroenergetic tehnic amenajabil este estimata in diversele studii elaborate a fi între 32 si 36 TWh/an, iar a celui economic amenajabil, între 23 si 30 TWh/an.

Potentialul hidroenergetic economic amenajabil este cel mai fluctuant fiind conditionat de progresul tehnologic si diversi indicatori de rentabilitate ai investitiei necesare in principal, dar si de anumite cerinte specifice ale politicii de mediu.



Hidroelectrică operează aproximativ 50% din potențialul tehnic amenajabil al României.

Conform studiu „SINTEZA STUDIILOR DE FUNDAMENTARE A SCHEMELOR DIRECTOARE DE AMENAJARE SI MANAGEMENT PE BAZINE HIDROGRAFICE” Administrația Națională Apele Române - INHGA (2010):

<b>Potențialul tehnic amenajabil al României, din care:</b>	<b>33,8 TWh/an</b>
Potențialul tehnic amenajabil râuri interioare din care: Olt	21,8 TWh/an 5 TWh/an
Potențial tehnic al Dunării-cota României	12 TWh/an
<b>Potențialul în exploatare operat de Hidroelectrică S.A.(mediu anual)</b>	<b>17 TWh/an</b>

#### Obiectivele strategiei de dezvoltare a Hidroelectrică

Principalele obiective ale strategiei de dezvoltare - re tehnologizare:

- creșterea performanței capacităților de producție în operare, creșterea siguranței în funcționare;
- puneri în funcțiune de noi capacități de producție și modernizări.

#### Politica investițională

Evoluția fondurilor alocate în cadrul Programului de Dezvoltare al Hidroelectrică este reflectată în următorul tabel:

An	2015	2016	2017	2018
<b>Val.INV</b>	568,19	642,47	472,39	490,58
<b>mil lei</b>				
<b>Pi PIF</b>	0	0	0	12,56
<b>MW</b>				
<b>Em PIF</b>	0	0	0	24,34
<b>GWh/an</b>				

#### Strategia de dezvoltare a Hidroelectrică structurată pe programe

Programele de dezvoltare propuse pentru analiza Directoratului sunt:

- Proiecte de re tehnologizare centrale hidroelectrice
- Proiecte de modernizare hidroagregate
- Proiecte de importanță națională
- Proiecte propuse pentru finalizare
- Proiecte propuse pentru abandon
- Alte proiecte noi

#### Proiecte de re tehnologizare

Programul amplu de re tehnologizare a devenit necesar datorită următoarelor motive:

- Existența în centrale a echipamentelor cu fiabilitate scăzută;
- Durata mare de funcționare a multor hidroagregate;
- Grad scăzut de automatizare al echipamentelor.

După durata de funcționare, hidroagregatele din CHE mari sunt clasificate astfel:

- 15% între 0 și 12 ani;
- 48% între 12 și 22 ani;
- 37% între 22 și 42 ani.

Obiectivele proiectelor de re tehnologizare sunt:

- exploatarea centralei în bune condiții pentru o perioadă de cel puțin 30 ani;

- aducerea echipamentelor electro mecanice la standardele actuale de functionare;
- cresterea fiabilitatii si disponibilitatii echipamentelor si instalatiilor centralei;
- diminuarea duratei întreruperilor în functionare;
- diminuarea cheltuielilor aferente reparatiilor;
- îmbunatatirea parametrilor de functionare actuali;
- automatizarea echipamentelor centralei;
- realizarea în conditii de calitate si siguranta a serviciilor de sistem solicitate de DEN;
- reducerea impactului asupra mediului;
- reducerea consumului propriu tehnologic al centralei.

### Strategia pe termen scurt (1 an)

Strategia pe termen scurt va cuprinde urmatoarele directii de actiune:

- Reasezarea graficelor de executie fizice si valorice;
- Contractarea lucrarilor rest de executat pentru investitiile in curs, tinand cont de impactul pe care il are OUG 114/2018 asupra tarifelor orelor de manopera, cu incadrarea, daca mai este posibil, in valorile aprobate de catre AGA pentru fiecare obiectiv in parte.

### Din punct de vedere al politicii de investitii strategia pe termen scurt se va orienta pe 2 obiective majore:

- Elaborarea studiilor de fezabilitate de actualizare a indicatorilor tehnico-economici in conformitate cu hotararile AGA si efectuarea demersurilor in vederea obtinerii hotararilor de Guvern pentru aprobarea acestora.
- Initierea demersurilor pentru obtinerea culoarului de expropriere pentru AHE Cornetu Avrig.

### Strategia pe termen mediu va avea in vedere:

- Retehnologizarea centralelor de sistem (de ex.: CHE Stejaru, CHE Mariselu, CHE Vidraru si CHE Raul Mare-Retezat);
- Modernizarea/retehnologizarea celorlalte centrale hidroelectrice in ordinea de prioritate indicata urmare a realizarii auditului tehnic al acestora.

## 1.7. Analiza evolutiei financiare

mii lei

	Situatii individuale			Situatii consolidate		
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.16	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.16
Active imobilizate						
Imobilizari Corporale	15.287.336	14.266.521	14.780.373	15.287.336	14.336.581	14.862.572
Imobilizari Necorporale	4.315	5.313	3.734	4.315	5.314	3.736
Alte Imobilizari	2.704	5.821	25.613	2.704	9.452	28.890
<b>Total Active Imobilizate</b>	<b>15.294.355</b>	<b>14.277.655</b>	<b>14.809.720</b>	<b>15.294.355</b>	<b>14.351.347</b>	<b>14.895.198</b>
Active circulante						
Stocuri	70.001	68.240	56.563	70.001	75.143	61.231
Cienti si conturi asimilate	445.823	341.970	395.578	445.823	346.781	397.088
Alte active circulante	222.613	238.537	250.149	222.613	240.873	252.586



	Situatii individuale			Situatii consolidate		
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.16	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.16
Numerar restrictionat	10.257	0	0	10.257	0	0
Depozite bancare	2.496.667	1.687.518	1.479.163	2.496.667	1.687.518	1.479.163
Numerar si echivalente de numerar	75.764	105.578	217.778	75.764	114.950	220.787
<b>Total active circulante</b>	<b>3.321.125</b>	<b>2.441.843</b>	<b>2.399.231</b>	<b>3.321.125</b>	<b>2.465.265</b>	<b>2.410.855</b>
<b>Total active</b>	<b>18.615.480</b>	<b>16.719.498</b>	<b>17.208.951</b>	<b>18.615.480</b>	<b>16.816.612</b>	<b>17.306.053</b>
Capitaluri proprii si datorii						
Capitaluri proprii						
Capital Social	4.482.393	4.482.393	4.481.651	4.482.393	4.482.393	4.481.650
Ajustari rezultate din adoptarea lui IAS 29	1.028.872	1.028.872	1.028.872	1.028.872	1.028.872	1.028.872
Patrimoniul public	39.619	39.347	39.347	39.619	39.347	39.347
Rezerva din reevaluare	6.859.132	5.988.832	6.266.959	6.859.132	6.038.203	6.316.333
Alte rezerve	583.885	469.422	389.298	583.885	482.516	402.392
Rezultatul reportat	3.565.623	3.281.415	3.417.344	3.565.623	3.184.599	3.332.120
<b>Total capitaluri proprii</b>	<b>16.559.525</b>	<b>15.290.281</b>	<b>15.623.471</b>	<b>16.559.524</b>	<b>15.255.930</b>	<b>15.600.714</b>
Datorii						
Datorii pe termen lung						
Imprumuturi	68.316	110.726	199.040	68.316	110.726	199.040
Venituri inregistrate in avans	161.187	166.935	191.958	161.187	166.935	191.957
Datorii privind impozitele amanate	744.502	563.668	613.200	744.502	573.072	622.604
Obligatii privind beneficiile angajatilor	92.801	77.873	69.538	92.801	85.435	78.314
Provizioane	286.555	0	0	286.555	0	0
Furnizori si conturi asimilate	15.249	7.458	0	15.249	7.458	0
Alte datorii pe termen lung	8.126	4	30.905	8.126	4	26.452
<b>Total datorii pe termen lung</b>	<b>1.376.735</b>	<b>926.664</b>	<b>1.104.641</b>	<b>1.376.736</b>	<b>943.630</b>	<b>1.118.367</b>

	Situatii individuale			Situatii consolidate		
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.16	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.16
Datorii curente						
Imprumuturi pe termen scurt	0	0	0	0	12.804	12.776
Portiunea curenta a imprumuturilor pe termen lung	42.509	89.397	136.481	42.509	89.397	136.481
Venituri inregistrate in avans	25.833	23.954	9.797	25.833	24.262	10.110
Beneficii pe termen scurt ale angajatilor	10.316	5.925	4.184	10.316	5.925	4.184
Furnizori si conturi asimilate	155.933	134.403	140.906	155.933	165.848	167.150
Provizioane	147.747	99.696	65.645	147.747	112.131	77.516
Alte datorii curente	296.882	149.178	123.825	296.882	206.685	178.755
<b>Total datorii curente</b>	<b>679.219</b>	<b>502.553</b>	<b>480.839</b>	<b>679.220</b>	<b>617.052</b>	<b>586.972</b>
<b>Total datorii</b>	<b>2.055.954</b>	<b>1.429.217</b>	<b>1.585.480</b>	<b>2.055.956</b>	<b>1.560.682</b>	<b>1.705.339</b>
<b>Total capitaluri proprii si datorii</b>	<b>18.615.480</b>	<b>16.719.497</b>	<b>17.208.951</b>	<b>18.615.480</b>	<b>16.816.612</b>	<b>17.306.053</b>

Situatia profitului si a altor elemente ale rezultatului global se prezinta astfel:

mii lei

	Situatii individuale		Situatii consolidate	
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.18	31.Dec.17
Vanzari de Energie Electrica	4.252.015	3.247.661	4.252.015	3.246.956
Alte venituri din exploatare	21.769	11.618	56.119	18.916
<b>Total Venituri</b>	<b>4.273.783</b>	<b>3.259.280</b>	<b>4.308.134</b>	<b>3.265.872</b>
Energie electrica achizitionata	(126.926)	(86.789)	(126.926)	(88.162)
Depreciere si amortizare	(538.638)	(728.616)	(538.638)	(739.804)
Salarii si alte retributii	(374.480)	(296.464)	(374.480)	(377.032)
Alte cheltuieli de exploatare	(567.545)	(482.817)	(567.545)	(470.728)



	Situatii individuale		Situatii consolidate	
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.18	31.Dec.17
Cheltuieli cu materialele	(8.108)	(7.508)	(8.108)	(24.660)
Cheltuieli cu reparatiile	(89.309)	(82.120)	(89.309)	(3.870)
Miscari in provizioane	(356.519)	(45.755)	(356.519)	(50.900)
<b>Total cheltuieli de exploatare</b>	<b>(2.061.523)</b>	<b>(1.730.069)</b>	<b>(2.061.525)</b>	<b>(1.755.156)</b>
<b>Rezultat din exploatare</b>	<b>2.212.260</b>	<b>1.529.210</b>	<b>2.246.609</b>	<b>1.510.716</b>
Venituri financiare	77.629	28.841	77.629	28.864
Cheltuieli financiare	(628)	(8.189)	(628)	(8.570)
<b>Rezultat financiar</b>	<b>77.001</b>	<b>20.652</b>	<b>77.001</b>	<b>20.294</b>
<b>(Pierdere)/Profit inainte de impozitul pe profit</b>	<b>2.289.261</b>	<b>1.549.862</b>	<b>2.323.610</b>	<b>1.531.010</b>
Impozitul pe profit	(349.983)	(234.933)	(349.983)	(234.517)
Curent	(389.969)	(243.210)	(389.969)	(242.793)
Amanat	39.986	8.277	39.986	8.276
<b>Profit net</b>	<b>1.939.278</b>	<b>1.314.929</b>	<b>1.973.627</b>	<b>1.296.493</b>
Alte elemente ale rezultatului global				
Reevaluarea imobilizarilor corporale	1.371.943	-	1.371.943	-
Impozitul amanat asupra rezervei din reevaluare	(220.820)	-	(220.820)	-
Remasurarea obligatiilor post angajare	-	569	-	-
Impozit amanat privind masurare obligatiilor post angajare	-	-	-	-
<b>Total alte elemente ale rezultatului global</b>	<b>1.151.124</b>	<b>569</b>	<b>1.151.123</b>	<b>-</b>

	Situatii individuale		Situatii consolidate	
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.18	31.Dec.17
<b>Total rezultat Global al anului</b>	<b>3.090.401</b>	<b>1.315.498</b>	<b>3.124.750</b>	<b>1.296.078</b>

**Situatia fluxurilor de numerar se prezinta astfel:**

mii lei

	Situatii individuale		Situatii consolidate	
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.18	31.Dec.17
<b>Fluxuri de numerar din activitatea de exploatare:</b>				
<b>Profit net</b>	<b>1.939.278</b>	<b>1.314.929</b>	<b>1.973.627</b>	<b>1.296.078</b>
	-	-		
<i>Ajustari pentru elemente nemonetare:</i>				
Amortizarea imobilizarilor corporale	664.456	649.596	664.456	660.337
Amortizarea imobilizarilor necorporale	1.331	1.216	1.331	1.223
Deprecierea imobilizarilor	(127.149)	78.244	(127.149)	78.244
Cheltuieli din reevaluarea imobilizarilor corporale	5.434	-	5.434	-
Miscarea neta a provizioanelor	356.519	45.755	356.519	50.900
Cheltuieli cu ajustarile pentru deprecierea clientilor si a altor creante	21.238	35.285	21.238	35.285
Cheltuieli cu ajustarile pentru stocuri	570	(77)	570	199
Pierdere din vanzarea de imobilizari corporale	651	16.895	651	17.391
Reluarea veniturilor inregistrate in avans reprezentand subventii pentru investitii	(5.477)	(5.622)	(5.477)	(5.622)
Pierderi nerealizate din variatia cursurilor de schimb	98	5.746	98	5.746
Castig din pierderea controlului asupra filialelor	-	-	(34.350)	-
Venituri din dobanzi	(58.377)	(12.878)	(58.377)	(12.879)
Cheltuieli cu dobanzile	322	2.444	322	2.824



	Situatii individuale		Situatii consolidate	
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.18	31.Dec.17
Impozit pe profit	349.983	234.933	349.983	234.517
	<b>3.148.877</b>	<b>2.366.464</b>	<b>3.148.876</b>	<b>2.364.241</b>
<i>Miscari in capitalul circulant:</i>				
Descrętere/(Creętere) creanęe comerciale și conturi asimilate	(105.839)	36.646	(122.924)	15.024
Descrętere alte active	58.165	11.612	47.503	31.151
Descrętere/(Creętere) stocuri	(2.331)	7.222	(2.331)	(14.111)
Numerar restrictionat	(10.257)	-	(10.257)	-
(Descrętere)/Creętere datorii comerciale și conturi asimilate	4.286	5.252	23.283	29.691
Alte datorii	(36.198)	18.627	(27.448)	(997)
<b>Numerar generat din activitati de exploatare</b>	<b>3.056.702</b>	<b>2.445.824</b>	<b>3.056.702</b>	<b>2.424.999</b>
Dobanzi platite	(322)	(2.444)	(322)	(2.824)
Impozit pe profit platit	(336.134)	(302.364)	(336.134)	(268.284)
	-	-		
<b>Numerar net din activitatea de exploatare</b>	<b>2.720.246</b>	<b>2.141.017</b>	<b>2.720.246</b>	<b>2.153.891</b>
<i>Flux de numerar utilizat in activitatea de investitii:</i>				
	-	-		
Achizitii de imobilizari corporale	(167.726)	(242.919)	(167.726)	(230.437)
Achizitii de imobilizari necorporale	(334)	(2.795)	(334)	(2.768)
Împrumuturi (acordate)/restituite și imobilizări financiare	-	19.792		
Incasari din vanzarea de imobilizari corporale	771	12	771	12
Dobanzi incasate	35.467	12.878	35.467	12.879
Plati pentru depozite cu maturitate initiala mai mare de 3 luni	(5.916.000)	(208.355)	(5.916.000)	(208.355)
Incasari din depozite cu maturitate initiala mai mare de 3 luni	5.071.385	-	5.071.385	-
	-	-		
<b>Numerar net utilizat in activitatea de investitii</b>	<b>(976.438)</b>	<b>(421.388)</b>	<b>(976.437)</b>	<b>(428.669)</b>

	Situatii individuale		Situatii consolidate	
	31.Dec.18	31.Dec.17	31.Dec.18	31.Dec.17
<i>Flux de numerar din activitatea de finantare:</i>				
Trageri din imprumuturi	-	-		
Rambursari ale imprumuturilor	(89.212)	(141.144)	(89.212)	(140.373)
Dividende platite	(1.684.411)	(1.690.686)	(1.684.411)	(1.690.686)
	-	-		
<b>Numerar net din activitatea de finantare</b>	<b>(1.773.623)</b>	<b>(1.831.830)</b>	<b>(1.773.623)</b>	<b>(1.831.059)</b>
<b>(Descresterea)/Cresterea neta a numerarului si echivalentelor de numerar</b>	<b>(29.814)</b>	<b>(112.200)</b>	<b>(29.814)</b>	<b>(107.777)</b>
Numerar si echivalente de numerar la inceputul anului	105.578	217.778	114.950	220.787
			(9.372)	-
<b>Numerar si echivalente de numerar la sfarsitul anului</b>	<b>75.764</b>	<b>105.578</b>	<b>75.764</b>	<b>114.950</b>

## Alte elemente

### Retratarea cifrelor comparative

In exercitiul financiar incheiat la 31 decembrie 2018, Societatea a efectuat o analiza detaliata a imobilizarilor in curs, care includ proiecte de investitii incepute cu mult timp in urma si pentru care exista indicii ca beneficiile economice sunt semnificativ mai mici decat valoarea investitiei, iar executia lor a fost suspendata de catre Societate in anii anteriori.

Datorita faptului ca aceste imobilizari in curs erau deja depreciate in perioadele anterioare, Societatea a determinat si inregistrat pierderile de valoare atat pentru exercitiul financiar curent, cat si pentru perioadele anterioare si, in consecinta, a retratat cifrele comparative.

Urmatoarele tabele sumarizeaza impactul asupra situatiilor financiare individuale ale Societatii de acest aspect:

*Situatia individuala a pozitiei financiare (lei)*

---

**Impactul corectarii erorilor contabile**

---



<b>1 ianuarie 2017</b>	<b>Raportat anterior</b>	<b>Ajustare</b>	<b>Retratat</b>
Imobilizari corporale	16.418.532.610	(1.638.159.602)	14.780.373.008
<b>Total active imobilizate</b>	<b>16.447.879.356</b>	<b>(1.638.159.602)</b>	<b>14.809.719.754</b>
<b>Total active</b>	<b>18.847.110.407</b>	<b>(1.638.159.602)</b>	<b>17.208.950.805</b>
Rezultat reportat	5.065.208.623	(1.647.864.496)	3.417.344.127
<b>Total capitaluri proprii</b>	<b>17.271.335.141</b>	<b>(1.647.864.496)</b>	<b>15.623.470.645</b>
Alte datorii curente	114.119.646	9.704.894	123.824.540
<b>Total datorii curente</b>	<b>471.133.990</b>	<b>9.704.894</b>	<b>480.838.884</b>
<b>Total datorii</b>	<b>1.575.775.266</b>	<b>9.704.894</b>	<b>1.585.480.160</b>
<b>Total capitaluri proprii si datorii</b>	<b>18.847.110.407</b>	<b>(1.638.159.602)</b>	<b>17.208.950.805</b>
<b>31 decembrie 2017</b>			
Imobilizari corporale	15.956.731.076	(1.690.209.705)	14.266.521.371
<b>Total active imobilizate</b>	<b>15.967.864.365</b>	<b>(1.690.209.705)</b>	<b>14.277.654.660</b>
<b>Total active</b>	<b>18.409.707.189</b>	<b>(1.690.209.705)</b>	<b>16.719.497.484</b>
Rezultat reportat	4.981.745.640	(1.700.331.000)	3.281.414.639
<b>Total capitaluri proprii</b>	<b>16.990.611.648</b>	<b>(1.700.331.000)</b>	<b>15.290.280.648</b>
Alte datorii curente	139.056.456	10.121.295	149.177.751
<b>Total datorii curente</b>	<b>492.431.674</b>	<b>10.121.295</b>	<b>502.552.969</b>
<b>Total datorii</b>	<b>1.419.095.541</b>	<b>10.121.295</b>	<b>1.429.216.836</b>
<b>Total capitaluri proprii si datorii</b>	<b>18.409.707.189</b>	<b>(1.690.209.705)</b>	<b>16.719.497.484</b>

*Situatia consolidata a pozitiei financiare (mii lei)*

<b>1 ianuarie 2017</b>	<b>Impactul corectarii erorilor contabile</b>		
	<b>Raportat anterior</b>	<b>Ajustare</b>	<b>Retratat</b>
Imobilizari corporale	16.500.732	(1.638.160)	14.862.572
<b>Total active imobilizate</b>	<b>16.533.358</b>	<b>(1.638.160)</b>	<b>14.895.198</b>
<b>Total active</b>	<b>18.944.213</b>	<b>(1.638.160)</b>	<b>17.306.053</b>
Rezultat reportat	4.979.985	(1.647.865)	3.332.120

<b>Total capitaluri proprii</b>	<b>17.248.579</b>	<b>(1.647.865)</b>	<b>15.600.714</b>
Alte datorii curente	169.050	9.705	178.755
<b>Total datorii curente</b>	<b>577.267</b>	<b>9.705</b>	<b>586.972</b>
<b>Total datorii</b>	<b>1.695.634</b>	<b>9.705</b>	<b>1.705.339</b>
<b>Total capitaluri proprii si datorii</b>	<b>18.944.213</b>	<b>(1.638.160)</b>	<b>17.306.053</b>
<b>31 decembrie 2017</b>			
Imobilizari corporale	16.026.791	(1.690.210)	14.336.581
<b>Total active imobilizate</b>	<b>16.041.557</b>	<b>(1.690.210)</b>	<b>14.351.347</b>
<b>Total active</b>	<b>18.506.822</b>	<b>(1.690.210)</b>	<b>16.816.612</b>
Rezultat reportat	4.884.930	(1.700.331)	3.184.599
<b>Total capitaluri proprii</b>	<b>16.956.261</b>	<b>(1.700.331)</b>	<b>15.255.930</b>
Alte datorii curente	196.564	10.121	206.685
<b>Total datorii curente</b>	<b>606.931</b>	<b>10.121</b>	<b>617.052</b>
<b>Total datorii</b>	<b>1.550.561</b>	<b>10.121</b>	<b>1.560.682</b>
<b>Total capitaluri proprii si datorii</b>	<b>18.506.822</b>	<b>(1.690.210)</b>	<b>16.816.612</b>

*Situatia individuala a profitului sau pierderii si a altor elemente ale rezultatului global (lei)*

<b>Pentru anul incheiat la 31 decembrie 2017</b>	<b>Impactul corectarii erorilor contabile</b>		
	<b>Raportat anterior</b>	<b>Ajustare</b>	<b>Retratat</b>
Amortizarea si deprecierea imobilizarilor corporale si necorporale, net	(676.566.298)	(52.050.103)	(728.616.401)
<b>Total cheltuieli de exploatare</b>	<b>(1.678.019.328)</b>	<b>(52.050.103)</b>	<b>(1.730.069.431)</b>
<b>Profit inainte de impozitare</b>	<b>1.601.911.985</b>	<b>(52.050.103)</b>	<b>1.549.861.883</b>
Impozitul pe profit	(234.516.615)	(416.401)	(234.933.016)
<b>Profitul net</b>	<b>1.367.395.371</b>	<b>(52.466.504)</b>	<b>1.314.928.867</b>
<b>Total rezultat global</b>	<b>1.367.964.219</b>	<b>(52.466.504)</b>	<b>1.315.497.715</b>



Situatia consolidata a profitului sau pierderii si a altor elemente ale rezultatului global (mii lei)

Pentru anul incheiat la 31 decembrie 2017	Impactul corectarii erorilor contabile		
	Raportat anterior	Ajustare	Retratat
Amortizarea si deprecierea imobilizarilor corporale si necorporale, net	(687.754)	(52.050)	(739.804)
<b>Total cheltuieli de exploatare</b>	<b>(1.703.106)</b>	<b>(52.050)</b>	<b>(1.755.156)</b>
<b>Profit inainte de impozitare</b>	<b>1.583.060</b>	<b>(52.050)</b>	<b>1.531.010</b>
Impozitul pe profit	(234.101)	(416)	(234.517)
<b>Profitul net</b>	<b>1.348.544</b>	<b>(52.466)</b>	<b>1.296.078</b>
<b>Total rezultat global</b>	<b>1.348.544</b>	<b>(52.466)</b>	<b>1.296.078</b>

De asemenea, in situatiile financiare pentru anul incheiat la 31 decembrie 2018 Societatea a schimbat prezentarea in situatia consolidata a pozitiei financiare si in situatia consolidata a profitului sau pierderii si a altor elemente ale rezultatului global anumite categorii fata de anii anteriori, dupa cum urmeaza:

- Prezentarea separata a rezervelor nedistribuite in „Alte rezerve”, prezentate anterior in „Rezultat reportat”, in situatia individuala a pozitiei financiare;
- Prezentarea separata a portiunii pe termen scurt a obligatiilor privind beneficiile pe termen lung ale angajatilor in „Portiunea curenta a obligatiilor privind beneficiile pe termen lung ale angajatilor”, prezentate anterior in „Obligatii privind beneficiile pe termen lung ale angajatilor”, in situatia individuala a pozitiei financiare;
- Prezentarea ajustarilor de valoare a imobilizarilor corporale in „Amortizarea si deprecierea imobilizarilor corporale si necorporale, net”, prezentate anterior in „Alte cheltuieli de exploatare”;
- Prezentarea cheltuielilor privind provizioanele si reversarilor de provizioane in „Miscari in provizioane”, prezentate anterior in „Alte cheltuieli de exploatare”.

#### Optimizarea portofoliului de credite și managementul lichidității

Activitatea financiară a cunoscut o îmbunătățire semnificativă față de anii precedenți, iar datorită măsurilor privind managementul lichidității, a celor de diminuare a costurilor de finanțare precum și a unei judicioase valorificări a plasamentelor bancare, în anul 2018 s-a înregistrat profit din activitatea financiară: 77.000.609 lei.

	2017	2018	Diferența (lei)	Diferența (%)
<b>Venituri din diferențe de curs</b>	6.951.916	3.020.762	-3.931.154	43%

Venituri din dobânzi	12.878.399	58.376.605	45.498.206	453%
Alte venituri financiare (certIFICATE VERZI din 2017, etc.)	15.962.675	19.252.011	3.289.337	121%
<b>Total Venituri Financiare</b>	<b>35.792.989</b>	<b>80.649.378</b>	<b>44.856.389</b>	<b>225%</b>
Cheltuieli cu diferențele de curs	12.697.571	3.118.665	-9.578.906	25%
Cheltuieli cu dobânzile	2.443.621	322.495	-2.121.126	13%
Alte cheltuieli financiare	0	207.609	207.610	
<b>Total Cheltuieli Financiare</b>	<b>15.141.192</b>	<b>3.648.770</b>	<b>-11.492.422</b>	<b>24%</b>
<b>Rezultatul din activitatea financiară</b>	<b>20.651.798</b>	<b>77.000.609</b>	<b>56.348.811</b>	<b>373%</b>

**Cifra de afaceri neta**, ca indicator al dimensiunii afacerii, cuprinde sumele rezultate din vanzarea de produse si furnizarea de servicii care se înscriu în activitatea curenta a entitatii. Cifra de afaceri pe anul 2018 a crescut fata de anul 2017 acest lucru fiind determinat de o productie în crestere si o evolutie pozitiva a pretului de Piata al energiei electrice.

**Veniturile din exploatare** s-au realizat în principal din productia de energie electrica si asigurarea serviciilor de sistem tehnologice.

**Rezultatul din exploatare al anului 2018** în valoare de 2.246 milioane lei reprezinta un maxim istoric în companie.

**Rezultatul financiar pozitiv în anul 2018** reprezinta de asemenea un maxim istoric, societatea trecand în decursul timpului de la un rezultat financiar negativ (pana în anul 2016) spre unul care sa înregistreze profit.

### 1.8. Litigii

Hidroelectrica a fost si este parte în mai multe tipuri de litigii, aflate în diferite stadii procesuale. Dintre cele mai importante litigii cu un potential impact semnificativ asupra societatii, mentionam urmatoarele:

- Litigii arbitrale internationale

Societatea este implicata în mai multe litigii arbitrale generate de clauzele compromisorii, agreate de parti la semnarea unor contracte, majoritatea fiind generate de conflicte aparute în desfasurarea proiectelor de reabilitate a hidrocentralelor, iar unul fiind rezultat dintr-un contract de vanzare – cumparare energie electrica. Litigiile arbitrale au fost rezultate ca urmare a derularii in mod defectuos a relatiilor contractuale cu Andritz Hydro GmbH Germania si Andritz Hydro GmbH Austria, in care se solicita Hidroelectrica plata unor daune contractuale in valoare de peste 30 mil. Euro, iar Hidroelectrica are de recuperat in eventualitatea in care i se va da castig de cauza, daune in valoare de peste 500 mil. Euro.

- Litigii cu ANAF

#### 1. Inspectia fiscala generala din perioada 09.08.2012 - 05.12.2013

Hidroelectrica s-a aflat în inspectie fiscala generala, perioada supusa controlului fiind cuprinsa între 01.01.2006 si 30.06.2012. Agentia Nationala pentru Administrare Fiscala („ANAF”) a emis Decizia de impunere nr. F-MC 851/21.01.2014 privind obligatii fiscale suplimentare de plata, suma de plata retinuta in sarcina Hidroelectrica fiind de 232.570.429 lei reprezentand impozit pe profit, TVA, contributiile sociale si accesorii, aferente acestor categorii de impozite, taxe si contributiile. Prin Decizia de solutionare a contestatiei fiscale prealabile nr. 406/18.12.2014, Directia Generala de Solutionare a Contestatiilor din cadrul ANAF a



admis in parte contestatia formulata de Hidroelectrica, disponand anularea Deciziei de impunere pentru suma totala de 18.185.217 lei de la plata careia Hidroelectrica a fost exonerata.

In consecinta, obligatiile constatate prin Decizia de impunere s-au diminuat la suma totala de 214.385.212lei.

## **2.Inspectia economico financiara de la SH Portile de Fier finalizata cu Dispozitia Obligatorie CRR-AIF 778/10.03.2017**

La sfarsitul anului 2016 si inceputul anului 2017 la sediul SH Portile de Fier a avut loc un control al Directiei Generale Regionale a Finantelor Publice – Craiova, Inspectia economico-financiara. Controlul s-a efectat in baza Ordonantei de Urgenta nr. 94/2011 privind organizarea si functionarea inspectiei economico-financiara aprobata cu modificarile si completarile prin Legea nr. 107/2012 si HG nr. 101/28.02.2012 pentru aprobarea Normelor metodologice privind infiintarea, organizarea si functionarea inspectiei economico-financiare. Inspectia economico – financiara a fost inscrisa in registrul Unic de Control seria A nr. 0858500 al operatorului economic la pozitia 84/14.09.2016, iar perioada supusa inspectiei a fost 01.01.2011-31.12.2015. In urma verificarilor efectuate, inspectorii fiscali prin Nota de Constatate au sesizat o serie de posibile nereguli disponand masuri pentru remedierea acestora. Hidroelectrica in termenul legal, in temeiul art. 7 din Legea nr. 554/2004 a Contenciosului Administrativ si Fiscal a formulat plangere prealabila la Ministerul Finantelor Publice, institutie competenta sa solutioneze plangerea prealabila conform legii, solutionata prin Decizia nr. 89/P/20.11.2017. In prima instanta, Hidroelectrica a suspendat masurile dispuse de inspectia economico – financiara si a anulat Dispozitia obligatorie cat si Raportul de inspectie.

A fost formulata cale de atac la data de 25.06.2018 de catre Ministerul Finantelor Publice – D.G.F.P Craiova. Cauza a fost inregistrata pe rolul ICCJ si se afla in procedura de filtru. Primul termen de judecata este stabilit pentru data de **15.01.2021**.

### **• Litigii de munca**

Litigiile de munca reprezinta o pondere consistenta in potrofoliul de litigii al companiei. Raportat la cauza care a generat litigiile de munca respective, acestea pot fi impartite in urmatoarele categorii:

1. Litigii de munca rezultate din concedieri;
2. Litigii de munca rezultate din solicitari pentru constatarea unor conditii speciale si deosebite de munca si incadrarea salariatilor in diverse grupe intemeiate pe Ordinul Ministerului Muncii nr. 50/1990 pentru precizarea locurilor de munca, activitatilor si categoriilor profesionale cu conditii deosebite care se incadreaza in grupele I si II de munca in vederea pensionarii privind, pe Hotararea de Guvern nr. 1025/2003 privind metodologia si criteriile de incadrare a persoanelor in locuri de munca in conditii speciale si pe Hotararea de Guvern nr. 261/2001 - privind criteriile si metodologia de incadrare a locurilor de munca in conditii deosebite;
  - a. Alte litigii de munca rezultate din desfasurarea curenta a relatiilor de munca dintre angajatorul Hidroelectrica S.A. si angajatii sau fosti angajati ai sai sau ai companiilor precursoare;
  - b. Litigii colective initiate pentru salariati de Sindicatul Hidroelectrica „Hidrosind”.

### **• Litigii privind imobilele preluate pentru cauza de utilitate publica**

Societatea este implicata intr-un numar de dispute legale privind imobilele (in principal terenuri) folosite in activitatea curenta. Important de mentionat este faptul ca la data de **15.02.2019** societatea este implicata intr-un numar 30 de litigii avand ca obiect exproprii, inca in curs de solutionare, aflate in diverse stadii procedurale.

### **• Litigii generate de folosinta apei**

Societatea in calitate de reclamanta a fost implicata intr-un numar 39 de litigii avand ca obiect in marea lor majoritate, anularea autorizatiilor emise de Administratia Nationala Apele Romane aflate in curs de solutionare, din care un numar de 6 dosare au fost solutionate favorabil prin admiterea actiunilor formulate de Hidroelectrica, un numar de 27 litigii au fost respinse, iar restul de 6 litigii sunt in curs de solutionare. Cele mai multe dintre aceste litigii sunt generate de trasarea unor obligatii in sarcina Hidroelectrica de catre Administratia Nationala Apele Romane care au fost evaluate ca fiind in afara contractului de concesiune, legislatiei aplicabile si/sau a posibilitatilor tehnice ale hidrocentralelor.

- **Litigii privind Amenajarea Hidroenergetica a raului Jiu pe sectorul Livezeni-Bumbesti” Hidroenergetica a raului Jiu pe sectorul Livezeni-Bumbesti”**

Litigiile au fost initiate in cursul anului 2016 de catre Asociatia Bankwatch Romania, Asociatia Neuer Weg si Asociatia Energy Justice si au avut ca obiect suspendarea si anulara Autorizatiei de construire nr. 7/2016 emisa de Consiliul Judetean Hunedoara si a Autorizatiei de construire nr. 16/2012 emisa de Consiliul Judetean Gorj. Principalul motiv pentru care reclamantele considera ca autorizatiile de construire nu sunt conforme este lipsa unei noi evaluari de mediu, inclusiv a unui Studiu de Evaluare adecvata cu privire la proiectul „Amenajarea Hidroenergetica a raului Jiu pe sectorul Livezeni-Bumbesti”.

Indicatorii tehnico-economici ai investitiei Livezeni - Bumbesti au fost aprobatii prin Hotararea de Guvern nr. 10 din 09 ianuarie 2003, in conformitate cu legislatia si cu strategia energetica guvernamentala de la acea data. De asemenea, prin Hotararea de Guvern nr. 1297 din 20 septembrie 2006 investitia a fost declarata de utilitate publica, fiind considerata lucrarea de interes national. Cele doua Hotarari de guvern au fost emise dupa realizarea unor studii efectuate in perioada 1982 – 2002, cand pe amplasamentul lucrarilor nu era declarata nicio arie protejata iar legislatia comunitara nu opera pe teritoriul Romaniei.

Parcul National Defileul Jiului a fost constituit prin HG nr. 1581/8.12.2005, la aproape 2 ani dupa emiterea ordinului de incepere a lucrarilor la acest obiectiv de investitie iar includerea acestuia in programul de mediu Natura 2000 a avut loc in 2007, odata cu aderarea Romaniei la UE.

Pe rolul instantelor judecatoresti au existat si exista urmatoarele litigii in legatura cu existenta Parcului National Defileul Jiului:

- Litigiul ce a facut obiectul dosarului nr.30624/3/2016 aflat pe rolul Tribunalului Bucuresti Sectia a II-a Contencios Administrativ si Fiscal si care are ca obiect suspendarea autorizatiilor de construire a hidrocentralelor de pe raul Jiu pana la realizarea unei noi evaluari de mediu. Cererea reclamantilor a fost respinsa ca inadmisibila in data de 19.05.2017 si nu s-a mai declarat calea de atac
- Litigiul ce face obiectul dosarului nr. 10058/3/2017 aflat pe rolul Tribunalului Bucuresti Sectia a II-a Contencios Administrativ si Fiscal si care are ca obiect anulara autorizatiilor de construire a hidrocentralelor de pe raul Jiu pana la realizarea unei noi evaluari de mediu. Pe 22.06.2017 Tribunalul Bucuresti a respins cererea de chemare in judecata, fiind declarat recurs de catre reclamanti. La termenul de judecata din data de 07.12.2017, in recurs, la Curtea de Apel Bucuresti a pronuntat urmatoarea solutie: *„Admite recursul. Caseaza in parte sentinta civila nr. 4021/22.06.2017 a Tribunalului Bucuresti si rejudecand dispune: Respinge exceptia tardivitatii invocarii exceptiei de nelegalitate. Respinge exceptia de nelegalitate ca neintemeiata. Admite actiunea. Anuleaza autorizatia de construire nr. 7/2016 emisa de Consiliul Judetean Hunedoara si autorizatia de construire nr. 16/2012 emisa de Consiliul Judetean Gorj. Mentine in rest sentinta recurata. Definitiva. Pronuntata in sedinta publica azi 14.12.2017”*
- Hidroelectrica, prin avocati, a formulat cai extraordinare de atac, considerandu-se indreptatita de a se adresa instantelor judecatoresti pe calea contestatiei in anulare si pe calea revizuirii hotararii instantei de recurs
- Litigiile ce au facut obiectul dosarelor nr. 1239/2/2018 avand ca obiect anulare act administrativ dec.5378/14.12.2017 din dos.10058/3/2017 aflate pe rolul Curtii de Apel Bucuresti, Sectia a VIII-a contencios administrativ si fiscal au fost finalizate prin respingerea cererilor
- Litigiul ce face obiectul dosarului 804/2/2018 avand ca obiect anulare act administrativ dec. nr. 5378/14.12.2017 din dos. nr.10058/3/2017 (contestatie in anulare- recurs), aflat pe rolul Curtii de Apel Bucuresti, Sectia a VIII-a contencios administrativ si fiscal, inregistrat la data de 05.02.2018. Contestator este Hidroelectrica. Contestatia in anulare a fost respinsa la data de 08.06.2018, definitiva
- Litigiul ce face obiectul dosarului 911/2/2018 avand ca obiect anulare act administrativ dosar 10058/3/2017,dec.5378/14/12/2017 (revizuire-recurs), aflat pe rolul Curtii de Apel Bucuresti, Sectia a VIII-a contencios administrativ si fiscal, inregistrat la data de 08.02.2018. Revizuiant este Hidroelectrica. La data de 26.04.2018 instanta a respins cererea de revizuire, ca inadmisibila. Definitiva
- Litigiul ce face obiectul dosarului 720/33/2017 aflat pe rolul Curtii de Apel Cluj, sectia a-III-a contencios administrativ si fiscal, avand ca obiect anulare act administrativ. Reclamanta Asociatia Efectul Fluture a solicitat in contradictoriu cu Administratia Nationala Apele Romane si



Hidroelectrica anularea în totalitate a Avizului de Gospodărire a Apelor nr.410/15.08.2005 emis pentru proiectul Amenajarea hidroenergetică a râului Jiu pe sectorul Livezeni Bumbesti. Cauza se află pe rol, pentru : 1.) a se va reveni de către instanța cu adresa către Guvernul României și se va solicita comunicarea anexelor și actelor care au stat la baza emiterii Hotărârii de Guvern nr. 1297/2006; 2.) a se va reveni cu adresa de către instanța către Administrația Națională Apele Române cu solicitarea de a comunica documentația care a stat la baza emiterii Avizului inițial de Gospodărire a Apelor nr. 188/14.02.2003; 3.) a se efectua de către instanța adresa la Ministerul Mediului și la Administrația Națională Apele Române cu solicitarea de a comunica toată documentația în legătură cu Ordinul nr. 1044/27.10.2005 referitoare la procedura privind consultarea utilizatorilor de apă, riveranilor și publicului la luarea deciziilor în domeniul gospodăririi apelor, legată de acel obiectiv privind proiectul amenajării hidroenergetice a râului Jiu pe sectorul Livezeni Bumbesti, titular de proiect Hidroelectrica

- La termenul din data de 27.09.2018 instanța de judecată s-a pronunțat în sensul respingerii ca nefondată a excepției lipsei de interes invocată de Hidroelectrica S.A. Respinge ca nefondată excepția lipsei calității procesuale active a reclamantei Asociația Efectul Fluture invocată de Hidroelectrica S.A. și Administrația Națională Apele Române. Admite excepția inadmisibilității acțiunii invocată de parata Administrația Națională Apele Române ca urmare a tardivității plângerii prealabile. Respinge ca inadmisibilă acțiunea în contencios formulată de reclamanta Asociația Efectul Fluture în contradictoriu cu paratele Hidroelectrica SA. și Administrația Națională Apele Române. Cu recurs în termen de 15 zile de la comunicare care se depune, sub sancțiunea nulității, la Curtea de Apel Cluj. Până la data de **15.02.2019**, nu a fost declarată calea de atac a recursului de niciuna din părți.

### **1.9. Resurse umane**

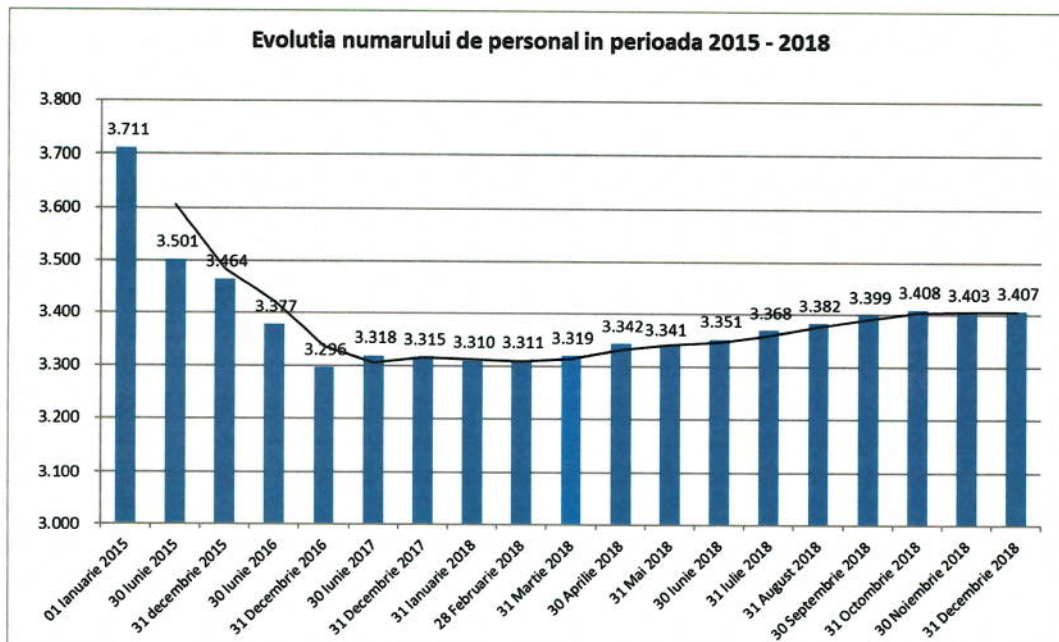
Activitatea de resurse umane se desfășoară în concordanță cu următoarele obiective:

- Asigurarea necesarului de personal atât ca număr, cât și pe categorii și încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli
- Creșterea motivării și implicării angajaților;
- Dezvoltarea angajaților prin îmbunătățirea continuă a cunoștințelor și competențelor;
- Implementarea unei schimbări culturale în Hidroelectrica. Implementarea conceptului de Organizație orientată pe proiecte.

#### ***1. Asigurarea necesarului de personal atât ca număr, cât și pe categorii și încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli.***

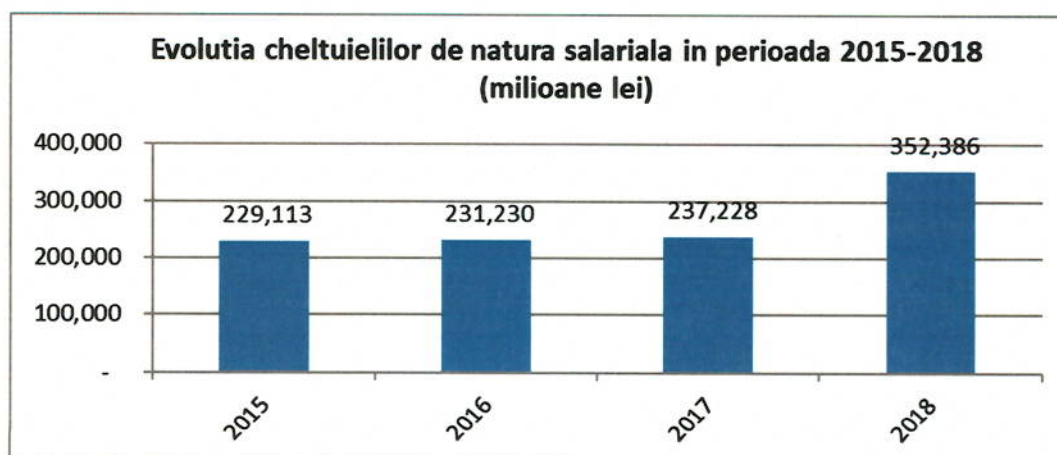
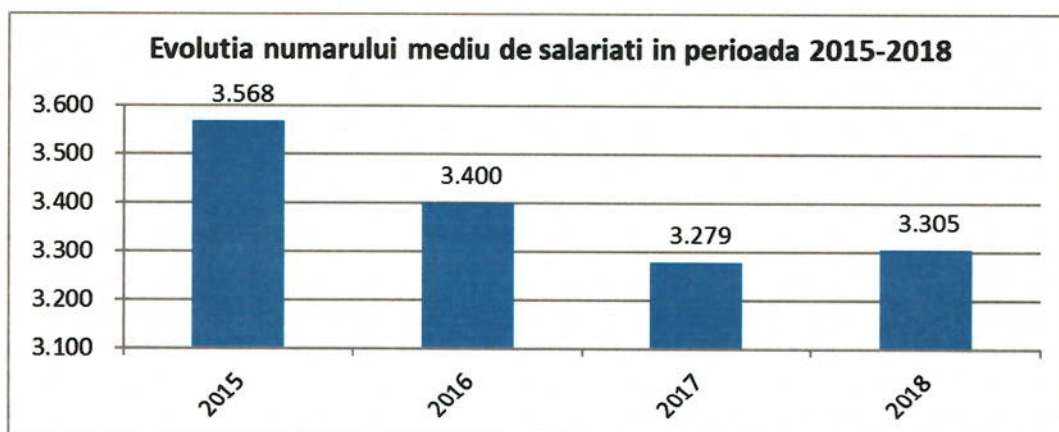
Hidroelectrica, societate strategică pentru România, exploatează potențialul hidroenergetic cu personal operativ organizat în program de tură continuă. Pe lângă această categorie de personal, societatea are angajat personal tehnic, economic și administrativ (TESA) și maeștri. Numărul de 3.589 de posturi existente în organigrama Societății valabilă cu data de 4.11.2017 răspunde nevoii actuale de dezvoltare a Societății. Numărul de personal existent în societate la 31.12.2018 era de 3.407 angajați, din care 3.090 în cele 7 sucursale ale sale și 317 în sediul central. Din aceștia, 66,98% sunt muncitori, 0,32% sunt maeștri și 32,70% personal TESA.

Evoluția numărului de personal în perioada 2015-2018 este prezentată în graficul următor:

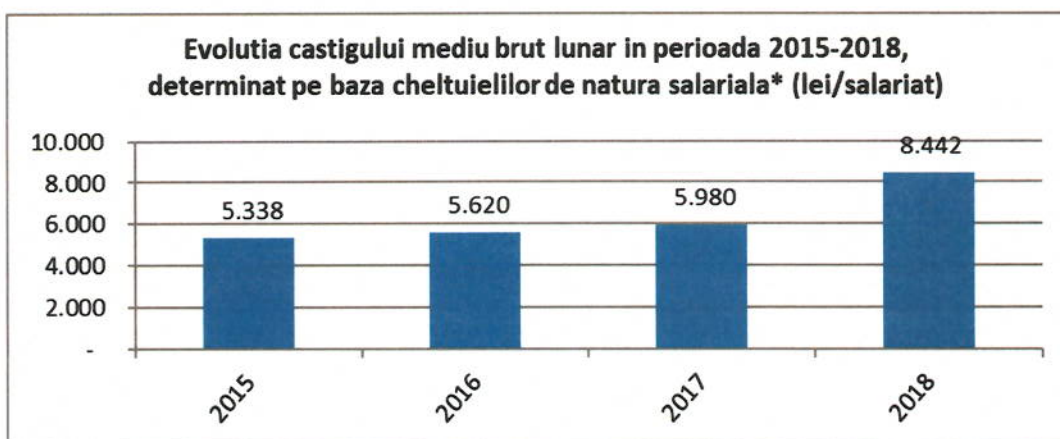


Reducerea semnificativa a numarului de personal din anul 2016 fata de anul 2015 a avut loc ca urmare a derularii unui program de plecari voluntare din societate.

Prezentam in graficele urmatoare evolutia numarului mediu de personal, a cheltuielilor de natura salariala si a castigului mediu lunar pe salariat in perioada 2015-2018:







*\*Castigul mediu brut lunar s-a determinat ca raport între cheltuielile de natura salariala și numărul mediu de salariați/numărul de luni aferente. Din cheltuielile de natura salariala s-au scăzut cheltuielile reprezentând participarea salariaților la profitul anului precedent prevăzute de Ordonanța Guvernului nr. 64/2001 și cheltuielile sociale efectuate pentru salariați prevăzute art.25 din L. 227/2015-Codul Fiscal*

Cresterea castigului mediu brut lunar al anului 2018 este influentata de implementarea modificarilor legislative privind trecerea contributiilor de la angajator la angajat (aproximativ 20%), începând cu 01.01.2018 conform OUG 79/2017, dar și de creșterile salariale aplicate începând cu 1 ianuarie 2018 în procent de 12%, fata de anul precedent.

**2-3. Cresterea motivarii și implicarii angajatilor și Dezvoltarea angajatilor prin îmbunătățirea continua a cunostintelor și competentelor,** s-a realizat în aceasta perioada prin programe de formare profesionala, programe pentru dezvoltarea spiritului de echipa atât pentru personalul de top management cât și pentru middle și low management, și organizarea de concursuri profesionale.

#### **4. Implementarea unei schimbari culturale în Hidroelectrica:**

Optimizare structurii organizatorice și implementarea conceptului de Organizatie orientata pe proiecte. Structura organizatorica a Societatii aprobată începând cu 04.11.2017, raspunde nevoilor actuale de dezvoltare a organizatiei. Pentru optimizarea acesteia, în următorii doi ani se va derula un proiect cu impact semnificativ în organizatie, care va conduce la implementarea conceptului de companie orientata pe proiecte. Potrivit acestuia, competentele managementului de proiect nu sunt atribuite doar ale managerilor-persoane fizice, ci și ale echipelor de proiect și organizatiei în ansamblu. Astfel, organizatia definește managementul prin proiecte drept strategie organizationala, dezvoltând o cultura a organizatiei orientata pe managementul de proiect.

#### **1.10. Stadiul actual de implementare a Managementului Riscului în Hidroelectrica**

Activitățile desfășurate în Hidroelectrica sunt sensibile la condițiile economice generale, care pot influența cantitatea de energie electrica ca principala componenta a cifrei de afaceri și implicit a veniturilor și rezultatele operationale. În plus, cererea pentru energie electrica și prețul acesteia depind de o varietate de factori asupra carora Societatea nu are control, printre care:

- evolutii legislative, economice și politice la nivel national și regional;
- cererea consumatorilor;
- condițiile climatice;
- legile și reglementarile existente.

Evaluarea autoritatii publice tutelare și actionarilor cu privire la riscurile la care Societatea este expusa și a actiunilor necesare în vederea diminuării riscurilor și atingerii obiectivelor

Pornind de la complexitatea activitatii, Societatea se poate confrunta cu riscuri provenind din zone variate și domenii diferite:



- a) Riscul de contrapartida, legat de tranzactiile derulate pe Piata OTC din cadrul OPCOM si care presupune monitorizarea atenta a expunerilor acoperite si neacoperite, limitarea accesului în lista de eligibilitate a partenerilor care nu ofera garantii adecvate sau care înregistreaza întârzieri la plata Riscul operational este strans legat de pozitia din piata, de identificarea si evaluarea investitiilor, de profiturile/pierderile generate, de posibile amenzi, penalitati, sanctiuni, de o stabilire sau administrare deficitara a obligatiilor contractuale.
  - b) Riscul hidrologic – presupune o monitorizare atenta a conditiilor climatice, o abordare prudenta a obligatiilor contractuale si luarea în calcul a unor strategii de diversificare a productiei;
  - c) Riscul de pret asociat tranzactiilor de vanzare de energie pe Piata pentru ziua urmatoare (PZU), din cauza volatilitatii pretului de pe aceasta piata si care presupune un mix de masuri care sa asigure optimizarea utilizarii resurselor hidrologice disponibile;
  - d) Riscul de mediu – aparitia unor noi reglementari care implica revizuirea acordurilor de mediu si întocmirea unor noi studii de evaluare adecvata, a unor rapoarte privind impactul asupra mediului a unor proiecte; în zone declarate drept arii protejate – SIT NATURA 2000-exista riscuri legate de interzicerea transferului volumelor de apa dintr-un bazin hidrografic în altul. În acelasi timp, pe fondul noii legislatii europene care prevede cerinte crescute în domeniul protectiei si conservarii mediului, inclusiv a apelor, societatea sa se confrunte cu costuri crescute, operationale si investitionale, si o posibila reducere a productiei de energie electrica.
  - e) Riscul aferent mediului economic – presupune o atentie deosebita în identificarea si evaluarea investitiilor, în respectarea contractelor de creditare sau a altor obligatii.
  - f) Riscul asociat lucrarilor de mentenanta/retehnologizare-se manifesta în stransa legatura cu fondurile societatii, planul de achizitii, întretinere, structura si pregatirea personalului.
  - g) Având în vedere faptul Componenta ca societatea este implicata în procese de anvergura cu companii precum Andritz Hydro GmbH si Voith Hydro Holding GmbH & Co KG, consideram ca trebuie mentionat si riscul indus de aceste conflicte, inclusiv de pierderea proceselor în derulare.
- Planului de Administrare al Consiliului de Supraveghere îsi propune sa contribuie la cresterea încrederii clientilor si convingerii partilor interesate, sa îmbunatateasca modul de raportare obligatorie si voluntara, mijloacele de control intern, sa se asigure ca resursele sunt alocate eficient pentru o buna tratare a riscului, sa minimizeze pierderile Societatii.

Managementul riscului trebuie sa devina o componenta esentiala si indispensabila a fiecarui proiect, parte în luarea deciziilor, în prioritizarea actiunilor/investitiilor.

***Managementului Riscului în Hidroelectrica este în curs de implementare.***

**Controlul intern/managerial** în cadrul HIDROELECTRICA, va avea la baza urmatoarele principii generale:

- a) principiul adaptabilitatii - adaptarea la dimensiunea, complexitatea si mediul specific structurilor HIDROELECTRICA
  - b) principiul integralitatii - aplicarea la toate nivelurile de conducere si cuprinderea tuturor activitatilor/actiunilor acestora;
  - c) principiul uniformitatii - utilizarea acelasii instrumente de control intern/managerial în toate structurile si microstructurile HIDROELECTRICA;
  - d) principiul finalitatii - asigurarea îndeplinirii obiectivelor stabilite;
  - e) principiul eficientei - obtinerea de beneficii mai mari decât costurile implementarii si aplicarii acestuia.
- În scopul implementarii si dezvoltarii sistemului de control intern/managerial, în functie de nivelul ierarhic, se constituie si functioneaza, dupa caz, urmatoarele structuri:
- a) la nivelul *Hidroelectrica*, **Comisia** - cu atributii de monitorizare, coordonare si îndrumare metodologica a implementarii si dezvoltarii sistemelor proprii de control intern/managerial, structura de specialitate, denumita în continuare *comisie*.
  - b) la nivelul structurilor/ microstructurilor *Hidroelectrica*, **Subcomisii / Grupuri de lucru** - cu atributii în procesul de realizare a implementarii/dezvoltarii controlului intern/managerial, denumite în continuare *subcomisii*.

În contextul principiilor generale de buna practica , controlului i se asociaza o acceptiune mult mai larga, acesta fiind privit ca o functie manageriala si nu ca o operatiune de verificare. Prin functia de control,

managementul constata abaterile rezultatelor de la obiective, analizeaza cauzele care le-au determinat si dispune masurile corective sau preventive ce se impun.

## **CAPITOLUL 2. Analiza strategica a sectorului energetic**

### **2.1. Evolutii la nivel european**

Sectorul energetic este într-o tranzitie profunda si accelerata si trebuie sa faca fata principalelor provocari care se manifesta la nivel intern si pan-european: securitatea alimentarii cu energie, cresterea competitivitatii economice si reducerea impactului asupra mediului înconjurator. La nivelul Uniunii Europene politicile si obiectivele privind energia joaca un rol deosebit de important, acestea fiind clar definite pe un orizont de timp indepartat.

#### **Obiective UE pentru 2020<sup>1</sup>**

reducerea emisiilor de gaze cu efect de sera cu cel putin 20% fata de nivelurile din 1990 20% din energie din surse regenerabile cresterea cu 20% a eficientei energetice
---

#### **Obiective UE pentru 2030<sup>2</sup>**

reducerea cu 40% a emisiilor de gaze cu efect de sera cel putin 27% din energia UE va fi obtinuta din surse regenerabile sporirea eficientei energetice cu 27-30% atingerea unui nivel de interconectare electrica de 15% (mai exact, 15% din energia electrica produsa într-o tara din UE va putea fi transportata catre alte state membre)
---

#### **Obiective UE pentru 2050<sup>3</sup>**

Se doreste o reducere cu 80-90% a emisiilor de gaze cu efect de sera, comparativ cu nivelurile din 1990.
--

Consiliul pentru Transport Telecomunicatii si Energie împreuna cu Consiliul Europei au stabilit anumite sarcini pentru ACER (Agentia pentru Cooperarea Autoritatilor de Reglementare din Domeniul Energiei). Accesul eficient si transparent la retelele de transport transfrontaliere si siguranta sporita în alimentarea consumatorilor cu energie electrica la nivel regional/comunitar sunt prevazute prin coordonarea si cooperarea între Operatorii de Transport si de Sistem la nivel regional si pan-european.

Implementarea unei pietre regionale de energie electrica va permite:

- Stimularea investitiilor în regiune;
- Cresterea concurentei si scaderea indicilor de concentrare în piata;
- Optimizarea folosirii resurselor la nivel regional, inclusiv reducerea emisiilor prin folosirea coordonata a regenerabilelor la nivel regional;
- Cresterea sigurantei in functionare (prin ajutoarele de avarie în situatii exceptionale si prin cresterea capacitatii de transport).

Energia UE în cifre:

- UE importa 53% din totalul energiei pe care o consuma
- sase state membre depind de un furnizor extern unic pentru toate importurile lor de gaze
- 75% din locuintele UE sunt ineficiente din punct de vedere energetic
- 94% din transporturi se bazeaza pe produse petroliere, dintre care 90% sunt importate
- preturile angro ale energiei electrice si ale gazelor sunt cu 30% si, respectiv, cu peste 100% mai mari decat în SUA

In momentul de fata, in Europa, exista 3 exemple de pietre comune:

- Nordpool avand in componenta Danemarca, Finlanda, Norvegia, Suedia si tarile baltice;

<sup>1</sup> Conform Raport al UE

<sup>2</sup> Conform Raport al UE

<sup>3</sup> Conform Raport al UE



- Europa Centrala si Vest unde sunt cuplate Germania, Franta si Benelux la care se adauga Spania si Portugalia;
- Europa Centrala si de Est unde pe 19 noiembrie 2014 a fost lansat cu succes proiectul 4M MC privind cuplarea pietelor pentru ziua urmatoare din Romania, Ungaria, Slovacia si Republica Ceha

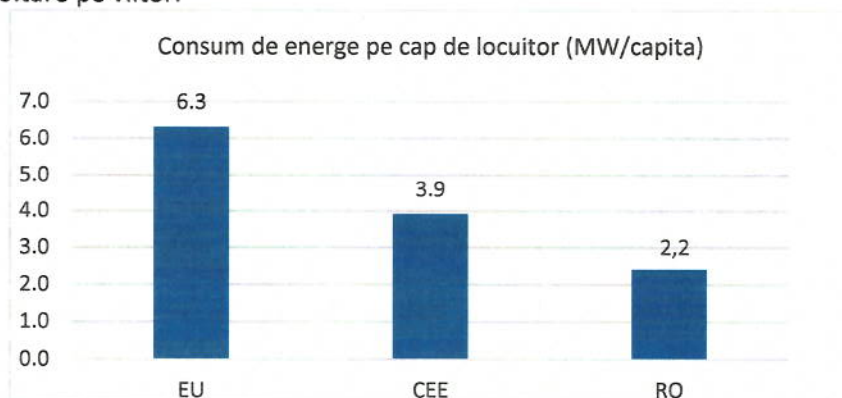
## 2.2. Consideratii generale asupra sectorului energetic din Romania

Sistemul energetic romanesc a trecut prin numeroase restructurari de-a lungul timpului. În prezent exista un sistem descentralizat în care productia, transportul, distributia si furnizarea sunt activitati distincte, iar interfata pentru client este reprezentata de furnizor.

Sectorul energetic din Romania a cunoscut o crestere constanta în ultimii 5 ani din mai multe puncte de vedere. Atat productia de energie electrica, cat si consumul intern au avut o tendinta crescatoare, cu mentiunea ca nivelul cantitatii de energie consumate în Romania pe cap locuitor este sub media europeana.

Romania are un portofoliu echilibrat în ceea ce priveste resursele de energie primara, majoritatea productiei fiind bazata pe resurse hidro, carbune, nucleare, gaze si regenerabile. La nivel national se poate observa o crestere în ceea ce priveste cota de energie electrica obtinuta din resurse regenerabile, cat si la puterea instalata în centralele de productie de energie electrica din regenerabile.

Consumul mediu de energie electrica pe cap de locuitor în Romania este cu aproximativ 63% mai mic decat cel din statele membre ale Uniunii Europene si cu 39% mai redus fata de media CEE, ceea ce releva un potential de dezvoltare pe viitor.



Producatorii de energie electrica monitorizati de catre ANRE sunt producatorii detinatori de grupuri dispecerizabile, care, în conformitate cu Regulamentul de programare a unitatilor de productie si a consumatorilor dispecerizabili, aprobat prin Ordinul presedintelui ANRE nr. 32/2013, pot fi clasificate pe urmatoarele categorii de putere:

- grup hidroenergetic cu puterea instalata mai mare de 10 MW;
- grup turbogenerator termoenergetic (inclusiv pe baza de biomasa, nuclear) cu puterea instalata mai mare de 20 MW;
- centrala electrica eoliana, centrala fotovoltaica sau centrala cu motoare cu ardere interna cu puterea instalata mai mare de 5 MW. Centralele care nu îndeplinesc conditiile de mai sus sunt considerate grupuri nedispecerizabile, cum ar fi microhidrocentralele (cu puteri instalate sub 4 MW) sau centralele hidroelectrice cu putere instalata între 4 MW si 10 MW.

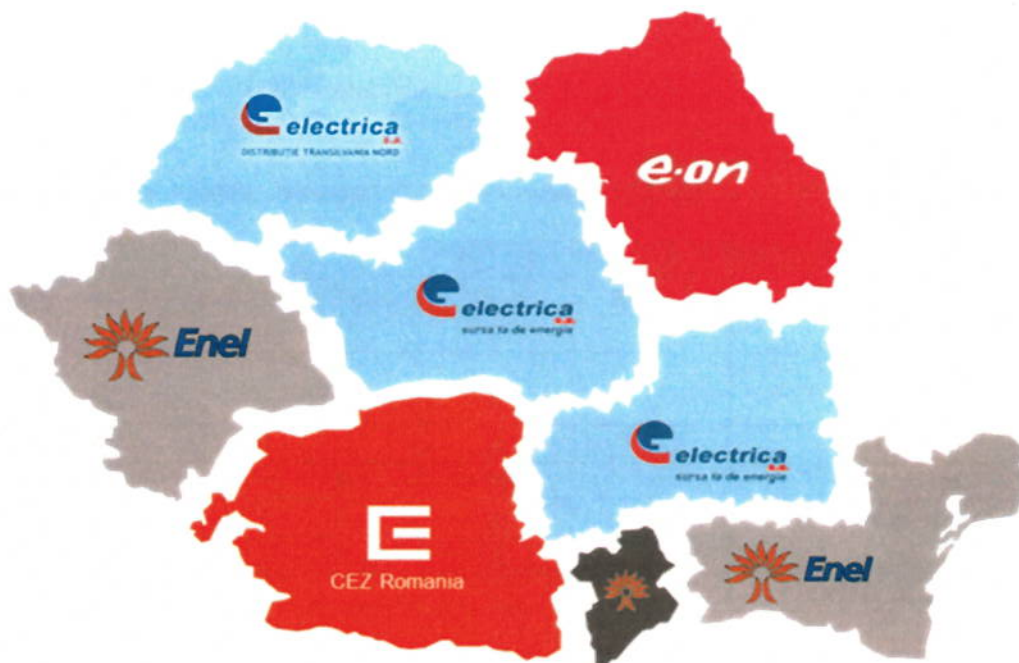
**Participantii la piata de energie electrica** sunt acreditati de catre A.N.R.E.

- Producatori, cei mai mari fiind: Complexul Energetic Oltenia, Hidroelectrica, Nuclearelectrica, Electrocentrale Bucuresti, Complexul Energetic Hunedoara, OMV Petrom.
- Operatorul de transport si sistem – Transelectrica (este operatorul de transport si de sistem din Romania, care administreaza si opereaza sistemul electric de transport, asigurand schimburile de electricitate între tarile Europei Centrale si de Est, ca membru al ENTSO-E (Reteaua Europeana a Operatorilor de Transport si Sistem pentru Energie Electrica). Transportul energiei electrice este realizat prin intermediul liniilor de transport cu o tensiune mai mare de 110kV între producatori si retelele de distributie, sau în cazul în care consumatori finali sunt conectati direct la reseaua de



transport, doar între producători și clienți finali. În România, transportul de energie electrică utilizează rețelele la tensiune de 440kV și 220kV care sunt administrate de către Transelectrica, în conformitate cu reglementările ANRE. Pe lângă transportul de energie, Transelectrica gestionează și operează piața de echilibrare, în scopul de a asigura funcționarea eficientă a SEN și a asigura securitatea energetică în România.

- OPCOM. Tranzacțiile încheiate între participanții pieței de energie electrică sunt încheiate exclusiv în urma participării la una din piețele centralizate organizate la nivelul operatorului de piață de energie electrică (OPCOM SA). OPCOM este proprietatea integrală a Transelectrica, și este operational începând cu 15 august 2000, având următoarele responsabilități principale:
  - Furnizarea unei platforme pentru piața energiei
  - Asigurarea transparenței conform legislației
  - Îmbunătățirea continuă și diversificarea serviciilor oferite participanților de pe piață
- Operatori de distribuție: E.ON Moldova, FDEE Electrica Distribuție Transilvania Nord, FDEE Electrica Distribuție Transilvania Sud, FDEE Electrica Distribuție Muntenia Nord, Enel Distribuție Dobrogea, Enel Distribuție Muntenia, CEZ Distribuție



- Furnizori  
Pe Piața de energie electrică au activat 96 operatori economici a căror activitate principală o constituie furnizarea de energie electrică; dintre aceștia 26 sunt furnizori care își desfășoară activitatea doar pe Piața angro și 70 sunt furnizori care au activitate și pe Piața cu amănuntul (inclusiv furnizorii de ultimă instanță care acționează atât pe segmentul reglementat, cât și pe segmentul concurențial al pieței cu amănuntul).

Tranzacționarea energiei electrice pe Piața din România se realizează pe două segmente de piață:

- Piața reglementată
- Piața concurențială

**Piața reglementată de energie electrică** funcționează prin contracte reglementate (cu cantități și prețuri stabilite prin Decizii și Ordine emise de Președintele A.N.R.E.). Anul 2018 a fost primul an în care Piața de energie electrică din România a fost complet dereglementată, cu un grad de liberalizare de 100%, dar pentru perioada 01.03.2019 – 28.02.2022, prin emiterea OUG nr. 114/2018, s-a reglementat introducerea obligativității pentru producătorii din surse hidro și nucleare a livrării de cantități de energie electrică până la

65% din productia proprie, necesare asigurarii consumului clientilor casnici, pentru care se vor aplica tarife reglementate, în conformitate cu reglementarile elaborate de ANRE în acest sens.

**Piata concurentiala conform legislatiei secundare (emisa de A.N.R.E.) este destinata tranzactionarii energiei electrice prin:**

I. Piata angro (OPCOM)

A. Contracte bilaterale, care cuprind contracte încheiate urmare licitatiilor încheiate pe pietele centralizate:

1. Piata centralizata a contractelor bilaterale de energie electrica-modalitatea de tranzactionare prin licitatie extinsa (PCCB LE)

Licitatiile se desfasoara zilnic pe site-ul OPCOM în urma transmiterii de catre participanti a ofertelor de cumparare si vanzare. În urma încheierii licitatiilor castigatoare, participantii semneaza contractele bilaterale.

2. Piata centralizata a contractelor bilaterale de energie electrica-modalitatea de tranzactionare prin negociere continua (PCCB NC)

Tranzactionarea se desfasoara zilnic în intervalul 12.00-14.00 pe platforma OPCOM. În urma încheierii unei tranzactii se semneaza contractul bilateral

3. Piata centralizata cu negociere dubla continua a contractelor bilaterale de energie electrica (OTC)

Tranzactionarea se desfasoara zilnic în intervalul 9.00-17.00 pe platforma OPCOM. Tranzactiile se încheie în baza contractelor EFET, contracte cadru reglementate la nivelul Uniunii Europene

4. Piata centralizata pentru Serviciul Universal (PCSU)

Licitatiile se desfasoara o data pe luna pe platforma OPCOM, iar energia este contractata de catre Furnizori de ultima instanta(Enel Energie, Enel Energie Muntenia, CEZ, E On, Electrica Furnizare)

**Tranzactionarea se face pe urmatoarele tipuri de livrari, respectiv profile banda (24 de ore) si varf (16 ore/zi):**

PRODUS	TIPURI			PIETE		
	BANDA	VARF	PCCB LE	PCCB NC	OTC	PCSU
Zi	x	X			X	
Week-end	x				x	
Saptamana	x	X		X	X	
Luna	x	X	X	X	X	X
Trimestrul	x	X	X	X	X	X
Semestrul	x	X	X		X	X
An	x	X	X	X	X	
An (Sem. 2 - Sem. 1)	x	X				X

B.Piata Zilei Urmatoate (PZU):

*livrarea este efectuata doar in ziua urmatoare incheierii tranzactiei, si se poate tranzactiona separat fiecare interval orar*

C.Piata Intra-Zilnica (PI):

*livrarea se poate face doar intr-un anumit interval orar imediat dupa incheierea tranzactiei*

D.Piata de Echilibrare (PE):

*Prin intermediul PE, pentru a asigura siguranta si stabilitatea in functionare a Sistemului Energetic National (SEN), OTS (Transelectrica) intreprinde actiuni de echilibrare , identificand (in principal pe baza raportarilor la care sunt obligati titularii de licenta ) nevoia de reglaj la productie sau consum si achizitionand energie care se va introduce/extrage din SEN de participantii la PE*

E. Piata serviciilor tehnologice de sistem (STS) si Piata capacitatilor de interconexiune cu sistemele electroenergetice ale tarilor vecine(ATC) - asociate Pietei Anglo. Alocarea capacitatilor de interconexiune pe liniile de interconexiune ale Sistemului Electroenergetic National cu sistemele vecine, în vederea realizarii tranzactiilor de import/export si tranzit de energie electrica se realizeaza coordonat, prin licitatii explicite, pe termen lung (anuale si lunare) si pe termen scurt (zilnice si intra-zilnice).

**II. Piata cu amanuntul (activitatea de furnizare catre clienti finali)**



Pe piata cu amanuntul energia electrica este achizitionata de catre consumatorii finali de la furnizorii de energie electrica. In Romania sunt activi, in acest moment, urmasorii participanti pe Piata angro (I) si pe Piata cu amanuntul (II) :

TIP PRODUCATOR DISPECERIZABIL	NUMAR	
Producatori de energie electrica din surse clasice care exploateaza unitati de productie dispecerizabile	22	Bepco, CE Oltenia, Electrocentrale Bucuresti, OMV Petrom, Romgaz, Veolia, etc.
Producatori de energie electrica din surse eoliene care exploateaza unitati de productie dispecerizabile	53	Alizeu Eolian, Enel Green Power, EOL Energy, Crucea Wind Farm, Eolian Center, etc.
Producatori de energie electrica pe baza de biomasa care exploateaza unitati de productie dispecerizabile	1	BioEnergy Suceava
Producatori de energie electrica din surse fotovoltaice care exploateaza unitati de productie dispecerizabile	48	Blue Sand Investment, Gama&Delta, LJG Green Source, Solar Electric etc.
Producator de energie electrica din sursa nucleara	1	Nuclearelectrica SA
Producator de energie electrica din sursa hidro	1	Hidroelectrica SA
Furnizori de energie electrica cu activitate exclusiva pe Piata angro	30	CEZ as, Danske Commodities/s Aarhus, Ezpada SRO, MVM Partner Zrt, Petrol, Slovenska energetska druzba , etc
Furnizori de energie electrica cu activitate si pe Piata cu amanuntul	63	Aderro G.P. Energy SRL, Axpo Energy Romania SRL, CYEB SRL, EFT Furnizare SRL, Enel Trade Romania SRL, MET Romania Energy Marketing SRL, Monsson Trading SRL, etc

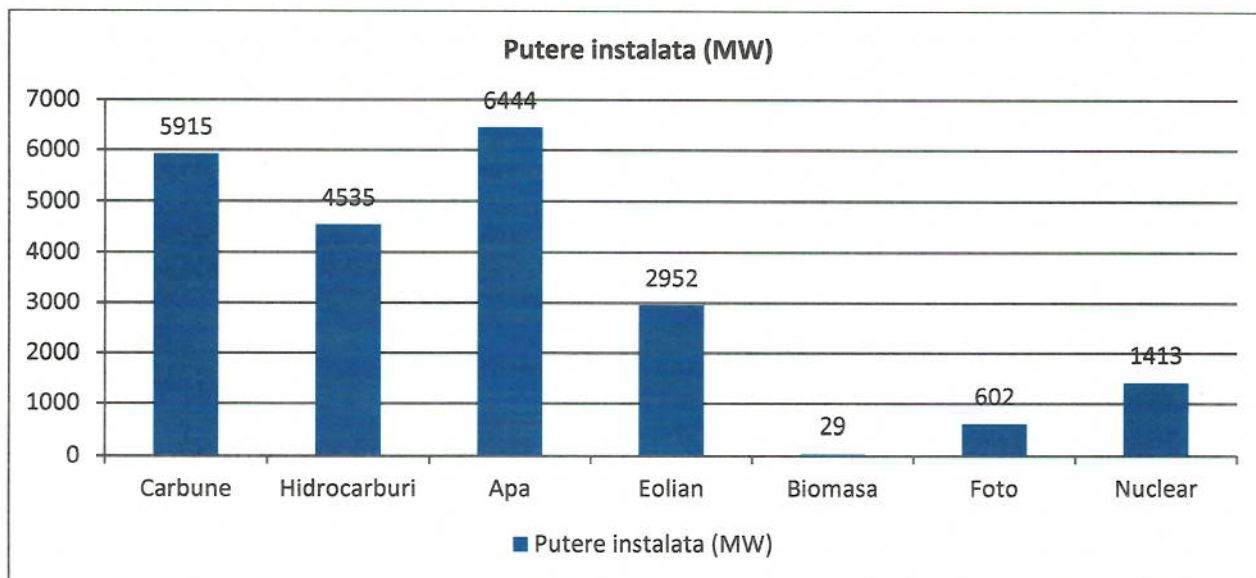
#### Piata de certificate verzi

Productia de energie regenerabila în Romania este promovata Conform Legii 220/2008, cu modificarile si completarile ulterioare, prin sistemul de certificate verzi, care reprezinta o finantare directa acordata de consumatorii finali producatorilor de regenerabile. Sursele regenerabile de energie care se califica în cadrul schemei certificatelor verzi sunt hidroelectrice (centrale cu mai puțin de 10 MW putere instalata), eoliene, solare, biomasa, biolichide etc.

Certificatele verzi sunt emise în forma electronica, producatorilor de energie din surse regenerabile pentru fiecare MW livrat în retea si sunt comercializate separat de energia electrica pe care o reprezinta, achizitionate de catre furnizorii de energie electrica si facturate clientilor finali. Fiecare consumator are obligatia de a plati aceste certificate, care reprezinta o cota anuala de regenerabile din total consum, stabilit de catre ANRE.

#### Capacitatea totala de productie instalata in SEN pe surse primare de energie





## CAPITOLUL 3. STRATEGIA DE ADMINISTRARE

### 3.1. Metodologia folosita

În vederea dezvoltării obiectivelor strategice au fost parcurse următoarele etape:

- A. Etapa de documentare – identificarea și colectarea informațiilor;
- B. Etapa de analiză și sintetizare a informațiilor – utilizarea modelelor de management consacrate (SWOT, BSC);
- C. Etapa de definire a obiectivelor, a planului de acțiune și dezvoltare a modelului propriu de management strategic al performanței Hidroelectrice.

Rolul acestui capitol este de a detalia etapele parcurse de către membrii Consiliului de Supraveghere împreună cu departamentele de specialitate în vederea definirii obiectivelor strategice.

#### A) Etapa de documentare

Strategia actuală a Hidroelectrice are în vedere observațiile efectuate la nivelul pieței locale și a celor europene de energie electrică, precum și modificările legislative cu impact asupra indicatorilor companiei. Perspectiva externă a pieței de energie a fost completată cu evaluarea perspectivei interne a companiei, realizată cu ajutorul departamentelor de specialitate din cadrul Hidroelectrice. De asemenea, a fost evaluată evoluția financiară și operațională a Hidroelectrice din ultimii ani, în special în lumina recenteii ieșiri din insolvență.

#### B) Etapa de analiză și sintetizare a informațiilor

În cadrul acestei etape au fost utilizate modele consacrate de management precum analiza SWOT sau analiza „Balanced Scorecard” pentru a sintetiza și organiza informațiile, contribuind astfel la formarea unui proces decizional informat ce a permis dezvoltarea unor obiective și măsuri constructive și relevante, pentru a putea gestiona în mod eficient viitorul companiei. Principalele modele utilizate în vederea definirii obiectivelor strategice și a planului de acțiune sunt prezentate sumar în cele ce urmează :

**Analiza SWOT** - Constituie cea mai importantă tehnică managerială utilizată pentru înțelegerea poziției strategice a unei companii. Aceasta asociază o perspectivă internă, în care se pun în lumina punctele tari și cele slabe ale societății, cu una externă, în care se prezintă oportunitățile și amenințările existente la un moment dat pe piață.

**Strengths** – Punctele forte ale societății sunt capacitățile, resursele și avantajele pe care aceasta le are, competențele distinctive ale personalului managerial. Punctele forte ale societății definesc valorile pozitive și condițiile interne care pot constitui surse pentru succesul societății în atingerea obiectivului managerial.

**Weaknesses** – Punctele slabe ale societatii reprezinta ariile sale de vulnerabilitate sau zonele care nu beneficiaza de resurse la nivelul optim. La aceasta sectiune sunt incluse si posibile conditionari interne ale companiei.

**Opportunities** – Aceasta sectiune include oportunitatile pe care le ofera piata pe care activeaza societatea. Se iau în considerare factori externi care au un efect benefic asupra companiei.

**Threats** – Face referire la amenintarile cu care se confrunta o societate. Acesti factori pot fi reprezentati de supraexploatarea resurselor companiei sau schimbarile care au loc în mediul extern.



**Modelul "balanced scorecard"** - Este un sistem de planificare si management care s-a raspandit atat în mediul de afaceri, cat si în cele publice, industriale si non-profit. Acesta este folosit de organizatii pentru a alinia activitatile organizatiei cu viziunea si strategia acesteia, pentru a îmbunatati procesul de comunicare interna si externa si pentru a monitoriza performanta companiei în raport cu obiectivele strategice. Abordarea a fost conceputa de doctorii în economie Robert Kaplan (Harvard Business School) si David Norton ca o metodologie de masurare a performantei care sa includa si alte aspecte strategice decat statisticile financiare folosite în mod obisnuit. Obiectivul acestora era sa ofere conducerii si managerilor o perspectiva echilibrata a performantei organizatiei. Kaplan si Norton au descris inovatia Balanced Scorecard în felul urmator: *"Balanced Scorecard pastreaza masurile financiare folosite în mod obisnuit. Dar trebuie notat faptul ca aceste masuri financiare spun povestea unor evenimente din trecut, o poveste care ar fi adecvata pentru companiile din epoca industrială, pentru care investitiile în capacitati pe termen lung si a relatiilor cu clientii nu erau critice pentru succes. Aceste masuri financiare nu sunt insuficiente, însa, pentru ghidarea si evaluarea dezvoltarii pe care companiile din actuala epoca a informatiei trebuie sa o sustina pentru a crea valoare în viitor, prin investitii în clienti, furnizori, angajati, procese, tehnologie si inovare"*.

Modelul face legatura între strategie, efectele sale asupra afacerii si gradul de executare a acesteia. Aceasta poate servi rolul de baza a masurarii performantei si permite managementului sa focalizeze activitatile vitale pentru succesul companiei. Un "scorecard" transforma elementele cheie ale proceselor departamentelor si planurilor strategice în planuri de actiune, ce pot fi îndeplinite în mod regulat. Aceste planuri pot fi (si ar trebui) ajustate periodic pentru a raspunde volatilitatii mediului de afaceri. Cele patru perspective ale BSC pot fi descrise dupa cum urmeaza:

**Financiar** – Kaplan si Norton nu ignora nevoia obisnuita de date financiare. Date exacte referitoare la aspecte financiare si de finantare obtinute în timp util vor fi întotdeauna o prioritate, iar managerii deja fac tot ce este necesar pentru a le oferi. De fapt, de multe ori este suficienta prelucrarea datelor financiare într-o companie. Odata cu implementarea unor baze de date la nivel de companie, se spera ca si mai multa prelucrare poate fi centralizata si automatizata. Accentul actual privind situatia financiara duce la o situatie "neechilibrata" cu privire la alte perspective. Singura arie financiara în care exista, probabil, o nevoie de a include date financiare suplimentare ar fi cea referitoare la evaluarea riscurilor si cea a datelor cost-beneficiu.

**Procese interne** – Aceasta perspectiva se refera la procesele interne de afaceri. Informatiile bazate pe aceasta perspectiva permit managerilor sa stie cat de bine se executa aspectele care le revin lor ale afacerii, si daca



produsele si serviciile sunt conforme cu cerintele clientului (misiunea companiei). Cum fiecare companie are misiunea ei unica, aceste valori trebuie sa fie atent proiectate de catre cei care cunosc aceste procese mai in detaliu.

**Clientii** – Filosofia de management recenta a demonstrat realizarea cresterii importante în orientarea catre client si satisfactia clientului, în orice afacere. Acestia sunt unii din cei mai importanti indicatori: în cazul în care clientii nu sunt multumiti, ei vor gasi în cele din urma alti furnizori, care vor satisface nevoile lor. Slaba performanta din acest punct de vedere este, prin urmare, un indicator important al unui potential declin viitor, chiar daca imaginea financiara actuala poate arata bine. În dezvoltarea indicatorilor de satisfactie, clientii ar trebui sa fie analizati atât pe tipuri de clienti, cat si pe tipurile de procese pentru care se furnizeaza un produs sau serviciu pentru acele grupuri de clienti.

**Crestere si dezvoltare** – Aceasta perspectiva include instruirea angajatilor si atitudinile culturale organizationale legate atat de îmbunatatirea individuala, cat si de cea la nivel de companie. Referitor la îmbunatatirea angajatilor, în climatul actual de schimbari tehnologice rapide, devine necesar pentru angajatii al caror obiect principal sunt informatiile sa fie într-un proces de învățare continua. Pot fi stabiliti anumiti indicatori pentru a ghida managerii în a plasa fondurile pentru formarea angajatilor acolo unde acestea pot ajuta cel mai mult. În orice caz, procesul de învățare si crestere constituie fundamentul esential pentru succesul oricarei organizatii moderne. Kaplan si Norton subliniau ca "învatare" înseamna mai mult decat "formare", si include, de asemenea, si usurinta în comunicare a angajatilor de la toate nivelurile ierarhice. Tot aici se includ oportunitatile de dezvoltare ale companiei, atat interne (e.g. organizatorice), cat si externe (e.g. diversificare). Plecand de la sursele de informatii prezentate anterior, în cadrul acestei etape au fost identificate principalele tendinte din sectorul energetic (intern si international) ce au acoperit toate cele patru perspective ale Balanced Scorecard.

**C) Etapa de definire a obiectivelor, a planului de actiune si dezvoltare a modelului propriu de management strategic al performantei Hidroelectrica**

În cadrul acestei etape s-a avut în vedere *Viziunea si asteptarile actionarilor cu privire la misiunea si obiectivele Societatii, asa cum sunt detaliate în scrisoarea de asteptari în procesul de recrutare al membrilor Consiliului de Supraveghere*. Rezultatul s-a concretizat astfel :

- obiective strategice definite;
- plan de actiune definit pe termen scurt si mediu pentru atingerea obiectivelor strategice;
- indicatori de performanta (KPI) pentru verificarea îndeplinirii obiectivelor.

A fost dezvoltat un model de management de tip matrice ce identifica arii esentiale din punct de vedere strategic pentru dezvoltarea sustenabila a Hidroelectrica.



## PREZENTAREA STRATEGIEI

Programul de Performanță / Îmbunătățire Continuă				
	A. Competitivitate	B. Exceleță operațională	C. Investiții rentabile	D. Responsabilitate socială și de mediu
FINANCIAR				
PROCESE				
CLIENTI				
CREȘTERE ȘI DEZVOLTARE				

Modelul dezvoltat evidențiază faptul că implementarea obiectivelor strategice propuse este guvernata de **principiul îmbunătățirii continue**. Cele patru perspective ale modelului “balanced scorecard” prezentate mai sus și incluse sub forma liniilor directoare în modelul propus au rolul de a asigura echibrul modelului.

Pilonii care stau la baza implementării strategiei în cadrul modelului au fost definiți ca fiind:

### A. COMPETITIVITATE

### B. EXCELENȚA OPERAȚIONALĂ

### C. INVESTIȚII RENTABILE

### D. RESPONSABILITATE SOCIALĂ ȘI DE MEDIU

Rezultatul final al aplicării acestei metodologii este o strategie echilibrată și sustenabilă, reflectată prin intermediul obiectivelor strategice, planului de acțiune și al indicatorilor de performanță, toate aceste aspecte fiind prezentate în secțiunea următoare.

În stabilirea obiectivelor strategice, un rol important îl au Așteptările acționarilor Hidroelectrica care vizează următoarele elemente: (notate de la A1 la A14):

1. Implicare în pregătirea și realizarea listării Societății
2. Măsurile concrete pentru finalizarea/ rețehnologizarea/ modernizarea centralelor, cu componenta energetică semnificativă, unde se justifică necesitatea unor astfel de operațiuni;
3. Identificarea și implementarea unor soluții pentru:
  - 3.1 Creșterea gradului de realizare a lucrărilor de mentenanță cu capitalizare, a lucrărilor de rețehnologizare, a dotărilor cu utilaje independente
  - 3.2 Modernizarea și creșterea eficienței activității Societății
  - 3.3 Optimizarea funcționării capacităților de producție;
  - 3.4 Implementarea unui management adecvat al apei
  - 3.5 Rentabilizarea investițiilor



3.6 Consolidarea pozitiei pe Piata interna en-gros de energie si a serviciilor de sistem, in plan national si regional;

4. Actiuni menite sa conduca la eficientizarea functiei de mentenanta a Societatii;
5. Sustinerea demersurilor menite sa transforme Hidroelectrica într-un jucator regional de importanta majora în piata de energie electrica în Europa de Sud – Est;
6. Analiza în vederea clarificarii situatiei amenajarilor hidroenergetice nefinalizate din patrimoniul Societatii si luarea de decizii în consecinta;
7. Asigurarea dezvoltarii capabilitatilor de raportare, control si management al riscului;
8. Optimizarea si eficientizarea structurii organizatorice a Societatii;
9. Actiuni sustinute în vederea extinderii activitatii Societatii la nivel regional, prin consolidarea activitatilor din afara teritoriului Romaniei si/sau identificarea unor noi oportunitati de afaceri;
10. Elaborarea unei politici previzibile/predictibile de dividende a Societatii, care sa contribuie la formarea unei imagini a potentialilor investitori cu privire la structura financiara a Societatii, coroborata cu politica investitionala a Societatii;
11. Implementarea principiilor guvernantei corporative si a unui cod de etica si integritate;
12. Dezvoltarea/îmbunatatirea permanenta a capabilitatilor de raportare, control si management al riscului;
13. Implicarea responsabila si activa în ceea ce priveste tinerea sub control a aspectelor de mediu, respectarea conditiilor de functionare impuse prin autorizatiile de mediu;
14. Cresterea capitalului uman; formarea/prepararea periodica a salariatilor.

### 3.2. Analiza SWOT a Hidroelectrica

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portofoliul de capacității de producție a energiei electrice în hidrocentrale (energie verde);</li> <li>• HIDROELECTRICA este singurul operator de pe piața de energie electrică din România care dispune de importante capacități de stocare a energiei;</li> <li>• Cost de producție competitiv ca urmare a implementării măsurilor de eficientizare internă;</li> <li>• HIDROELECTRICA este cel mai mare furnizor de servicii de sistem al SEN, asigurând cca 70% din totalul serviciului de reglaj secundar, cca. 84% din serviciul de rezervă terțiară rapidă și 100% din serviciul de asigurare a energiei reactive debitată sau absorbită din rețea în banda secundară de reglaj a tensiunii;</li> <li>• Compania deține cote semnificative din total producție la nivel național (cca. 25% în an mediu hidrologic);</li> <li>• Competențe în zona profesională;</li> <li>• Grad de îndatorare redus;</li> <li>• Posibilitatea asigurării din surse proprii a cofinantării necesarului investițional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiune relativ mică în comparație cu principalii actori europeni din domeniul energetic;</li> <li>• Obligația de a furniza energie electrică <b>pe Piața reglementată în perioada 01.03.2019-28.02.2022</b>, în conformitate cu prevederile OUG 114/2018;</li> <li>• 60% din capacitatea de producție necesită investiții în lucrări de modernizare/retehnologizare datorită vechimii în exploatare;</li> <li>• Valori extrem de mari investite în obiective istorice aflate în diverse stadii de execuție, care nu sunt eficiente din punct de vedere economic;</li> <li>• Impredictibilitatea stabilirii producției de energie anuală datorită specificității resursei și a modificărilor hidrologiei și a condițiilor hidrologice față de perioada în care au fost proiectate amenajările.</li> <li>• Cost ridicat cu apă uzinată comparativ cu tarifele practicate la nivel european;</li> <li>• Aplicarea actualei legislații a achizițiilor publice care generează întârzieri extrem de mari în toate activitățile suport ale companiei.</li> </ul>



OPORTUNITATI	AMENINTARI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea necesarului de STS și cantității de energie reglantă în SEN ca urmare a indisponibilității crescute a capacităților de producție din surse convenționale;</li> <li>• Posibilitatea creșterii puterii instalate și a producției de energie electrică ca urmare a re tehnologizării capacităților de producție aflate în exploatare;</li> <li>• Întărirea instrumentelor de guvernare corporativă în companie ca urmare a lansării unei oferte publice primare în cursul anului 2020;</li> <li>• Odată cu accelerarea procesului de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră la nivelul statelor membre UE, se vor crea premisele realizării de noi investiții în capacități de producție din surse regenerabile, prin retragerea din exploatare a grupurilor poluante, bazate pe combustibili fosili;</li> <li>• Dezvoltarea activității de furnizare a energiei electrice către clienții finali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuarea cantității de energie disponibile de a fi oferită pe Piața concurențială;</li> <li>• Perioadele extrem de lungi necesare emiterii Hotărârilor de Guvern care să aprobe coridoarele de expropriere pentru investițiile de utilitate publică aflate în derulare;</li> <li>• Restricții legislative privind valorificarea directă a energiei electrice produse, pe piețele externe;</li> <li>• Ritmul lent de creștere a capacităților de interconectare ale României cu statele vecine;</li> <li>• Inconsecvența politicilor energetice naționale;</li> <li>• Prognoze meteo eronate;</li> <li>• Nefinalizarea cu succes a procedurii de insolvență a Filialei Hidroelectrica Hidroserv;</li> <li>• Dependență ridicată în furnizarea de servicii de anumiți parteneri tradiționali aflați în insolvență și care au un risc ridicat de faliment (ISPH, UCMR);</li> <li>• Costuri artificial ridicate cu forța de munca, în special în zona de construcții, cu impact semnificativ asupra programului de investiții;</li> <li>• Adoptarea unor acte normative cu impact direct asupra producției realizate și rezultatelor financiare ale companiei (Ex: metodologia de stabilire a debitului ecologic, legislație de mediu etc);</li> <li>• Creșterea tarifelor cu apa uzinată.</li> </ul>



### 3.3. Obiective strategice si potentialii indicatori de performanta

#### PREZENTAREA STRATEGIEI HIDROELECTRICA

##### Îmbunătățire Continuă / Program de Performanță

	A. Competitivitate	B. Excelență operațională	C. Investitii rentabile	D. Responsabilitate socială și de mediu
<b>F I N A N C I A R</b>	<p><b>F1. Creșterea și protejarea valorii returnate acționarilor (KPI: Rentabilitatea capitalului propriu (ROE) și politica transparentă cu privire la acordarea dividendelor) V7, A10</b></p>	<p><b>F2. Optimizarea structurii de capital (KPI: costul datoriei; datorii/capitaluri proprii; datorie netă/EBITDA) V7,A10</b></p> <p><b>F3. Creșterea cifrei de afaceri (CA) raportat la condițiile pieței și la prevederile legislative aplicabile V7,A10</b></p> <p>(KPI: total CA)</p>	<p><b>F5. Realizare unor investiții hidroenergetice rentabile; v1, A2, A3.5 (KPI: valoare investitie/MW; valoarea investițiilor pentru rețehnologizare)</b></p> <p><b>F6. Stabilirea unor criterii de rentabilitate pentru investițiile noi V1, A3.5, A3.1</b></p> <p><b>F7: Atragerea de fonduri necesare realizării investițiilor, inclusiv financiare europene disponibile în condiții cât mai avantajoase V2</b></p> <p><b>F8: Analiza situației amenajărilor hidroenergetice nefinalizate și decizii</b></p>	
<b>P R O C E S E</b>	<p><b>P1. Implementarea guvernancei corporative și a unei scheme de motivare a managementului (KPI: Atingerea indicatorilor; rata de retenție a managementului) A11</b></p> <p><b>P2; Pregătirea și demararea procesului de listare la bursa a societății (KPI: realizare IPO) V7, A1</b></p>	<p><b>P2. Creșterea marjei prin vânzări mai eficiente în perioada de vârf, pe piața concurențială cu excepția producției vândute pe piața reglementată (KPI: preț/preț mediu din piață) V3, A 3.6</b></p> <p><b>P3. Optimizarea portofoliului de capacități de generare energie electrică existent V3, A3.3, A3.4 (KPI: nr. active neperformante; coeficientul de disponibilitate)</b></p> <p><b>P4. Optimizarea activității de mentenanță (KPI: reducerea aradului de indisponibilitate al</b></p>	<p><b>P5. Centralizarea raportării la nivel de management, orientarea către managementul proceselor, analiza internalizării / externalizării proceselor V7, A3.2</b></p>	<p><b>P6. Implementare Management al Riscului. V7, A12, A7</b></p> <p><b>P7. Implementarea măsurilor impuse prin Directivele europene de mediu V7,A13</b></p>
<b>C L I E N T</b>		<p><b>C2. Menținerea poziției societății în domeniul producției de energie electrică și furnizării de servicii de sistem nu doar la nivel național, ci și în plan regional, în condițiile reglementărilor în vigoare V6, A5 (KPI: cota de piață)</b></p>	<p><b>C3. Opțiuni competitive de setare a prețului prin prezența în piața retail, în condițiile reglementărilor în vigoare (KPI: rata de creștere a cotei de piață (%), V6, A5</b></p>	
<b>C R E Ș T E R E</b>	<p><b>G1. Creștere, menținere și dezvoltare expertiza profesională prin atragerea și păstrarea unei forțe de muncă calificate. V8, A14</b></p> <p>(KPI: nivel de retenție optim prin implicare și motivare angajați)</p> <p><b>G2. Dezvoltarea/ optimizarea structurii organizatorice, inclusiv orientarea pe proiecte a organizației (POC). V8, A8</b></p> <p>(KPI: optimizare structura organizatorice;</p> <p>implementare Project Oriented Company-POC)</p> <p><b>G3. Calitate, Mediu, Sănătate și Securitate în Muncă și Instruire continuă în domeniu V7,A13</b></p> <p>(KPI: dezvoltarea către cei mai performanți indicatori în CMSSM și instruire continuă în domeniu;</p>	<p><b>G3. Optimizarea capacităților de producție și a disponibilității acestora V3, A3.3</b></p> <p>(KPI: cost total de producție/MWh; disponibilitatea capacităților de producție)</p>	<p><b>G4. Regionalizarea /diversificarea afacerilor pe piața de electricitate, în condițiile reglementărilor în vigoare V6,A9, A5</b></p> <p>(KPI: EBITDA; marja netă de profit; marja EBITDA)</p> <p><b>G5. Venituri suplimentare din extindere în plan regional, V6, A9, A5</b></p> <p>KPI: creștere cifra afaceri</p> <p><b>G6. Dezvoltarea portofoliului de furnizare, în conformitate cu reglementările în vigoare</b></p> <p>KPI: atragerea de clienți finali importanți</p> <p><b>V6, A9</b></p>	



## CAPITOLUL 4. GESTIONAREA RELATIILOR CU PARTILE INTERESATE

### 4.1. Guvernanta corporativa

Guvernanta corporativa reprezinta ansamblul de proceduri si procese in conformitate cu care o companie este controlata si administrata. Guvernanta corporativa stabileste distribuirea responsabilitatilor si drepturilor diferitelor parti implicate în viata unei companii: actionari, conducere, alte terte parti implicate. Hidroelectrica își propune sa asigure acuratetea si transparenta în ceea ce priveste rezultatele companiei si, în acelasi timp, sa asigure accesul egal al tuturor actionarilor la informatiile relevante despre Hidroelectrica.

Compania functioneaza în sistem dualist, avand un Consiliu de Supraveghere ai carui membri sunt numiti de Adunarea Generala a Actionarilor si un Directorat care își exercita atributiile sub controlul Consiliului de Supraveghere, cu respectarea cerintelor legale privind guvernanta corporativa.

Îndeplinirea rolului si functiilor guvernantei corporative la nivelul Hidroelectrica se realizeaza pe baza principiilor instituite prin prevederile OUG 109/2011, precum si a unui set de principii dezvoltate de

Organizatia de Cooperare Economica si Dezvoltare (OECD) pe baza celor mai avansate standarde legislative si de buna practica a corporatiilor.

Principalele documente ale Hidroelectrica care consemneaza modul de organizare si functionare sunt reprezentate de:

- Actul constitutiv al Hidroelectrica – document care defineste obiectul de activitate al societatii, relatiile dintre actionari, organele de conducere si administrare si competentele acordate acestora precum si liniile directoare privind reprezentarea, controlul si gestiunea financiara;
- Cadrul de administrare al activitatii, cuprinzand structura si organizarea societatii (executiv si sucursale), organele de conducere si nivelurile de management, precum si principiile si regulile de functionare ale acestora;
- Sistemul de control intern, cu cele doua componente, respectiv activitatile de audit public intern si control intern;
- Sistemul de delegare a limitelor de autoritate de decizie si de semnare a documentelor de angajare patrimoniala;
- Regulamentul de functionare, Codul de etica, Regulamentul intern.

La nivelul Hidroelectrica structurile de guvernanta corporativa sunt:

- a) Actionarii - Adunarea Generala a Actionarilor
- b) Consiliul de Supraveghere
- c) Directoratul

#### Actionarii

Actionarii Hidroelectrica sunt Statul Roman prin Ministerul Economiei si Fondul Proprietatea. Actionarii își exercita drepturile în cadrul Adunarii Generale a Actionarilor („AGA” sau „Adunarea Generala”), care reprezinta cel mai înalt organ decizional al societatii. Competentele de aprobare ale Adunarilor Generale ale Actionarilor, conditiile de organizare si de validitate a reuniunilor acestora sunt stabilite în Actul Constitutiv al societatii, în conformitate cu reglementarile aplicabile.

Actiunile societatii sunt indivizibile cu privire la societatea comerciala, care nu recunoaste decat un proprietar pentru fiecare actiune. Fiecare actiune subscria si varsata de actionari, potrivit legii, asigura drepturi egale si confera acestora dreptul la un vot în adunarea generala a actionarilor dreptul de a alege si de a fi ales în organele de conducere, dreptul de a participa la distribuirea profitului, conform prevederilor Actului Constitutiv si dispozitiilor legale.

Adunările Generale constituie totodata un prilej pentru membrii Consiliului de Supraveghere și ai Directoratului de a prezenta acționarilor rezultatele obținute pe durata exercitării mandatului în baza responsabilităților ce le-au fost conferite. Adunările Generale sunt ordinare și extraordinare.

Adunarea Generală a Acționarilor este convocată de către Directorat ori de câte ori este necesar, în condițiile legii. Termenul de întrunire nu poate fi mai mic de 30 (trezeci) de zile de la data publicării convocatorului. Convocarea se publică în Monitorul Oficial al României, Partea a IV-a, și în unul din ziarurile de largă răspândire din România.

Pentru a asigura tratamentul egal și exercitarea deplină și într-o manieră echitabilă a drepturilor detinatorilor de acțiuni, societatea pune la dispoziția acestora toate informațiile relevante cu privire la AGA și la deciziile adoptate, atât prin mijloacele de comunicare în masă, cât și în secțiunea specială, deschisă pe pagina proprie de internet.

Societatea depune toate diligentele, cu respectarea cerințelor legislației în materie, pentru facilitarea participării acționarilor la lucrările Adunărilor Generale, precum și a exercitării depline a drepturilor acestora. Acționarii pot participa și vota personal în Adunarea Generală, dar au și posibilitatea exercitării votului prin reprezentare sau prin corespondență.

Adunările Generale ale Acționarilor sunt prezidate de Președintele directoratului sau, în lipsa acestuia, de către o persoană desemnată de acționari, permitând în acest fel un dialog deschis și eficient între administratori și acționari.

În cadrul Adunărilor Generale ale Acționarilor se permite și se încurajează dialogul între acționari și membrii Consiliului de Supraveghere și/sau ai Directoratului. Fiecare acționar poate adresa administratorilor întrebări referitoare la activitatea societății. Hotărârile adunării generale sunt obligatorii chiar și pentru acționarii absenți și pentru cei care au votat împotriva.

#### **Consiliul de Supraveghere**

Consiliul de Supraveghere al Hidroelectrică este format din 7 membri. Componenta Consiliului de Supraveghere este prezentată detaliat pe pagina de internet a societății. Membrii Consiliului de Supraveghere pot avea calitatea de acționari ai societății. Membrii Consiliului de Supraveghere nu pot fi membri ai directoratului și nici nu pot cumula calitatea de membru în consiliul de supraveghere cu cea de salariat al societății.

Membrii Consiliului de Supraveghere sunt numiți de către Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor, cu respectarea prevederilor aplicabile societăților admise la tranzacționare și sunt selectați în conformitate cu prevederile legale privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

Președintele Consiliului de Supraveghere este ales de către membrii Consiliului de Supraveghere.

Membrii Consiliului de Supraveghere sunt aleși de către Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor. Mandatul membrilor Consiliului de Supraveghere are o durată de 4 (patru) ani.

În cazul în care vreună dintre pozițiile din Consiliul de Supraveghere devine vacantă, Consiliul de Supraveghere poate desemna un membru provizoriu până la următoarea ședință a Adunării Generale Ordinare a Acționarilor sau va cere directoratului să convoace Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor pentru a numi un alt membru, care va fi selectat în conformitate cu prevederile legale privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice. Noul membru este numit de Adunarea Generală pentru o durată care va fi egală cu perioada care a rămas până la expirarea în mod normal a mandatului predecesorului său, cu excepția cazului în care întregul Consiliul de Supraveghere este reconfirmat pentru un nou mandat de patru ani.

Sedintele Consiliului de Supraveghere sunt convocate după cum urmează:

- a) de către Președintele consiliului de supraveghere (sau de către un membru al consiliului de supraveghere în baza unei autorizări a Președintelui) ori de câte ori este necesar, dar cel puțin o dată la 3 (trei) luni;
- b) de către Președintele consiliului de supraveghere la cererea motivată a oricărui doi membri ai consiliului de supraveghere sau a directoratului;
- c) de către doi membri ai consiliului de supraveghere sau de directorat, în cazul în care Președintele nu convoacă ședința consiliului de supraveghere.



Sedintele Consiliului de Supraveghere sunt convocate printr-o înștiințare transmisă cu cel puțin 5 (cinci) zile calendaristice înainte de data propusă pentru ținerea ședinței. Perioada de înștiințare nu include ziua transmiterii și ziua în care urmează să aibă loc ședința. Înștiințarea se transmite tuturor membrilor consiliului de supraveghere, conform prevederilor Actului Constitutiv.

Ședința Consiliului de Supraveghere este prezidată de Președintele consiliului de supraveghere, iar în lipsa acestuia, de către un membru ales dintre membrii Consiliului de Supraveghere.

Pentru valabilitatea deciziilor este necesară prezența a cel puțin 5 membri dintre membrii consiliului de supraveghere. Hotărârile consiliului de supraveghere se iau cu majoritatea voturilor membrilor consiliului de supraveghere care participă la ședința sau care sunt reprezentați în cadrul acesteia. În cazul unui balotaj, Președintele consiliului de supraveghere sau Președintele de ședință în cazul în care Președintele Consiliului de Supraveghere lipsește va avea votul decisiv.

În cadrul consiliului de supraveghere se constituie un comitet de nominalizare remunerare și un comitet de audit. Consiliul de supraveghere poate decide constituirea altor comitete consultative. Membrii comitetelor consultative sunt desemnați de către membrii consiliului de supraveghere.

Comitetul de nominalizare și remunerare formulează propuneri pentru funcția de membru al consiliului de supraveghere și membru al directoratului, elaborează și propune consiliului de supraveghere procedura de selecție a membrilor consiliului de supraveghere, a membrilor directoratului și pentru alte funcții de conducere, formulează propuneri privind remunerarea membrilor directoratului și a altor funcții de conducere.

Comitetul de audit îndeplinește atribuțiile prevăzute la art. 65 din Legea nr. 162/2017 privind auditul statutar al situațiilor financiare anuale și al situațiilor financiare anuale consolidate și de modificare a unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare.

Comitetele consiliului de supraveghere sunt formate din cel puțin 2 (doi) membri ai consiliului de supraveghere. Unul dintre membrii comitetului este desemnat de către consiliul de supraveghere Președinte al comitetului. Deciziile în cadrul comitetelor consultative se iau cu majoritate de voturi. În cazul unui balotaj, Președintele va avea votul decisiv.

#### **Directoratul**

Membrii Directoratului sunt numiți și revocați de Consiliul de Supraveghere. Numărul membrilor va fi determinat de Consiliul de Supraveghere, cu condiția ca acel număr să nu fie nici mai mic de trei și nici mai mare de șapte, numărul acestora fiind întotdeauna impar. Un membru al Directoratului va fi numit Președinte al Directoratului (denumit alternativ și Director General Executiv sau Chief Executive Officer – „CEO” – al societății).

Membrii Directoratului sunt selectați în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, iar mandatul acestora este acordat pe o perioadă de 4 (patru) ani.

În cazul în care o poziție de membru al Directoratului devine vacantă, consiliul de supraveghere va numi alt membru, pentru restul duratei mandatului membrului care este înlocuit, selectat în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Funcționarea Directoratului este stabilită prin regulile interne ale directoratului, aprobate de consiliul de supraveghere. Directoratul se întrunește la intervale regulate (de regula săptămânal) sau ori de câte ori este necesar pentru rezolvarea operativă a problemelor curente ale societății.

Cel puțin jumătate dintre membrii Directoratului trebuie să fie prezenți pentru ca deciziile să fie valabile; cu excepția cazului în care regulile interne solicită un cvorum mai mare. Deciziile Directoratului vor fi luate în mod valabil prin votul afirmativ al majorității membrilor prezenți sau reprezentați la respectiva întâlnire a directoratului. În cazul unei egalități de voturi, Președintele Directoratului sau persoana împuternicită de acesta să prezideze întâlnirea va avea votul decisiv. În prezent Hidroelectrică are un Directorat format din 5 membri. Componenta Directoratului este prezentată detaliat pe pagina de internet a societății.

#### **Consiliul de Supraveghere și Directoratul – o colaborare permanentă**

Consiliul de Supraveghere și Directoratul analizează permanent stadiul curent al implementării programului de management și a strategiei generale privind dezvoltarea societății.

Directoratul furnizeaza Consiliului de Supraveghere, în mod regulat și cuprinzător, informații detaliate cu privire la toate aspectele importante ale activității societății. În plus, orice eveniment de importanță majoră este comunicat imediat Consiliului de Supraveghere. De asemenea Consiliului de Supraveghere poate solicita membrilor Directoratului informații cu privire la conducerea operativă a societății, precum și orice informații pe care le considera necesare pentru exercitarea atribuțiilor sale.

Organele de conducere și organele de administrare sunt active, au independența de a adopta deciziile pe care le considera oportune, își înțeleg rolul și sunt permanente în măsura să-și susțină deciziile în fața structurilor de supraveghere sau a altor părți interesate care au dreptul să obțină astfel de informații.

### **Conflictele de interes**

Consiliul de Supraveghere și Directoratul vor adopta soluții operaționale corespunzătoare pentru a facilita identificarea și soluționarea adecvată a situațiilor în care un administrator are un interes material în nume propriu sau în numele unor terți.

Membrii Consiliului de Supraveghere vor acționa numai în interesul societății și vor lua decizii fără a se lăsa influențați de eventuale interese proprii care pot apărea în activitate; niciun membru al Consiliului de Supraveghere nu va face uz în propriul interes de oportunitățile de afaceri de care ia cunoștință în desfășurarea normală a activității sale.

Membrii Consiliului de Supraveghere păstrează confidențialitatea asupra oricăror fapte, date sau informații de care au luat cunoștință în cursul exercitării responsabilităților și înțeleg că nu au dreptul de a le folosi sau de a le dezvălui nici în timpul activității și nici după încetarea acesteia.

Pentru evitarea apariției conflictelor de interes, societatea a stabilit o serie de reguli deontologice ce trebuie respectate atât de membrii Consiliului de Supraveghere, cât și de cei ai Directoratului

### **Transparența, informarea și comunicarea**

Într-un mediu concurențial puternic, în care este esențială asigurarea confidențialității informației profesionale și, în mod particular, a secretului profesional în domeniul de activitate, societatea dispune de reguli interne pentru a asigura acest echilibru între:

- necesitatea păstrării informațiilor confidențiale, și
- necesitatea dezvăluirii informațiilor corporative relevante în scopul protecției intereselor acționarilor, precum și a celorlate categorii de părți interesate.

În scopul asigurării transparenței și accesului la informație al tuturor părților interesate, cât și respectării prevederilor legale în vigoare, Hidroelectrica asigură diseminarea informațiilor relevante cu privire la societate, inclusiv aspectele principale ale politicii sale de guvernanta corporativă, situațiile financiare și performanța societății, precum și orice alt eveniment important referitor la societate și activitatea sa.

Cu privire la circuitul intern al informației și la dezvăluirea către public a informațiilor importante, Hidroelectrica dispune de reglementări interne care asigură atât respectarea confidențialității și a interdicției de a utiliza respectiva informație în interes propriu, cât și diseminarea în timp util a informațiilor corporative relevante.

Societatea face publică informația într-un mod care permite publicului accesul egal și complet la informații, în acest scop, dezvoltând o politică adecvată de comunicare, bazată pe utilizarea de forme diverse de comunicare. Informațiile relevante sunt publicate pe pagina proprie de internet, în limba română.

Având în vedere necesitatea construirii unei culturi a integrității în cadrul Hidroelectrica sunt propuse următoarele etape principale pentru dezvoltarea Guvernantei Corporative :

#### **a) Analiza de nevoi de conformitate și etică la nivelul companiei**

Această etapă presupune analiza structurii și categoriilor de operațiuni derulate de companie pentru a determina cadrul normativ aplicabil (național și european, inclusiv acquis-ul comunitar direct aplicabil), precum și a standardelor și bunelor practici relevante. Ulterior, în raport de cadrul de conformitate se vor realiza chestionare de analiză destinate mai multor paliere din cadrul companiei: acționariat, top management, middle management, execuție, parteneri de afaceri, clienți/ beneficiari, stakeholderi externi.



#### **b) Identificarea si asumarea valorilor companiei**

Presupune organizarea si facilitarea procesului de definire a misiunii - viziunii - valorilor companiei, în raport de nevoile de conformitate si etica identificate si în raport de prioritatile economico-financiare ale companiei.

#### **c) Revizuirea si implementarea Codului de Etica**

Pornind de la strategia institutionala si de la concluziile Raportului de analiza de nevoi, cu ajutorul unui consultant, se va actualiza Codul Etic al companiei. Alaturi de acesta, va fi elaborat pachetul de implementare al codului care presupune:

- Propunerile privind modul de înfiintare, structura, componenta si modul de recrutare si sprijin în procesul de selectare a membrilor compartimentului de etica.
- Elaborarea unui pachet de proceduri de lucru ale compartimentului de etica;
- Elaborarea unui set de proceduri privind managementul eticii pentru top management;
- Elaborarea unui pachet complet de instrumente pentru implementarea codului;
- Elaborarea unui pachet de training pentru structurile care asigura managementul eticii.

#### **d) Elaborarea si implementarea programului de conformitate**

Pornind de la strategia institutionala si concluziile Raportului de analiza de nevoi, cu sprijinul consultantului, se va elabora, în mod similar codului etic, programul de conformitate. Alaturi de acesta, va fi elaborat pachetul de implementare si operationalizare al programului de conformitate care presupune:

- Propunerile privind modul de înfiintare, structura si componenta membrilor compartimentului de conformitate
- Pachetul de proceduri de lucru ale compartimentului de conformitate
- Pachetul de proceduri privind managementul conformitatii pentru top management
- Pachetul de instrumente pentru implementarea programului de conformitate
- Pachetul de training pentru structurile care asigura managementul conformitatii

#### **e) Pachetul de diseminare si promovare a Codului etic si programului de conformitate – cladirea unei culturi a integritatii**

Aceasta reprezinta componenta finala a prezentului program, care presupune instruirea tuturor angajatilor cu privire la strategia institutionala a companiei, asteptarile în materie de conduita prin raportare la codul etic, precum si drepturile si obligatiile personalului în materie de etica si conformitate.

Organizarea programului de formare porneste de la premisa ca daca o companie asigura functionarea eficienta a sistemului sau de management al eticii si conformitatii, determinand schimbare atitudinala în randul personalului sau, atunci acest sistem poate sa limiteze conflictele interne, furturile din bunurile companiei si fraudele, utilizarea resurselor companiei în alte scopuri decat cele pentru care sunt acolo, utilizarea imaginii companiei în beneficiul personal al angajatilor sau sabotarea intereselor companiei prin conduita necorespunzatoare a angajatilor în raport cu clientii sau partenerii de afaceri, respectiv coruptia etc. Iar toate acestea se masoara în bani. Functionarea unui astfel de sistem contribuie la întarirea sistemului de integritate intern al companiei si a sentimentului de siguranta al angajatului, la identificarea acestuia cu valorile companiei, deci la o performanta mai mare, care în cele din urma se poate traduce în profit mai mare.

#### **4.2. Planul propriu de lucru al Consiliului de supraveghere in cadrul comitetelor consultative**

În cadrul Consiliului de Supraveghere al Hidroelectrica, sunt numite cu rol consultativ urmatoarele comitete:

1. Comitetul de Nominalizare si Remunerare;
2. Comitetul de Audit;
3. Comitetul de Strategie si IPO;

Membrii comitetelor consultative sunt desemnati de catre membrii Consiliului, fiind formate din cel puțin 2 (doi) membri ai Consiliului de Supraveghere. Unul dintre membrii comitetului este desemnat de catre Consiliul de Supraveghere presedinte al comitetului.

Deciziile în cadrul comitetelor consultative se iau cu majoritate de voturi, iar în caz de balotaj, Presedintele Comitetului va avea votul decisiv.

Orice membru al unui comitet consultativ poate convoca sedinta comitetului din care acesta face parte, iar convocarea sedintelor comitetelor consultative va fi transmisa fiecarui membru al comitetului in scris, prin fax sau prin posta electronica la adresa si numarul de fax al respectivului membru al comitetului. Un comitet indeplineste cel putin sarcinile care i-au fost delegate de catre Consiliu si nu depaseste autoritatea sau puterile intregului Consiliu. Deciziile care, potrivit legii, trebuie luate de Consiliu nu pot fi delegate unui comitet.

Fiecare comitet informeaza prompt Consiliul in legatura cu actiunile pe care le desfasoara si evolutiile importante care ii sunt aduse la cunostinta. Fiecare membru al Consiliului are acces nelimitat la toate sedintele si inregistrarile comitetelor. Consiliul primeste un raport de la comitet care descrie actiunile si constatarile comitetelor. Fiecare comitet functioneaza dupa un Regulament de Organizare si Functionare, iar componenta comitetelor trebuie afisate pe website-ul societatii.

Prin Hotararea Consiliului de Supraveghere nr. 05/11.02.2019 la nivelul Consiliului de Supraveghere al Hidroelectrica SA s-au constituit 3 ( trei) comitete, cu urmatoarea componenta:

#### **1. Comitet de Nominalizare si Remunerare:**

Catalin Popescu – Presedinte  
Ioana Andreea Lambru – Membru  
Daniel Naftali – Membru  
Mihai Liviu Mihalache – Membru  
Carmen Radu – Membru

#### **2. Comitet de Audit:**

Cristian Nicolae Stoina – Presedinte  
Carmen Radu – Membru  
Daniel Naftali – Membru  
Karoly Borbely – Membru  
Catalin Popescu- Membru

#### **3. Comitet de Strategie si IPO:**

Karoly Borbely – Presedinte  
Mihai Liviu Mihalache - Membru  
Daniel Naftali – Membru  
Carmen Radu – Membru  
Cristian Nicolae Stoina- Membru

#### **4.3. Responsabilitate sociala corporativa**

Responsabilitatea sociala corporativa inseamna concentrarea atentiei asupra impactului social si de mediu al business-ului actionand ca o politica integrata in viata companiei afectand luarea deciziilor de zi cu zi precum si actiunile organizatiei la toate nivelurile. In prezent, din ce in ce mai multe companii inteleg ca responsabilitatea sociala corporativa si sustenabilitatea este parte integranta a competitivitatii.

Responsabilitatea sociala corporativa este parte integranta a strategiei si in Hidroelectrica. Scopul companiei este ca fiecare angajat al companiei sa aiba un comportament social responsabil si sa isi îmbunataseasca practicile de business prin întarirea politicii de Guvernare Corporativa. În acelasi timp, fiind cea mai mare companie de energie din Romania, Hidroelectrica este angajata activ la dezvoltarea societatii romanesti. Astfel, va contribui dezvoltarea societatii pe termen lung, pentru crearea unei lumi mai bune, atat pentru generatiile prezente, cat si pentru cele viitoare. Prin urmare, Hidroelectrica este responsabila pentru mai mult decat ea însasi, si anume pentru clientii, actionarii si angajatii societatii, de vreme ce munca acestora a avut întotdeauna un impact asupra societatii si mediului înconjurator.

Pe termen mediu **se propune crearea unei politici CSR** care sa defineasca ariile in care Hidroelectrica poate interveni la nivelul comunitatiilor locale, precum si pentru a monitoriza si comunica performantele companiei in aceasta privinta prin intermediul unui raport anual CSR si nu numai.



Hidroelectrică se angajează să-și exercite munca în mod responsabil și se mandrește să-și prezinte eforturile în acest scop, pentru ca publicul să le vadă și să le evalueze. Pornind de la principiile responsabilității sociale și dezvoltării durabile, în calitate de corporatist, Hidroelectrică organizează frecvent acțiuni ce au ca scop conștientizarea cetățenilor și a tuturor factorilor responsabili privind efectele nefaste ale poluării. Hidroelectrică, consecventă principiilor dezvoltării durabile, își propune menținerea poziției pe Piața de energie locală, complet liberalizată, inclusiv prin utilizarea instrumentelor specifice unei economii moderne, oferite de menținerea și îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management Integrat calitate, mediu, sănătate și securitate în munca/ocupatională.

Pentru Hidroelectrică responsabilitatea socială implică mult mai mult decât promovarea artelor frumoase și a culturii, și decât sponsorizarea sporturilor. Aceasta îmbrățișează multe aspecte, precum asigurarea instruirii profesionale a tinerilor, integrarea de noi angajați la locul de muncă, compania implicându-se în comunitatea locală, asigurând un comportament competitiv corect și lucrând împreună cu furnizorii într-un spirit de încredere.

Realizarea progresului înspre o dezvoltare durabilă este clar o chestiune de alternativă socială și, în acest sens, Hidroelectrică a ales varianta implicării profunde, în a lua în considerare aspecte conceptuale și tehnice într-un context al proceselor dificile de decizie zilnică, reală, impulsivă de valoare. Responsabilitatea socială este un principiu important al dezvoltării durabile și, de aceea, politica de răspundere socială a Hidroelectrică urmărește ameliorarea aspectelor sociale ale societății.

Compania s-a angajat să realizeze și să mențină cele mai înalte standarde în toate aspectele activității sale, să exercite un impact pozitiv asupra tuturor comunităților în care activează. O atenție deosebită se acordă laturii educative, activităților culturale și spiritului umanitar.

Această angajare implică nu numai acordarea de suport financiar anumitor instituții, ci înseamnă și conlucrare pentru ca fiecare angajat, partener, colaborator, acționar să fie tratat cu demnitate și respect. În acest sens, Hidroelectrică a elaborat propriul Cod Etic, bazat pe următoarele principii: respectarea cadrului legal și a normelor interne, respect și încredere, orientarea spre calitate, confidențialitate, evitarea conflictelor de interese, responsabilitate față de comunitatea locală, responsabilitate față de mediu, transparență și loialitate.

Unul dintre obiectivele strategice pe termen lung ale Hidroelectrică este participarea la dezvoltarea profesională a angajaților prin îmbunătățirea continuă a cunoștințelor și competențelor. Având în vedere că formarea unui specialist în domeniul hidroenergetic presupune o perioadă îndelungată de pregătire și formare profesională, Hidroelectrică a ales să acorde burse private celor mai buni studenți ai facultăților de profil electric și hidroenergetic, încă din anul 2003. Începând cu anul 2018 se acordă burse private de studii studenților și din alte domenii decât celor cu profil hidroenergetic/electric, dar și elevilor din învățământul preuniversitar, de la liceele cu profil energetic din toată țara. Bursele pentru elevi și studenți, se acordă în mod transparent, pe baza unei proceduri de selecție, aprobată de Directoratul Societății. Aceasta este o investiție în oameni, chiar înainte ca aceștia să devină angajați ai societății.

Un proiect de responsabilitate socială este proiectul „Hidroelectrică Viitorului”, derulat pe 4 ani, începând cu 2018, în parteneriat cu Ministerul Educației Naționale. Programul urmărește educarea tinerilor în spiritul muncii și prezentarea unor oportunități de carieră prin popularizarea meseriilor din domeniul hidroenergetic. Programul își propune să prezinte tinerilor obiective hidroenergetice de referință, istoricul companiei, fluxul tehnologic, echipamentele și construcțiile hidrotehnice din administrarea Hidroelectrică.

Hidroelectrică Viitorului își propune dezvoltarea comunicării inter-instituționale între unitățile de învățământ și Hidroelectrică, în baza unui parteneriat activ cu acțiuni care vizează tranziția de la școală la un posibil loc de muncă al elevilor din învățământul profesional și tehnic care se pregătesc pentru meseriile specifice domeniului hidroenergetic.

Adeptă a principiilor responsabilității sociale corporative, Hidroelectrică nu este preocupată numai de menținerea poziției de lider național în producerea de energie electrică, ci și de împletirea armonioasă a performanțelor profesionale cu preocupările firești legate de noi toți și de viitorul copiilor noștri.

Altfel spus, Hidroelectrică a pornit pe drumul dezvoltării durabile prin respectarea valorilor culturii organizatorice și a principiilor de afaceri, totodată protejând, susținând și îmbunătățind continuu capitalul

uman, natural și financiar pentru viitor. Hidroelectrică poate astfel să se implice în formarea și dezvoltarea acestui spirit și în rândul tinerei generații, care trebuie să înțeleagă, să adopte și să aplice principiile dezvoltării durabile.

Una din direcțiile strategice ale companiei este asigurarea personalului calificat pentru meseriile din Hidroelectrică. În acest context există necesitatea cunoașterii companiei Hidroelectrică de către tineri pentru crearea condițiilor optime în vederea integrării socio-profesionale a acestora și pentru asigurarea viitorului companiei.

Beneficiarii proiectului sunt elevii din învățământul profesional și tehnic care se pregătesc pentru domeniile specifice activităților din amenajările hidroenergetice în unități de învățământ din zonele de activitate a Hidroelectrică. Prin proiectele derulate, Hidroelectrică urmărește atât dezvoltarea de valori comune legate de protejarea mediului, cât și promovarea unor acțiuni de ecologizare în zonele în care sucursalele își desfășoară activitatea. În fiecare an, cu ocazia Zilei mondiale a apei, Hidroelectrică atrage atenția asupra importanței respectării principiilor dezvoltării durabile în exploatarea resurselor de apă. În colaborare cu școlile din zonă, sucursalele organizează anual acțiuni de responsabilizare față de mediul înconjurător: simpozioane, prelegeri, vizite în amenajările hidroenergetice, acțiuni de ecologizare.

## **CAPITOLUL 5. REZUMATUL EXECUTIV AL STABILIRII OBIECTIVELOR STRATEGICE**

Specific activității de producere de energie electrică în hidrocentrale este faptul că planificarea, chiar și cea pe termen scurt, trebuie să pornească nu numai de la contextul economic național sau/si regional, ci și de la asumarea unui grad semnificativ de volatilitate a hidraulicității atât a râurilor interioare, cât și a Dunării.

Datele financiare au fost previzionate până în anul 2023 pentru a arăta sustenabilitatea planului de administrare peste perioada mandatului membrilor Consiliului de Supraveghere.

Componenta de Administrare a Planului de Administrare definește obiectivele strategice și potențialii indicatori de performanță ai Societății pe durata mandatului 2019-2023.

La baza elaborării Componentei de Administrare a stat o analiză internă detaliată a Societății pe segmentele relevante de activitate, cum ar fi producția, furnizarea, investițiile, financiar, resurse umane, analiză coroborată cu poziția pe care o are Societatea față de tendințele piețelor de electricitate din țară și din Europa.

Prin modelul de management strategic adoptat s-au stabilit **patru Obiective Strategice**, și anume: Competitivitate, Excelența Operațională, Investiții rentabile și Responsabilitate socială și de mediu, evaluate prin prisma a **patru Perspective**, și anume: cea Financiară, cea internă (a Proceselor de bază), perspectiva față de Clienți și cea de Creștere și dezvoltare.

Din **Perspectiva Financiară**, obiectivele principale sunt:

- creșterea și protejarea valorii returnate acționarilor, Societatea propunându-și ca pe termen scurt (2019) să stabilească și să comunice înainte de listarea companiei politica de dividende, iar pe termen mediu (2020-2023) menținerea politicii de dividende și a rentabilității capitalului propriu (ROE), calculat în funcție de modificările fiscale cu impact asupra companiei;
- optimizarea bazei de costuri;
- optimizarea structurii de capital prin analiza costului mediu al capitalului (WACC) existent și implementarea unei structuri optime de finanțare, urmată de evaluarea costului mediu al capitalului după listarea pe bursă;
- stabilirea unor criterii minime de rentabilitate pentru investițiile noi;
- concentrarea resurselor pe investiții în activele de producere existente cu implementarea unui nou program de investiții, care va avea la bază analiza de oportunitate și prioritizarea pe baza unor principii și criterii clar definite, cu focalizare pe: proiecte de rețehnologizare/modernizare majore necesare la nivelul capacităților de producție aflate în exploatare; accesarea de fonduri europene și alte surse cât mai avantajoase.



**Din Perspectiva Proceselor**, obiectivele principale sunt implementarea guvernantei corporative si a unei scheme de motivare a managementului, cresterea marjei de profit prin eficientizarea vanzarilor pe piata concurentiala pentru cota acceptata prin lege a se vinde pe aceasta piata, optimizarea portofoliului de active de productie existent prin scaderea numarului de active neperformante si prin cresterea coeficientului de disponibilitate, evaluarea potentialului de afaceri centralizarea raportarii la nivel de management, orientarea catre managementul proceselor, analiza internalizarii/externalizarii proceselor, precum si raportarea imbunatatita catre autoritatile de reglementare.

**Din Perspectiva Clientilor**, obiectivele principale sunt separarea activitatilor de generare si tranzactionare (reglementat si concurential), dezvoltarea/stabilizarea pozitiei de lider in piata in domeniul productiei de energie electrica si furnizarii de servicii de sistem, in conditiile reglementarilor in vigoare precum si dezvoltarea portofoliului de furnizare si optimizarea vanzarilor efectuate pe Piata concurentiala.

**Din Perspectiva Cresterii si Dezvoltarii**, obiectivele principale sunt: regionalizarea/diversificarea afacerilor pe Piata de electricitate, optimizarea capacitatilor de productie si a disponibilitatii lor, cresterea implicarii angajatilor, dezvoltarea sistemului de management integrat CMSSM catre cei mai performanti indicatori si instruire continua.

Aceste obiective strategice definite de noi Consiliul de Supraveghere prin aceasta Componenta de administrare a Planului de Administrare se vor constitui intr-un ghid pentru intocmirea de catre Directorat a Componentei de Management a Planului de Administrare, a caror aplicare dorim sa genereze cresterea performantelor Societatii si vor sta, de asemenea, la baza stabilirii indicatorilor de performanta pentru anul 2019, dar si ca prognoza pentru perioada 2020-2023, prognoza ce va fi actualizata anual in baza bugetelor de venituri si cheltuieli aprobate de AGA.

# PARTEA II. COMPONENTA DE MANAGEMENT

## CAPITOLUL 1. PREMISELE ELABORĂRII COMPONENTEI DE MANAGEMENT A PLANULUI DE ADMINISTRARE

Componenta de Management a Planului de Administrare al S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A. a fost elaborată cu respectarea, în mod cumulativ, a următoarele elemente:

- Scrisoarea de așteptări în procesul de recrutare a membrilor Consiliului de Supraveghere a S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A.;
- Componenta de administrare a Planului de administrare al S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A. pentru perioada Februarie 2019 – Februarie 2023;
- Viziunea managementului privind organizarea și dezvoltarea durabilă a companiei pe perioada mandatului;
- Situațiile financiare ale companiei la data de 31.12.2018 auditate și aprobate;
- Ordonanța de Urgență nr. 114 din 28 decembrie 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;
- Ordinul ANRE nr. 10/2019 – privind aprobarea Metodologiei de stabilire a prețurilor pentru energia electrică vândută de producători pe baza de contracte reglementate și a cantitatilor de energie electrică din contractele reglementate încheiate de producători cu furnizorii de ultima instanță;
- Inițierea unei oferte publice primare de vânzare de acțiuni prin oferirea spre subscriere, prin metode specifice pieței de capital, a unui pachet de acțiuni nou-emise reprezentând 10% din capitalul social existent anterior majorării capitalului social, conform HG nr. 1066/2013 privind strategia de privatizare a Hidroelectrica, cu modificările și completările ulterioare.

Scopul elaborării prezentului document este definirea planului de management al companiei pentru perioada 2019 - 2023, pe baza direcțiilor stabilite în cadrul Componentei de Administrare elaborată și aprobată de către Consiliul de Supraveghere al S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A., în vederea atingerii obiectivelor specifice stabilite.

Componenta de Management este construită pornind de la viziunea managerială a Directoratului pentru dezvoltarea strategică și sustenabilă a companiei, în condițiile creșterii valorii Hidroelectrica, ținând cont de contextul și tendințele actuale ale pieței de energie locale și regionale, precum și de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate, astfel încât să asigure menținerea unei companii moderne, viabilă financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să fie responsabilă față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului și față de mediu, în condițiile unei dezvoltări durabile.

Necesitatea elaborării Planului de Management derivă din obligația aplicării legislației relevante la nivel european și național în domeniul guvernării corporative a întreprinderilor publice, respectiv Ordonanța de Urgență nr. 109/30.11.2011 cu actualizările și modificările ulterioare, aprobată prin Legea nr. 111/27.05.2016 și a normelor metodologice de aplicare aprobate prin Hotărârea nr. 722/28.09.2016.

Conform prevederilor ordonanței sus menționate, membrii Directoratului elaborează în termen de 60 de zile de la numire și prezintă Consiliului de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiară și nefinanciară stabiliți.

### 2.1. Misiunea, viziunea, valorile și obiectivele companiei

#### Misiunea

Să creăm valoare prin producerea și comercializarea energiei electrice în hidrocentrale, într-o manieră responsabilă față de comunitate și mediu, în condiții de calitate și performanță.

#### Viziunea

Consolidarea poziției de lider în producerea de energie electrică și furnizarea serviciilor tehnologice de sistem, respectând principiile dezvoltării durabile.



## Valorile

Performanță, Integritate, Creativitate, Spirit de echipă și Responsabilitate socială.

Obiectivele principale ale Hidroelectrica care susțin creșterea valorii companiei sunt:

- **optimizarea bazei de costuri și optimizare operațională;**
- **optimizarea funcționării capacităților de producție;**
- **realizarea de investiții rentabile;**
- **extindere la nivel regional;**
- **listarea companiei la bursă.**

Hidroelectrica vinde energia electrică în mod transparent, nediscriminatoriu și competitiv tuturor potențialilor clienți de pe segmentul concurențial al pieței de energie electrică, urmărind cel mai bun preț pe care îl poate obține în piețele pe care activează, în condițiile legii (inclusiv legislația secundară).

În îndeplinirea misiunii sale, Hidroelectrica se bazează pe un sistem de management conform cerințelor standardelor de management al calității, al mediului și al securității și sănătății în muncă, monitorizat și adaptat/optimizat continuu, având ca și referința identificarea, implementarea și monitorizarea cerințelor aplicabile, ciclul Planifică-Efectuează-Verifică-Acționează și gândirea pe bază de risc și oportunitate.

*Relația cu acționarii și părțile interesate*

Cadrul optim pentru îndeplinirea misiunii Hidroelectrica și atingerea obiectivelor sale, se bazează pe respectarea intereselor acționarilor și a tuturor părților implicate în activitatea companiei.

În concordanță cu valorile promovate, Hidroelectrica promovează o serie de acțiuni pentru consolidarea încrederii în relația cu părțile interesate, după cum urmează:

- Acționari:
  - ✓ Creșterea valorii acțiunilor
  - ✓ Maximizarea randamentului capitalului investit
  - ✓ Comunicare promptă și eficientă, în condiții de transparență pentru toți acționarii
- Părți interesate:
  - ✓ Asigurarea obiectului de activitate în conformitate cu standardele de calitate și performanță impuse de legislația în vigoare
  - ✓ Realizarea de activități sustenabile atât din punct de vedere financiar, cât și în sensul răspunderii sociale față de comunitate și protecția mediului
  - ✓ Prestarea de servicii performante cu valoare ridicată de utilizare
  - ✓ Respectarea integrală a reglementărilor în vigoare
  - ✓ Respectarea reglementărilor de securitate și sănătate în muncă
  - ✓ Colaborare bazată pe etică în afaceri
  - ✓ Asigurarea transparentă a informațiilor cu privire la activitatea desfășurată
  - ✓ Transparență și comunicare

## **CAPITOLUL 2. MĂSURI ȘI ACȚIUNI ALE MANAGEMENTULUI PENTRU REALIZAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE ALE SOCIETĂȚII**

### **2.1.1. Realizarea unor investiții hidroenergetice rentabile; finalizarea proiectelor de investiții rentabile, cu componentă energetică semnificativă aflate în derulare, cu respectarea fermă a cerințelor naționale și europene de mediu**

#### *2.1.1.1. Măsuri pentru finalizarea/retehnologizarea/modernizarea centralelor, cu componenta energetică semnificativă, unde se justifică necesitatea unor astfel de operațiuni:*

- concentrarea pe retehnologizarea activelor cu cele mai mari rate ale rentabilității precum sunt hidrocentralele de la Stejaru, Vidraru, Râul Mare Retezat și Mărișelu;
- identificarea portofoliului de active și luarea tuturor măsurilor necesare în scopul de a optimiza capacitățile de producție și disponibilitatea acestora;

- identificarea soluțiilor de finalizare a investițiilor istorice, culegerea și analizarea documentației, realizarea de analize financiare și economice ale activelor;
- definirea variantelor alternative pentru obiectivele de investiții istorice privind scheme de amenajare hidroenergetice cu funcții complexe, și formalizarea propunerilor de decizie: continuarea investiției într-o variantă optimizată sau abandon investiție.
- oportunitățile de dezvoltare vor fi abordate în funcție de rentabilitatea fiecărui proiect în parte, ce va fi analizată corelat și cu noile prevederi legislative aplicabile în domeniu privind taxele, cantitățile, prețurile și procentul stabilite de ANRE pentru energia electrică livrată consumatorilor casnici de către Hidroelectrică (OUG nr. 114/2018, metodologie ANRE).

Pentru activitățile de re tehnologizare și modernizare sunt programate cu prioritate următoarele acțiuni:

- Realizarea lucrărilor de re tehnologizare la CHE Stejaru;
- Finalizarea lucrărilor pentru modernizarea hidroagregatelor din CHE Slatina HA 1 și a stațiilor electrice de 110 kV Drăgășani, Zăvideni, Ionești, Călimănești și Malaia;
- Retehnologizarea AHE Vidraru, CHE Mărișelu și CHE Râul Mare Retezat și asigurarea surselor de finanțare necesare;
- Reluarea lucrărilor de re tehnologizare la HA 1 din CHE Porțile de Fier II;
- Modernizarea CHE Remeți - HA2, stațiile de 110 kV de la stațiile de pompă Lotru - aval, Petrimanu, Jidoaia și de la CHE Brădișor, CHE Vaduri - HA2, CHE Săsciori – HA2 și CHE Dăiești – HA2, CHE Arcești - HA2;
- Lucrări de modernizare/re tehnologizare pentru centralele hidroelectrice la care acțiunile uzuale de mentenanță nu mai pot contracara efectul uzurii fizice și morale cum ar fi: CHE Brădișor, CHE Pângărați, CHE Piatra Neamț, CHE de pe canalul Bistrița (CHE Vânători, CHE Roznov, CHE Zănești și CHE Costișa), CHE Oiești, CHE Albești, puse în funcțiune între anii 1963-1981;
- Lucrări de modernizare pentru toate stațiile de 110 kV, 20 kV și 6,3 kV având durata de viață depășită.

#### 2.1.2. Analiza în vederea clarificării situației amenajărilor hidroenergetice nefinalizate din patrimoniul Societății și luarea de decizii în consecință

Identificarea soluțiilor optime prin analize de eficiență economică la nivel de societate, după cum urmează:

- Identificarea soluțiilor de finalizare a investițiilor istorice, culegerea și analizarea documentației, realizarea de analize financiare și economice ale activelor
- Definirea variantelor alternative pentru obiectivele de investiții istorice privind scheme de amenajare hidroenergetice cu funcții complexe, abordate încă de la conceptul de proiectare cu funcția energetică aflată în plan secundar și formalizarea propunerilor de decizie: continuarea investiției într-o variantă optimizată, conservare/abandon investiție sau valorificarea/cedarea unor astfel de obiective către terți interesați.
- Modelarea financiară a tuturor variantelor alternative pentru toate investițiile istorice privind scheme de amenajare hidroenergetice cu funcții complexe și generarea variantelor alternative.

Obiectivele de investiții istorice privind schemele de amenajare hidroenergetice cu funcții complexe sunt următoarele:

- Amenajarea hidroenergetică a râului Olt defileu pe sectorul Cornetu-Ăvrig
- Amenajarea Hidroenergetică Răstolița
- Amenajarea Hidroenergetică a râului Strei pe sectorul Subcetate - Simeria
- AHE Bistra-Poiana Mărului-Ruieni-Poiana Rusca
- Amenajarea Hidroenergetică Surduc-Siriu
- Amenajarea hidroenergetică a râului Jiu pe sectorul Valea Sadului-Vădeni
- Amenajarea Hidroenergetică complex a râului Olt pe sectorul Făgăraș-Hoghiz
- Amenajarea Hidroenergetică Runcu Firiza
- Amenajarea Hidroenergetică Pașcani
- AHE a râului Siret pe sector Cosmești - Movileni
- AHE Cerna Belareca
- AHE a râului Bistrița pe sectorul Borca - Poiana Teiului
- Amenajarea Hidroenergetică Dâmbovița Clăbucet
- Lac redresor Sebeș - etapa 1



- Lac redresor Sebeș - etapa 2

### 2.1.3. Dezvoltarea capabilităților de management al proiectelor de investiții

#### Folosirea unității organizaționale specifice, create pentru managementul proiectelor de investiții

- orientarea strategică a societății în abordarea procesului de management trebuie să fie către o Organizație Orientată pe Proiecte (OOP), acest lucru permițând, în mod optim, colaborarea inter-funcțională și coordonarea activitatilor derulate pentru proiectele de investiții gestionate
- instruirea Managerilor de proiect și a echipelor de proiect, a punerii în practică a unui program de certificare pentru toți managerii de proiect, utilizării instrumentelor pentru evaluarea managerilor de proiect și dezvoltarea competențelor acestora în utilizarea softurilor dedicate
- crearea unui corp de manageri de proiect profesioniști cu certificare recunoscută, care prin cunoștințele, experiența profesională și competențele avute, vor gestiona și coordona portofoliul de proiecte de investiții al companiei, fiind posibilă realocarea acestora între proiectele majore.

#### Optimizarea cadrului de lucru și a metodologiei pentru managementul proiectelor

- Utilizarea proceselor de definire a proiectelor, guvernanta de proiect, formarea unei echipe inter-departamentale, execuție, recepție;
- Sporirea gradului de control al proiectelor prin transparență asupra costurilor, asupra monitorizării graficului lucrărilor și perimetrului prin utilizarea de șabloane de raportare
- Dezvoltarea practicilor de management al riscurilor de proiect
- Îmbunătățirea tacticilor de contractare a furnizorilor de imobilizări prin elaborarea unor caiete de sarcini care vor permite concurs de soluții.

#### Dezvoltarea suportului IT necesar în vederea execuției proiectelor

- Utilizarea aplicației IT existente (PRIMAVERA) pentru monitorizarea, controlul, coordonarea și raportarea proiectelor de investiții;
- Modernizarea și dezvoltarea sistemului de metering (citire și transmiterea automată a datelor în sistemul SCADA);
- Analiza metodelor și soluțiilor tehnice în domeniile SCADA și automatizări care pot asigura testarea soluțiilor tehnice de comandă de la distanță a centralelor; deja am reușit în anul 2017 finalizarea primului proiect pilot de acest tip - CHE Bretea, aflată în prezent în probe de punere în funcțiune, urmând ca pe termen mediu și lung să se realizeze operarea de la distanță a tuturor centralelor din portofoliul Hidroelectrica;
- Repunerea în funcțiune și readucerea în parametri nominali de funcționare a sistemelor de avertizare – alarmare defecte, aflate în gestiunea Hidroelectrica, și modernizarea sau redimensionarea acestora în funcție de zona de inundabilitate rezultată din calcul în cazurile cele mai defavorabile, în conformitate cu legile în vigoare;
- Implementarea unui sistem DMS (Document Management System) pentru îmbunătățirea fluxurilor de circulație a documentelor, reducerea birocrăției interne și arhivare în condiții de siguranță.

### 2.1.4. Creșterea gradului de realizare a lucrărilor de mentenanță cu capitalizare, lucrărilor de re tehnologizare, a dotărilor cu utilaje independente.

Activele hidroenergetice reprezintă baza lanțului valoric intern al Hidroelectrica. Funcționarea și utilizarea optimă a acestora este esențială în vederea atingerii potențialului de creare a valorii prin investiții în dezvoltare, re tehnologizare și modernizare, prin eficientizarea activității de mentenanță, îmbunătățirea disponibilității hidrocentralelor și un management eficient al activelor.

- Creșterea nivelului tehnologic al centralelor hidroelectrice și îmbunătățirea funcționării acestora pe durata întregului ciclu de viață;
- Eficientizarea funcției de mentenanță a companiei;
- Dezvoltarea unei unități de ingineri-proiectanți pentru activitățile de dezvoltare și Mentenanță.

### 2.1.5. Rentabilizarea investițiilor:

- În direcția dezvoltării și creșterii productivității vor fi alocate fonduri de investiții în funcție de beneficiile economice așteptate și va fi asigurat un management de proiect eficient;

- Dezvoltarea capabilităților de management al proiectelor de investiții;
- Identificarea soluțiilor optime prin analize de eficiență economică la nivel de societate privind obiectivele de investiții istorice scheme de amenajare hidroenergetice cu funcțiuni complexe și obținerea aprobărilor necesare;
- Analiza oportunităților de investiții în obiective noi;
- Având în vedere faptul că Hidroelectrică Executiv își desfășoară activitatea într-un spațiu de birouri închiriat, se propune achiziția de pe piață a unui imobil, într-o zonă reprezentativă a orașului, pe care să fie edificat un sediu nou, care să permită desfășurarea optimă a activității în conformitate cu structura organizatorică actuală a societății.

Plecând de la viziunea HIDROELECTRICA de consolidare a poziției de lider în producerea de energie electrică și furnizarea serviciilor tehnologice de sistem, se impune o regândire a modului de gestionare și implementare a proiectelor, respectând principiile dezvoltării durabile, în condiții de eficiență și rentabilitate economică.

Astfel, Hidroelectrică trebuie să își propună obținerea unei rentabilități economice maxime pentru fiecare proiect finalizat. Schimbarea de paradigmă în managementul proiectelor de investiții impune stabilirea următoarelor obiective strategice:

- Extinderea portofoliului prin realizarea de noi capacități de producție;
- Adoptarea unor decizii cu privire la obiectivele de investiții cu funcțiuni complexe;
- Retehnologizarea/modernizarea centralelor aflate în portofoliul de producție prin implementarea unor soluții tehnice de ultimă generație, care să mărească eficiența în operare, siguranța în exploatare și care să permită operarea de la distanță a acestora, cu implicare minimă a factorului uman;
- Implementarea unor soluții informatice specializate în gestiunea proiectelor.

Astfel, în perioada 2019-2023, prin finalizarea și punerea în funcțiune a obiectivelor cu funcțiuni complexe ai căror indicatori tehnico-economici conduc către finalizarea în varianta inițială sau într-o variantă optimizată, coroborate cu obiectivele de investiții în curs, se poate obține o **suplimentare a puterii instalate cu cca. 228 MW și o energie estimată suplimentară de cca. 640 GWh/an.**

Valoarea totală propusă a CAPEX-ului Hidroelectrică pentru perioada 2019 – 2023 este de 5.407 mil. lei, detaliată pe tipuri de proiecte și ani după cum urmează:

*mii lei*

Tip	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Dezvoltare	139.350	1.087.208	1.176.609	344.067	214.040	<b>2.961.274</b>
Creștere eficiență/ retehnologizare	277.459	390.419	492.606	462.640	452.707	<b>2.075.831</b>
Mentenanță cu capitalizare	73.300	74.200	74.200	74.200	74.200	<b>370.100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>490.109</b>	<b>1.551.827</b>	<b>1.743.415</b>	<b>880.907</b>	<b>740.947</b>	<b>5.407.205</b>

## **2.2. Atragerea fondurilor necesare realizării investițiilor menționate, în condiții cât mai avantajoase și având în vedere utilizarea la maxim posibil a finanțării europene disponibile**

În calitate de lider al Pieței de Energie din România și principal furnizor de servicii tehnologice pentru Sistemul Energetic Național, Hidroelectrică este permanent preocupată să exploateze la maximum oportunitățile acestui sector, să dezvolte noi proiecte cu valoare adăugată ridicată, precum și să identifice modalități de finanțare, care să genereze profitabilitate maximă și să asigure o creștere durabilă pe termen lung, promovând astfel brandul Hidroelectrică la nivel regional.



În acest sens, se urmărește identificarea surselor de finanțare pentru proiectele prioritare în contextul actual al pieței, preponderent dar fără a se limita la surse proprii și surse obținute din IPO.

Pentru finanțarea anumitor proiecte de dezvoltare se va analiza și oportunitatea accesării de fonduri europene, avându-se în vedere monitorizarea anunțurilor de deschidere a instrumentelor de finanțare aplicabile.

Înființarea în cadrul companiei a unei structuri specializate în Afaceri europene și atragere de fonduri europene.

### **2.3. Optimizarea funcționării capacităților de producție și un management adecvat al apei din acumulările proprii**

#### **2.3.1. Optimizarea funcționării capacităților de producție prin:**

- Optimizarea funcționării capacităților de producție asigură atingerea potențialului resurselor de generare (ex. flotă de hidrocentrale în cascadă) pentru întâmpinarea obligațiilor și oportunităților de valorificare a energiei electrice și a serviciilor tehnice de sistem. Se vor urmări dezvoltări ale capacităților organizaționale (procese, modele, sisteme IT) în vederea asigurării sprijinului necesar pentru deciziile de optimizare
- Optimizarea operării centralelor hidroelectrice în urma lucrărilor de modernizare /re tehnologizare – exploatarea fără personal permanent de tură
- Modernizarea activității de dispecerizare ce are ca obiectiv final dispecerizarea producției de la un dispecerat unic
- Asigurarea unei acuratețe ridicate privind disponibilitatea capacităților de producție
  - ✓ *Integrarea la nivel central în cadrul unei platforme centralizate (ERP) a planificării mentenanței și a altor proiecte, împreună cu previziunile de disponibilitate*
- Îmbunătățirea previziunilor privind producția de energie electrică
  - ✓ *Creșterea preciziei estimării producției viitoare prin dezvoltarea în cadrul unor aplicații IT a unui model de previzionare cu o acuratețe mare care va lua în calcul date și analize ale condițiilor meteorologice, date referitoare la hidrologie, disponibilitatea grupurilor etc. Modelul va extrage și rula rezultate în mod continuu din bazele de date corespunzătoare disponibile și va oferi diferite scenarii drept suport pentru deciziile de optimizare.*
  - ✓ *Previziunile vor fi realizate ținând cont de caracteristicile centralelor și amenajărilor, de gradul de disponibilitate al hidroagregatelor, de gradul de umplere al acumularilor. Se va ține cont de particularitățile amenajărilor în cascada și de prognozele meteorologice și hidrologice disponibile.*
- Dezvoltarea proceselor de optimizare a portofoliului Producție
  - ✓ *Centralizarea în cadrul unui suport informatic a tuturor informațiilor luate pentru optimizare: scenariile de previzionare, transparența costurilor aferente hidrocentralelor, obligațiile contractuale deja asumate, tranzacțiile efectuate cu prețurile aferente.*
  - ✓ *Alocarea rolurilor, responsabilităților și descrierea procedurilor de lucru în vederea derulării proceselor*
  - ✓ *Monitorizarea și verificarea performanței obținute și a diferențelor între planificat și realizat*

#### **2.3.2. Implementarea unui management adecvat al apei**

Hidroelectrică este cel mai mare producător de energie electrică și cel mai mare furnizor de servicii de sistem din România (cca. 70% din totalul serviciilor).

Un atribut important al Hidroelectrică este acela că poate aduce rapid în sistem cantități semnificative de energie și asigură 100% energia reactivă debitată sau absorbită din rețea în banda secundară de reglaj a tensiunii, susținând prin aceasta stabilitatea Sistemului Energetic Național (SEN).

Centralele hidroelectrice cu acumulări importante de apă funcționează când este nevoie, pornirea și oprirea având loc în câteva minute; în plus, acestea sunt singurele care pot asigura și servicii privind siguranța în funcționare a sistemului energetic și calitatea energiei furnizate.

Tipul de centrală (tipul de turbină), căderea de apă și amplasarea centralei față de sursa de apă sunt factori de impact asupra volumului de apă uzinată și, prin urmare, și asupra costurilor cu aceasta.

Măsuri:

- implementarea unui management adecvat al resurselor de apă;
- realizarea unui set de măsuri privind utilizarea rațională a resurselor de apă.
- inițierea unor demersuri privind reglarea nivelului contribuției pentru apa uzinată și impactul acesteia asupra costurilor energiei electrice.

### 2.3.3. *Strategia privind microhidrocentralele din patrimoniul Hidroelectrica*

În perioada mai 2004 – mai 2016 s-au vândut prin licitație deschisă cu strigare un număr de 124 de microhidrocentrale: 87 în perioada 2004-2008 și 37 în perioada 2013–2016.

Ca urmare a analizei efectuate, s-au identificat următoarele cauze care au redus șansele Hidroelectrica de valorificare a microhidrocentralele existente:

- interesul redus pe care investitorii îl manifesta în ceea ce privește achiziționarea de microhidrocentrale,
- problemele legate de dreptul de proprietate asupra terenurilor care împiedică vânzarea centralelor,
- schimbările dese în ceea ce privește legislația în domeniul certificatelor verzi care nu oferă un cadru predictibil potențialilor investitori,
- atingerea de către România a țintei de energie din surse regenerabile asumată pentru anul 2020, respectiv 24% din consum,
- modificările legislative din ultimii ani (creșterea pretului la apă, taxarea construcțiilor speciale)
- reducerea pretului la energie,
- reducerea pretului la certificatele verzi și excedentul acestora pe piață;
- încheierea termenului până la care centralele vor mai putea fi calificate pentru obținerea de certificate verzi (31 decembrie 2016).

Șansele de a valorifica aceste active în continuare sunt mult diminuate de condițiile existente în piața de energie, care fac neatractive în acest moment aceste centrale. La aceste neajunsuri se adaugă și campania media extrem de negativă privind dezvoltarea centralelor de mică putere pe cursul râurilor interioare.

**Măsuri:**

Realizarea unei Strategii privind microhidrocentralele din patrimoniul Hidroelectrica  
Termen de realizare: 2022.

## 2.4. Creșterea potențialului hidroenergetic amenajat

### 2.4.1. Potențialul hidroenergetic al României

Conform Strategiei Energetice Naționale, România beneficiază de un potențial ridicat al resurselor hidroenergetice cu o valoare a potențialului teoretic liniar de aproximativ 70,0 TWh/an.

Estimările actuale privind potențialul tehnico-economic amenajabil, diminuat în urma implementării reglementărilor europene pentru protecția mediului, arată că, în anul 2018 potențialul tehnico-economic amenajabil s-a redus la circa 27,10 TWh.

Hidroelectrica, companie căreia statul i-a concesionat bunurile proprietate publică în domeniul producerii energiei electrice în centrale hidroelectrice în scopul exploatarei, reabilitării, modernizării, rețehnologizării precum și construirii de noi amenajări hidroenergetice operează centrale care conform documentațiilor tehnice însumează 17,46 TWh/an.



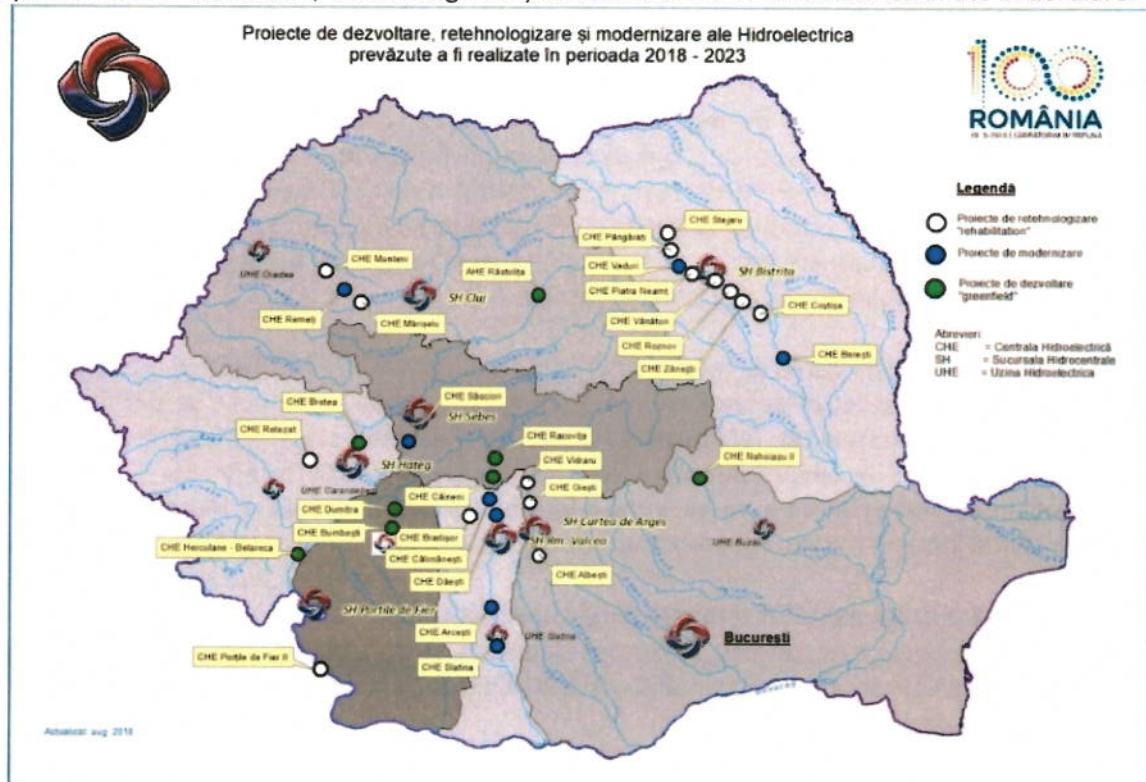
## 2.4.2. Planificarea investițiilor

Planificarea investițiilor companiei se va realiza ținând cont de următoarele aspecte:

- Elaborarea planului de investiții pe termen mediu și lung (active hidroenergetice)
- Finalizarea investițiilor în noi capacități de producție
- Retehnologizarea și modernizarea hidrocentralelor existente
- Investiții în mentenanță echipamente și mentenanța construcțiilor

O direcție majoră a politicii investiționale a Hidroelectrica o reprezintă proiectele de finalizare a capacităților de producție în stadiu avansat de execuție, retehnologizări și modernizări, aprobate în bugetele multianuale elaborate.

Harta proiectelor de dezvoltare, retehnologizare și modernizare ale Hidroelectrica aflate în derulare:



## 2.5. Organizarea activității de mentenanță într-o manieră care să permită menținerea instalațiilor hidroenergetice în condiții sigure de funcționare, să crească performanțele tehnice ale echipamentelor și să repună în funcțiune în termen scurt instalațiile avariate sau cu disfuncționalități

Acțiuni menite să conducă la eficientizarea funcției de mentenanță a Societății

- Obiectivul principal urmărit în derularea activității de mentenanță este asigurarea și creșterea sustenabilă a disponibilității agregatelor, acest lucru implicând identificarea la timp a nevoii de mentenanță, intervenția eficientă și asigurarea calității lucrărilor la costuri optime;
- Intervenția la timp este influențată de disponibilitatea pieselor și echipamentelor și de procesul birocratic de comandă a lucrărilor. În prezent, comenzile către filiala Hidroserv S.A. se realizează printr-o procedură bazată pe principiile legii achiziției publice - trimitere caiet de sarcini (HE), trimitere ofertă tehnică și financiară (HS), încheiere contracte subsecvente. Acest proces poate fi îmbunătățit prin standardizarea lucrărilor mai puțin complexe: ex. LN2 și LN1 și implementarea la nivelul Hidroserv a unor sisteme informatice de gestiune de tip ERP care să poată comunica cu sistemul deja implementat în Hidroelectrica;

- Având în vedere gradul de predictibilitate scăzut al condițiilor meteorologice și rațiunea economică a amânării lucrărilor de mentenanță în intervale de debite sau prețuri mari, planificarea lucrărilor de mentenanță este dificil de realizat. Cu toate acestea, îmbunătățirea planificării anuale prin realizarea unui grafic comun de lucrări Hidroelectrica - Hidroserv poate contribui la o distribuție mai uniformă a încărcării personalului tehnic al Hidroserv și la realizarea într-un procent cât mai ridicat a programului anual de mentenanță. Planificarea comună va porni de la cea anuală și se va realiza pentru lucrările programate, urmărindu-se mai multe scenarii, pentru a asigura flexibilitate pe măsura ce se va apropia termenul de comandă sau execuție
- Îmbunătățirea disponibilității pieselor și echipamentelor pentru Hidroserv prin asigurarea unor stocuri tampon;
- Lansarea comenzilor pentru lucrări de mentenanță echipamente a lucrărilor influențează negativ începutul lucrărilor acestora, întrucât, din cauza situației financiare actuale, SSH Hidroserv poate realiza comanda de piese și echipamente și demararea procesului de achiziție a bazei materiale necesare pentru execuția lucrărilor doar după atribuirea încheierea contractului. Prin standardizarea serviciilor în cadrul acordului se poate urmări creșterea avansurilor către subsidiară în vederea scurtării timpilor scurși de la lansarea comenzii și până la execuția efectivă a lucrării;
- alta opțiune strategică ce poate conduce la optimizarea activității de mentenanță îl reprezintă preluarea unor secții de reparații ale UCM Reșița, companiei aflată în insolvență și partener tradițional al Hidroelectrica și operarea acestora fie în cadrul Hidroelectrica (în cazul internalizării activității), fie în cadrul Hidroserv (după ieșirea din insolvență). În acest fel se realizează o consolidare și extindere a capacității grupului de a efectua operațiunile de mentenanță, realizându-se totodată economii substanțiale atât pe parte de mentenanță echipamente cât și pe parte de investiții în cadrul proiectelor de modernizare/retehnologizare.

Privind în ansamblu activitatea de mentenanță în Hidroelectrica, în viitorul apropiat trebuie făcută o analiză aprofundată din perspectivă operațională și economică, în urma acesteia se va decide asupra menținerii activității în regim externalizat, (efectuată cu filiala SSH Hidroserv) sau se va hotărî internalizarea și nișarea ei pe anumite tipuri de operațiuni LN1, LN2, LN3. Un factor decisiv care va sta la baza deciziei finale îl reprezintă modalitatea în care se va încheia procedura de insolvență a Hidroserv, fie prin ieșirea din insolvență și reintrarea în circuitul economic normal, fie prin falimentul acesteia.

#### **Optimizarea activității de UCCH și mentenanță construcții**

- Hidroelectrica este cel mai important deținător de construcții hidroenergetice din țara noastră, partea de construcții reprezentând cca. 80% din total valoare active de producere a energiei electrice ale companiei.
- Obiectivul principal al activității de UCCH și mentenanță construcții este asigurarea stării de funcționare în condiții normale de exploatare a construcțiilor aflate în administrarea Hidroelectrica. Prin noua structură organizatorică implementată în 2017 s-a realizat o consolidare a departamentului, punându-se accent pe identificarea și promovarea lucrărilor de mentenanță la construcțiile existente, în baza activității de monitorizare continuă cu personal specializat și instrumente specifice.
- Prin activitatea de urmărire a comportării construcțiilor se asigură o diagnosticare permanentă a stării de siguranță a construcțiilor, precum și contactul cu autoritatea guvernamentală responsabilă de siguranța barajelor CONSIB. Principalele caracteristici ale acestei activități sunt:
  - ✓ culegerea datelor privind comportarea construcțiilor prin efectuarea de observații vizuale și măsurători și actualizarea permanentă a bazei de date UCCHNET;
  - ✓ inspectarea stării construcțiilor hidrotehnice din cadrul Hidroelectrica SA;
  - ✓ expertizarea cu experți autorizați a construcțiilor hidrotehnice în vederea obținerii autorizațiilor de funcționare în condiții de siguranță;
  - ✓ determinarea și centralizarea restricțiilor în exploatare;
  - ✓ asigurarea activității Comisiei de Urmărire a Comportării Construcțiilor, subcomisie a CONSIB conform OUG 244/2000;
  - ✓ informarea anuală a CONSIB privind activitatea UCCH Hidroelectrica SA, conform OUG 244/2000.



- Datele obținute din supravegherea barajelor permit luarea deciziilor de declanșare a lucrărilor de întreținere curentă la cele mai bune momente de timp. Ele permit de asemenea cunoașterea încă din faze de debut a unor eventuale fenomene atipice de comportare și de a lua măsuri în consecință înainte ca asemenea fenomene să devină periculoase pentru siguranța construcției.
- Supravegherea comportării barajelor se realizează prin inspecții vizuale efectuate de personal calificat și interpretarea datelor obținute din monitorizarea comportării cu aparatură de măsură a unor parametri relevanți. În stadiul actual există în general opinia că un sistem de monitorizare oricât de complet și sofisticat ar fi, el nu poate înlocui o inspecție vizuală directă. Unele dintre cele mai periculoase evenimente cum sunt deformații locale, fisuri, infiltrații concentrate, pete umede nu pot fi detectate cu instrumentele de măsură. Dar odată ce o anomalie a fost detectată prin inspecțiile vizuale prin sistemul de monitorizare, evoluția ei va putea fi urmărită și interpretată pe baza datelor furnizate de sistemul de monitorizare.
- Totuși, trebuie avut în vedere faptul că o bună parte din senzorii care alcătuiesc sistemul de monitorizare sunt uzați din punct de vedere fizic și moral și, în acest sens, este necesară elaborarea unei strategii pe termen mediu și lung care să asigure tranziția de la sistemele actuale la unele moderne, complet automatizate care să fie capabile să transmită date în timp real, cu o frecvență mult mai mare decât în prezent, ceea ce va permite o mai bună acuratețe a activității de urmărire și, implicit, o mai bună planificare a activităților de mentenanță.
- Principiile care trebuie aplicate în managementul activităților de urmărire a comportării construcțiilor și mentenanță construcției sunt:
  - ✓ identificarea și semnalarea cu maximă celeritate a oricăror anomalii înregistrate în comportarea construcțiilor;
  - ✓ pe baza datelor culese și corect interpretate, realizarea unui plan de lucrări de mentenanță programată la uvraje, care să prevină apariția unor eventuale accidente sau introducerea unor restricții în exploatare;
  - ✓ realizarea în cel mai scurt timp posibil a lucrărilor de intervenție ce se impun pentru restabilirea stării de siguranță a construcțiilor și eliminarea restricțiilor în exploatare.

## **2.6. Mentinerea poziției Societății în domeniul producției de energie electrică și furnizării de servicii de sistem nu doar la nivel național, cat si in plan regional**

### *2.6.1. Susținerea demersurilor menite să transforme Hidroelectrică într-un jucător regional de importanță majoră în piața de energie electrică în Europa de Sud-Est*

Hidroelectrică este o companie de interes strategic național, cu rol primordial în funcționarea în siguranță a Sistemului Energetic Național, lider al Pieței de Energie din România, ca urmare a rezultatelor înregistrate, dar și a perspectivelor de dezvoltare.

Succesul se bazează pe experiența și profesionalismul angajaților, stabilirea și menținerea unor relații solide de parteneriat și, în ansamblu, pe îmbunătățirea continuă a activității, întrucât aceasta este ceea ce influențează prezentul și șansele de viitor.

Hidroelectrică urmărește valorificarea la maximum a tuturor oportunităților oferite de sectorul energetic, fiind permanent preocupată să își dimensioneze eforturile pentru a putea face față provocărilor în domeniul energiei, în contextul necesității respectării angajamentelor asumate la nivel comunitar prin politica energetică europeană, angajamente generate de nevoia asigurării unor surse de energie competitive și curate în contextul nefavorabil al schimbărilor climatice, al intensificării cererii de energie la nivel global și al necesității de a garanta siguranța privind aprovizionarea cu energie pe viitor.

Privind spre viitor, Hidroelectrică are ca principal obiectiv dezvoltarea unui sistem energetic durabil, în acest sens concentrându-se pe atingerea obiectivelor sale strategice, conturate de o așa manieră încât să fie exploatare la maximum oportunitățile pentru progres și să se asigure succesul pe termen lung.

Obiectivele acestei strategii de dezvoltare a companiei reflectă necesitățile economiei naționale referitoare la asigurarea resurselor, siguranței și eficienței energetice și respectarea principiilor dezvoltării durabile, fiind în strânsă legătură cu îndeplinirea obiectivelor Uniunii Europene.

De asemenea, obiectivele strategice ale Hidroelectrica sunt aliniate misiunii și valorilor companiei, fiecare direcție de acțiune fiind concentrată asupra creșterii performanței companiei și consolidării poziției de lider al pieței de energie din România, cu perspectiva de a deveni lider regional în generarea de energie regenerabilă. Transformarea într-un lider regional în energie regenerabilă va pune Hidroelectrica în poziția de furnizor "verde", domeniu care este cel mai probabil să fie sprijinit de Uniunea Europeană pe termen lung.

În plus, prioritățile strategice sunt creionate și permanent actualizate astfel încât Hidroelectrica să poată face față provocărilor din ce în ce mai complexe cu care se confruntă sectorul energetic, transformându-le în avantaje competitive care să contribuie la optimizarea eficienței companiei.

Pentru atingerea obiectivului Hidroelectrica de a deveni lider regional în producerea de "energie verde", cu o valoare adăugată ridicată și constantă pentru acționari și comunitate trebuie avute în vedere următoarele:

- Dezvoltarea unui sistem energetic durabil prin proiecte și servicii în armonie cu obiectivele fundamentale ale Uniunii Europene. Astfel, îndeplinirea acestei ținte ambițioase se va baza pe extinderea și optimizarea activităților desfășurate în sectorul hidroenergetic, precum și pe diversificarea activităților prin orientarea către alte secțiuni ale întregului lanț de valori energetic, inclusiv abordarea și dezvoltarea de capacități de producție a energiei exclusiv din surse regenerabile de energie.
- Consolidarea poziției de lider pe piața de energie din România, precum și expansiunea regională se bazează pe furnizarea unei energii curate și, totodată, pe o utilizare mai eficientă a resurselor într-o manieră responsabilă față de comunitate și mediul înconjurător.
- Ținând cont de rolul esențial pe care îl joacă energia, Hidroelectrica urmărește valorificarea la maximum a tuturor oportunităților oferite de sectorul energetic, bazându-se pe abilitățile și experiența a cca. 3500 de salariați - cea mai importantă resursă a companiei.
- Profesionalism, integritate, spirit de echipă și responsabilitate socială sunt valorile pe care trebuie clădită cultura organizațională a Hidroelectrica și prin intermediul cărora este implementat conceptul de "eco - eficiență", asigurând astfel echilibrul care face posibilă dezvoltarea pe termen lung în aspectele sale economice, sociale și de mediu.

Așadar principalele inițiative strategice ale Hidroelectrica, pe termen mediu și lung identificate sunt:

Dezvoltarea afacerilor prin producție și vânzări, urmărind creșterea producției de energie electrică, atât prin dezvoltarea potențialului hidroenergetic, implementarea unor proiecte de stocare, diversificarea portofoliului de producție a energiei electrice, inclusiv prin achiziția și/sau dezvoltarea de capacități de producție a energiei din alte surse regenerabile de energie și/sau achiziția de participații la alte companii, cât și prin orientarea către alte secțiuni ale lanțului de valori energetice, la nivel național și în viitor la nivel regional, precum și prin diversificarea activității în alte activități în alte domenii economice conexe obiectului principal;

- Prelungirea funcționării centralelor hidroelectrice existente prin re tehnologizare- modernizare și un nou ciclu de viață al acestora;
- Îmbunătățirea performanței producției prin reducerea perioadelor de indisponibilitate a grupurilor prin îmbunătățirea calității serviciilor de mentenanță;
- Creșterea cotei de piață;
- Expansiunea către piețele regionale de electricitate prin achiziția sau fuziunea cu alte companii de electricitate, astfel încât Hidroelectrica să devină un jucător important pe piața regională;
- Crearea unor oportunități de finanțare alternative prin listarea la bursă (IPO);
- Implicarea activă în noi programe și proiecte de responsabilitate socială;
- Dezvoltarea capitalului intelectual al companiei;
- Consolidarea brand-ului atât la nivel național, cât și regional;



- Așadar, pentru viitor Hidroelectrică va trebui să continue să dezvolte noi activități și proiecte cu valoare adăugată ridicată atât pentru companie cât și pentru comunitate, care să îi asigure o creștere durabilă și o consolidare continuă a brandului la nivel regional.

#### 2.6.2. *Acțiuni susținute în vederea extinderii activității Societății la nivel regional, prin consolidarea activităților din afară teritoriului României și/sau identificarea unor oportunități de afaceri*

Dezvoltarea afacerilor companiei se va realiza prin :

- a. Creșterea producției de energie electrică prin:
  - dezvoltarea potențialului hidroenergetic,
  - diversificarea portofoliului de producție a energiei electrice, inclusiv prin dezvoltarea de capacități de producție a energiei din alte surse regenerabile de energie pe plan național și regional:
    - ✓ *Din perspectivă strategică și financiară, cele mai oportune investiții sunt: achiziția de parcuri fotovoltaice în România, acreditate pentru schema de certificate verzi înainte de 2016 și achiziția de parcuri eoliene în România acreditate pentru schema de certificate verzi înainte de 2016 eoliene.*
    - ✓ *În funcție de contextul pieței de certificate verzi, trebuie avută în vedere dezvoltarea portofoliului de furnizare pentru valorificarea integrală a certificatelor verzi*
- b. Orientarea către alte secțiuni ale lanțului de valori energetice, la nivel național și în viitor la nivel regional, inclusiv prin achiziția de participații la alte companii:  
Prin acțiunile de expansiune regională avute în vedere, Hidroelectrică va avea posibilitatea de a deveni lider regional în producția de energie regenerabilă.
- c. Diversificarea activității în alte domenii economice conexe obiectului principal de activitate al companiei.
  - Amenajarea de centre educaționale/muzee în cadrul anumitor centrale hidroelectrice de mică putere istorice, cu menținerea funcționării acestora.
  - Monitorizarea companiilor energetice de interes în vederea identificării oportunităților de preluare a unor pachete de acțiuni.

#### 2.6.3. *Consolidarea poziției pe piața internă en-gros de energie și a serviciilor de sistem, în plan național și regional*

- Elaborarea unui plan pentru tranzacționarea de energie electrică pe piețele europene și obținerea licențelor de trading
- Realizare unei analize a piețelor externe (sector energetic și context macro-economic) și identificarea oportunităților și provocări împreună cu definirea și alinierea măsurilor necesare pentru începerea tranzacționării pe piețe selectate, precum și a resurselor necesare
- Realizarea demersurilor de poziționare regională drept un producător flexibil care poate întâmpina nevoile pe termen scurt
- Din poziția de lider între producătorii de energie electrică și furnizorii de servicii de sistem din România, Hidroelectrică va vinde energia în mod transparent și competitiv, urmărind cel mai bun preț pe care îl poate obține în piețele pe care activează pentru produsul respectiv corespunzător condițiilor efective de la momentul vânzării (ex. nivel hidrolicitate, disponibilitate agregate etc.)
- Dezvoltarea capabilităților organizaționale de vânzare a energiei electrice pe piața de retail
- Dezvoltare a capabilităților organizaționale de tranzacționare a energiei electrice pe piețele din regiune
- Prin prezența simultană pe mai multe piețe, susținută de procese eficiente de optimizare a producției și vânzare a energiei electrice, se va urmări constituirea portofoliului optim de comercializare a producției proprii conform strategiei pe termen mediu și lung de tranzacționare a energiei în Hidroelectrică.

#### 2.6.4. *Dezvoltarea capabilităților organizaționale de vânzare a energiei electrice pe piața de retail*

Elaborarea planului tactic pentru vânzarea de energie electrică pe segmentul retail, a procedurilor de risc și segmentarea pieței

- Analizarea pieței cu amănuntul de energie electrică, înțelegerea agenților din piața și a comportamentului clienților, a schimbărilor în reglementare și identificarea oportunităților și amenințărilor
- Elaborarea unui segmentări de piață în funcție de consum, comportamentul clienților și definirea unui plan tactic pentru țintirea segmentelor respective împreună cu descrierea resurselor și a partenerilor necesari
- Elaborarea proceselor de analiză a oportunităților de preț și monitorizarea marjelor obținute pe piața de retail cu cele de pe piețele en-gros în vederea deciderii furnizării energiei din portofoliul Producție sau achiziție en-gros
- Definirea și monitorizarea riscului referitor la vânzările pe piața cu amănuntul.

Dezvoltarea forței de vânzări pentru clienți medii și mari

- Participarea la licitațiile desfășurate pe SEAP pentru furnizarea de energie electrică
- Țintirea directă a clienților medii și mari (IE, IF și alții) prin Key Account Manageri, inclusiv prin realizarea de oferte personalizate care să includă și produse non-standard.
- Definirea și implementarea proceselor de vânzare

Dezvoltarea capabilităților pentru contractarea clienților mici

- Definirea tacticii, a planului de marketing și a politicii de preț și servicii
- Elaborarea proceselor de contractare a clienților mici (IA - ID) susținută de o platformă digitală de CRM: înregistrarea prin site-ul organizației și managementul contractul prin platformele de CRM și ERP

Asigurarea competențelor necesare pentru managementul clienților mici prin dezvoltarea unui call-center format din cei 13 angajați subordonații Compartimentului Furnizare din sucursale

#### 2.6.5. Dezvoltarea capabilităților organizaționale de tranzacționare a energiei electrice pe piețele din regiune

În situația în care clarificarea reglementărilor privind exportul de energie electrică de către producători va fi în favoarea companiei, este necesară o pregătire din timp a poziției pe piețele externe. În piețele periferice unde nu sunt producători flexibili de energie electrică cu un cost marginal scăzut (ex. Ungaria unde capacitățile de acoperire vârf sau dezechilibrare provin din gaz), există oportunități de maximizare a producției pe care organizația le poate valorifica (ex. PZU, PI, echilibrare). Pe termen lung, Hidroelectrică va putea beneficia de oportunitățile privind crearea unei piețe de echilibrare regionale.

## 2.7. Creșterea și protejarea valorii Societății

### 2.7.1. Implicare în pregătirea și realizarea listării societății

Într-o lume în care energia este principalul motor al dezvoltării, Hidroelectrică răspunde provocărilor pe care le presupune interconectarea piețelor la nivel național și European, prin permanenta orientare spre calitate și inovație, prin optimizarea unui management strategic care să conducă la o dezvoltare durabilă a societății, utilizarea eficientă a resurselor hidroenergetice în vederea maximizării producției și menținerea unui nivel crescut al profitului, prin asigurarea unei disponibilități ridicate a capacităților de producție a energiei electrice, în condițiile funcționării în siguranță a instalațiilor și echipamentelor din amenajările hidroelectrice ale Hidroelectrică și accelerarea procesului de listare la bursă a acestei societăți.

Listarea companiei la bursă devine practic pasul natural pe care Hidroelectrică îl are de făcut în această etapă de dezvoltare. Avantajele listării fiind multiple, începând de la acces la finanțare facil prin intermediul pieței de capital și până la eficientizarea tuturor proceselor interne ale companiei date fiind rigorile de transparență și raportare specifice unei companii deschise.

În cadrul acestui proces de listare faza premergătoare angajării bookrunner-ului (intermediarului autorizat) este determinantă pentru a asigura buna desfășurare a ofertei și listarea cu succes a Hidroelectrică la BVB. În această fază de pre-IPO compania va trece printr-un amplu proces de analiză internă și pregătire atât a personalului cheie implicat în acest proces, cât și a managementului companiei. De asemenea, se va proceda la revizuirea elementelor de guvernare corporativă, revizuirea raportărilor financiare, diferențele de



abordare din perspectiva comunicării cu investitorii fiind substanțiale pentru o companie deschisă (listată) comparativ cu o companie închisă.

O serie de procese de lucru pot fi demarate înainte de selectarea intermediarului:

- Analiza pieței/bursei pentru listarea acțiunilor Hidroelectrica;
- Pregătirea Hidroelectrica din punct de vedere juridic (legal);
- Calendar/Planificare IPO;
- Guvernanță corporativă;
- Plan de afaceri Hidroelectrica și pregătirea scenariului de listare a acțiunilor (equity story);
- Considerații privind structura capitalului Hidroelectrica;
- Analiza comercială a activității Hidroelectrica (commercial due diligence);
- Evaluare preliminară a Hidroelectrica.

Este recomandabil, conform celor mai bune practici la nivel internațional aplicabile procesului de IPO, ca în faza pregătitoare a listării Hidroelectrica să beneficieze pe lângă serviciile unei case de avocatură de renume internațional și de un consultant independent de tip *Equity Adviser*. Acesta, în calitate de Consultant independent pentru IPO, se va ocupa în principal de asigurarea gradului de pregătire al Hidroelectrica în relația/dialogul cu băncile, investitorii și terțe părți.

Astfel vom parcurge următoarele etape:

- Selecția unui *Equity Adviser* de reputație internațională care să asiste Hidroelectrica pe tot parcursul pregătirii, derulării și finalizării IPO-ului și admiterii la tranzacționare a acțiunilor HE pe o piață reglementată administrată de BVB;
- Analiza pieței/bursei pentru listarea acțiunilor Hidroelectrica;
- Pregătirea Hidroelectrica din punct de vedere juridic (legal);
- Pregătirea scenariului de listare a acțiunilor (equity story);
- Analiza comercială a activității Hidroelectrica (commercial due diligence);
- Selectarea consultantului juridic de reputație internațională;
- Selectare sindicatului de intermediere/consorțiu de bănci;
- elaborare calendar/planificare IPO;
- Evaluare preliminară a Hidroelectrica.
- Selectare consultanți PR;
- Selectare consultanți pentru compensația executivă/remunerare/pachete salariale
- Lansarea Ofertei Publice Primare și admiterea la tranzacționare a acțiunilor Hidroelectrica;

În această etapă Intermediarul Autorizat va asigura realizarea:

- analizei diagnostic;
- evaluării societății;
- prospectului și a documentației Ofertei Publice Primare;
- rapoartelor solicitate pentru fiecare dintre etapele mandatului acestuia;
- majorării capitalului social și emiterea unui număr de acțiuni reprezentând 12,49% din capitalul social existent al societății;
- de către societate a demersurilor necesare în vederea admiterii la tranzacționare, pe o piață reglementată administrată de Bursa de Valori București, a acțiunilor acesteia și aprobarea modificării actului constitutiv, în condițiile Legii nr. 31/1990;
- stabilirii prețului de ofertă, mecanismul de determinare a prețului de vânzare, prețul de referință utilizabil în cadrul unui mecanism de determinare a prețului de vânzare și/sau prețul de vânzare, după caz, al acțiunilor nou emise ca urmare a majorării capitalului social, precum și celelalte elemente ale vânzării ulterior avizării de către Comisia pentru coordonarea procesului de privatizare a societății și aprobării de către Guvern;
- întreprinderii oricăror altor demersuri prevăzute de legislația în vigoare, necesare pentru îndeplinirea strategiei de privatizare;

Pe baza evaluării necesarului de capital necesar pentru implementarea noii viziuni privind dezvoltarea companiei Directoratul consideră oportună redimensionarea pachetului de acțiuni nou emise oferite spre vânzare, cu reconsiderarea procentului de 10% cât este în prezent, funcție de necesarul investițional al companiei.

### 2.7.2. Modernizarea și creșterea eficienței activității societății

Compania a devenit, după ieșirea din insolvență, cel mai profitabil producător de energie din România. Flota de hidrocentrale deținute include atât centrale cu acumulare, flexibile în producerea energiei și utilizate drept metodă viabilă de stocare a energiei în cantități mari, cât și centrale pe firul apei foarte eficiente în perioadele cu hidraulicitate mare.

#### Propuneri:

- Îmbunătățirea profitabilității companiei necesită reducerea costurilor operaționale. Programele de îmbunătățire a structurii de cost a companiei vor fi atent monitorizate;
- Portofoliul de investiții al companiei implică un plan CapEx semnificativ care poate fi asigurat din surse proprii și/sau împrumutate.
- În direcția dezvoltării și creșterii productivității vor fi alocate fonduri de investiții în funcție de beneficiile economice așteptate și va fi asigurat un management de proiect eficient.
- Politica investițională a companiei va lua în calcul identificarea soluțiilor optime prin analize de eficiență economică la nivel de societate privind proiectele de investiții cu componentă energetică scăzută, precum și oportunități de investiții în obiective noi;
- Prin procese eficiente de optimizare a producției și vânzare a energiei electrice se va urmări constituirea unui portofoliu optim de comercializare a producției proprii conform strategiei pe termen mediu și lung de tranzacționare a energiei în Hidroelectrică;
- Pe baza competențelor și cunoștințelor existente în cadrul companiei susținute de investiții în capital uman, organizațional și IT, se vor extinde sursele de venituri aferente comercializării energiei electrice prin dezvoltarea portofoliilor de Trading și Furnizare;
- Obiectivul principal al Hidroelectrică, creșterea valorii companiei, va fi reflectat de către rezultatele financiare (EBITDA, Profit net), situația fluxurilor de trezorerie și bilanțului, politica de investiții și dividende și evoluția prețului acțiunilor, după listare;
- Implementarea tuturor inițiativelor și acțiunilor de creștere a productivității și dezvoltării profitabile.

#### Alte măsuri pentru eficientizarea activității societății:

- elaborarea unei Strategii de dezvoltare pe o perioadă de cel puțin 10 ani care să asigure dezvoltarea sustenabilă a Hidroelectrică;
- elaborarea unei Strategii pentru implementarea unui management avansat al activelor (ISO 55.000:2017);
- elaborarea unei Strategii pentru implementarea eficientă a managementului de proiect necesar pentru scurtarea timpului de la începerea la finalizarea proiectelor, cu rezultate optime și încadrarea în bugetele alocate;
- negocierea contractului colectiv de muncă astfel încât să se asigure premisele retenției angajaților performanți și atragerea de specialiști noi în companie;
- implementarea sistemului de control intern managerial și a sistemului de management al riscului astfel încât să se asigure conformitatea celor două sisteme cu noile standarde de control intern managerial (Ordinul SGG nr.600/2018).

### 2.7.3. Elaborarea unei politici previzibile/predictibile de dividende a Societății, care să contribuie la formarea unei imagini a potențialilor investitori cu privire la structura financiară a Societății, coroborată cu politica investițională a Societății

Politica de dividend trebuie să fie una prudentă și predictibilă, armonizată cu nevoile investiționale ale companiei. În aceasta privință, se vor respecta prevederile Ordonanței Guvernului nr.64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, cu modificările și completările ulterioare, prin asigurarea repartizării ca dividende a minim 50% din profitul contabil ramas dupa deducerea impozitului pe



profit și se va menține un echilibru corespunzător între acestea și reinvestirea pentru dezvoltarea societății și asigurarea condițiilor de funcționare în siguranța a instalațiilor tehnologice.

Mentinerăa unui dividend stabil sau chiar crescător reprezintă, așa cum o relevă atitudinea participanților la piața de capital, un factor determinant în creșterea pretului acțiunilor și în poziționarea avantajoasă a companiei mai ales pentru investitorii cu un apetit mai redus al riscului care preferă veniturile din instrumente financiare aferente pieței de capital.

În concordanță cu guvernanta corporativă, elaborarea și publicarea unei politici de dividend, asadar cu includerea unor estimări de dividend pentru viitor, constituie o semnalare a unor rezultate financiare pozitive, stabile, chiar în creștere.

În vederea atragerii investitorilor și accesării mai facile a unor fonduri din piață, în anumite cazuri, sau a creării premiselor pentru un impact pozitiv asupra pieței la momentul deciziei de a emite alte tipuri de instrumente financiare, de exemplu, obligațiuni, este indicat ca Hidroelectrică să asigure acționarilor și potențialilor investitori o rentabilitate avantajoasă, cel puțin să mențină valoarea dividendului din anul anterior și în cel mai bun caz, în funcție de factori financiari, economici, performanța financiară și necesar de investiții și legali determinanți, să adopte politica dividendului crescător.

Acest deziderat se poate realiza pe plan intern printr-o politică coerentă de urmărire a costurilor, gestionare eficientă a riscurilor și contingentelor externe și interne, prioritizare a investițiilor cu impact asupra productivității și protecției mediului, asigurarea resurselor pe termen lung și în mod predictibil, asigurarea contactelor de afaceri cu industria orizontală și cu mediul universitar pentru asigurarea resursei umane pe termen lung.

Ratiunea atât pentru politica de dividende crescătoare cât și pentru, cel puțin, rata constantă de plată a dividendelor, acolo unde performanța financiară și necesarul de investiții nu permit o creștere a valorii dividendului în mod consecutiv, este valoarea crescută conferită de investitori unei astfel de societăți, apetența pentru predictibilitate și stabilitate. Conjugat, aceste atribute conduc la poziționarea societății ca un partener stabil, respectabil, cu risc redus al deciziei de investiție. În cazul, de exemplu, al unor scaderi semnificative de pret în piața de energie, implică a scaderii rezultatului financiar pentru o anumită perioadă de raportare financiară, în baza politicii de adoptare a ratei constante de dividend, Hidroelectrică își poate gestiona eficient profitul obținut, evitând astfel povara suplimentară a unui dividend fix într-o perioadă dificilă determinată de factori externi.

Prin urmare, pornind de la constrângerile legislative, respectarea Ordonanței Guvernului nr.64/2001 trebuie să realizeze în acord cu o Politică privind distribuția de dividende, în vederea consolidării unor principii financiare care să inducă încredere acționarilor în ceea ce privește capacitatea de dezvoltare pe termen lung, corelat cu recompensarea acționarilor, într-un mod echilibrat.

Astfel, în stabilirea unei politici privind distribuția de dividende se propun a se lua în considerare condițiile cadrului macroeconomic actual, lichiditatea curentă a companiei, disponibilitatea și accesul la finanțare, gradul de îndatorare al societății, profilul și așteptările stakeholderilor cu privire la ritmul de creștere, programul de investiții și politicile privind distribuția de dividende practicate de alte companii din domeniul energetic. Totodată, la repartizarea profitului trebuie să se aibă în vedere armonizarea intereselor Hidroelectrică cu cele ale acționarilor. Politică de dividende trebuie să aibă în vedere și să concilieze atât interesul privind durabilitatea societății, cât și recompensarea acționarilor.

#### *Măsuri:*

- elaborarea și aprobarea reglementării interne "Politica privind dividendele" până la sfârșitul anului 2019, care va fi publicată ulterior pe pagina de internet a societății;
- revizuirea și/sau actualizarea Politicii privind dividendele se va face ori de câte ori va fi necesar, cu respectarea reglementărilor legale aplicabile sau în cazul apariției unor reglementări ori dispoziții legale obligatorii privind politica de acordare a dividendelor de către societățile cu capital majoritar de stat.

#### *2.7.4. Asigurarea dezvoltării capacităților de raportare, control și management al riscului*

*Managementul riscului* reprezintă un element al sistemului de control intern, cu ajutorul căruia sunt descoperite riscurile semnificative din cadrul companiei, scopul final fiind menținerea acestor riscuri la un nivel acceptabil.

Principalele obiective ale managementului riscului sunt:

- să mențină amenințările în limitele acceptabile;
- să ia decizii adecvate de exploatare a oportunităților;
- să contribuie la îmbunătățirea globală a performanțelor.

Managementul riscului este un proces continuu și ciclic, bazat pe activități de control și monitorizare permanentă, ceea ce presupune:

- stabilirea obiectivelor Hidroelectrica SA corespunzător nivelelor ierarhice ale acesteia;
- identificarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor, respectarea regulilor și regulamentelor, încrederea în informațiile financiare, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor;
- definirea categoriilor de riscuri (externe, operaționale, privind schimbarea), precum și a riscului inerent, riscului rezidual și apetitului pentru risc;
- evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia;
- monitorizarea și evaluarea riscurilor, precum și a gradului de adecvare a controalelor interne.

Gestionarea riscurilor trebuie să se bazeze pe analiza factorilor de risc care să permită personalului de conducere din cadrul Hidroelectrica să cunoască riscurile care ar fi posibil să afecteze atingerea obiectivelor. În urma acestei analize care trebuie realizată sistematic, odată la 6 luni, cu privire la activitățile desfășurate în cadrul firmei pentru atingerea obiectivelor, este necesar să se elaboreze planuri corespunzătoare de prevenire a riscurilor cât și pentru limitarea posibilelor consecințe ale acestora și să fie stabilite persoanele responsabile cu aplicarea planurilor respective, precum și responsabili de risc care să gestioneze riscurile aferente acestor obiective.

Pentru a se realiza un management eficient al riscului, conducerea trebuie să stabilească în prealabil obiective corespunzătoare pentru toate nivelele companiei, aliniată și corelată cu strategia stabilită în cadrul acesteia.

Fiecare obiectiv stabilit trebuie astfel definit încât acesta să răspundă pachetului de cerințe:

- precis conform specificului companiei;
- măsurabil și verificabil din punct de vedere cantitativ și calitativ, dar și în ceea ce privește costul;
- necesar având în vedere efectul pe care realizarea sa îl are asupra companiei;
- realist posibil de atins ținând cont de resursele companiei;
- fixat în timp prin încadrarea într-un interval temporal pentru aducerea la îndeplinire.

Obiectivele Hidroelectrica pot fi percepute prin prisma a cinci mari categorii:

- strategice legate de țelurile stabilite la nivel înalt, aliniată cu și sprijinind misiunea/viziunea companiei;
- operaționale legate de eficacitatea activităților companiei;
- de raportare legate de eficiența sistemului de raportare în cadrul companiei;
- de conformitate legate de modul în care compania respectă legile și reglementările aplicabile în domeniul său de activitate;
- de protejare a activelor.

Ținând cont că cele mai performante companii privesc managementul riscului ca pe o parte integrantă a procesului de luare a deciziilor, Hidroelectrica trebuie să și propună dezvoltarea și implementarea la nivelul societății a unui sistem de management al riscurilor performant.

Managementul riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul entității publice și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale.

*Managementul Riscului* reprezintă componenta esențială în management pentru atingerea Obiectivelor:

- Baza dezvoltării unei strategii durabile pentru realizarea obiectivelor firmei;
- Baza pentru planificare și luare a deciziilor;
- Evitarea crizelor și risipei de resurse prin reacții neadecvate la acestea;
- Alocarea și folosirea eficientă a resurselor interne;



- Management proactiv în locul unui management pasiv sau reactiv;
- Minimizarea efectelor riscurilor și a probabilității de apariție a evenimentelor negative în cadrul firmei;
- Protejarea de efectele negative ale apariției acestor evenimente;
- Control în timp real al activitatilor din firma;
- Repartizează răspunderi clar delimitate în cadrul firmei, creând o cultură activă de prevenire a riscului la toate nivelele organizației;
- Degreveză managementul de o parte din răspundere.

*Controlul intern* este un proces la care participă tot personalul Societății, conceput să furnizeze o asigurare rezonabilă privind realizarea următoarelor obiective:

- desfășurarea activității în condiții de eficiență și rentabilitate;
- controlul adecvat al riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor societății;
- furnizarea unor informații corecte, relevante, complete și oportune structurilor implicate în luarea deciziilor în cadrul societăților și utilizatorilor externi ai informațiilor;
- protejarea patrimoniului;
- conformitatea activității societății cu reglementările legale în vigoare, politică și procedurile Societății. În vederea îndeplinirii acestor obiective, societatea elaborează și revizuieste periodic Politica de control intern pentru ca aceasta să corespundă necesităților și evoluției Societății.

Societatea va dispune astfel de un sistem adecvat de control intern asupra procesului de management al riscurilor, care implică analize independente și regulate, evaluări ale eficacității sistemului și, acolo unde se impune, asigurarea remedierii deficiențelor constatate.

Rezultatele acestor analize sunt comunicate în mod direct Directoratului.

În vederea asigurării unei culturi de etică și conformitate, conducerea executivă va trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competență și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;
- asigurarea cerințelor guvernantei corporative: structura organizatorică transparentă, alocarea adecvată și separarea corespunzătoare a responsabilităților;
- administrarea corespunzătoare a riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor, aplicarea unor proceduri operaționale solide care să împiedice divulgarea informațiilor confidențiale;
- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației, a strategiei și a politicilor Societății.

#### *Dezvoltarea funcției de audit*

Auditul intern, prin activitățile de asigurare sau de consiliere reprezintă un instrument al managementului care aduce valoare organizației, contribuind la sistematizarea și creșterea eficacității și eficienței proceselor de guvernare, managementul riscurilor și sistemelor de control intern. Optimizarea auditului intern în cadrul companiei duce la îmbunătățirea capacității decizionale a acestora prin dezvoltarea și pregătirea resurselor umane și a organizării interne. Astfel, se realizează subordonarea directă a structurii de audit celor mai înalte niveluri ierarhice ale entității, realizându-se o creștere a încrederii acordate recomandărilor formulate. Activitățile de audit se desfășoară în mod reglementat, național și internațional bazându-se pe standarde, proceduri și tehnici de audit. De asemenea, auditul intern joacă un rol esențial în evaluarea expunerilor la risc privind guvernarea organizației, operațiunile și sistemele informaționale.

Auditul intern evaluează și îmbunătățește eficiența și eficacitatea managementului riscului, controlului și proceselor de guvernare și sprijină conducerea entității în realizarea obiectivelor printr-o evaluare metodică și sistematică.

În abordarea controlului, pe lângă identificarea riscurilor, auditul intern are ca țintă să ofere siguranța că sistemele de control intern anihilează riscurile percepute și identifică riscurile neacoperite sau parțial neacoperite de către sistemele și procedurile existente.

Auditorii interni evaluează nivelul de încredere pe care îl pot atribui sistemului de control intern al entității, pentru a stabili:

- dacă acesta funcționează eficient;
- dacă este capabil să preîntâmpine și să corecteze:
  - ✓ *utilizarea nelegală a fondurilor publice și nerespectarea principiilor de economicitate, eficiență și eficacitate în angajarea cheltuielilor efectuate cu achizițiile publice;*
  - ✓ *gestionarea necorespunzătoare a patrimoniului.*

Auditorii publici interni evaluează sistemul de control intern al companiei în raport cu standardele de control intern managerial pentru entitățile publice. În acest scop, verifică dacă standardele de control intern au fost implementate de entitate în toate departamentele/compartimentele acesteia, în strânsă legătură cu cele 5 componente ale controlului intern, respectiv: mediul de control intern al entității; performanța și managementul riscului; activități de control; informarea și comunicarea; evaluare și audit. Pentru a evalua modul de organizare a mediului de control intern în activitatea de achiziții publice, care include problemele legate de organizare, managementul resurselor umane, etică, deontologie și integritate, și pentru a stabili dacă acesta a fost implementat, auditorii publici interni trebuie să înțeleagă modul în care s-au creat și implementat controale adecvate pentru a preveni și detecta fraudele și erorile în entitate.

La evaluarea performanței și managementului riscului din activitățile verificate, care include evaluarea modului în care au fost stabilite obiectivele, dacă acestea respectă criteriile SMART (specifice, măsurabile și verificabile, necesare, realiste, cu termene de realizare), identificarea riscurilor relevante pentru activitățile companiei, evaluarea acestora și luarea măsurilor de înlăturare a riscurilor, auditorii interni trebuie verifică dacă la nivelul entității:

- se analizează în fiecare an riscurile legate de desfășurarea activităților proprii companiei;
- s-a constituit, prin act de decizie internă, o structură cu atribuții privind gestionarea riscurilor;
- se elaborează planuri pentru limitarea consecințelor apariției acestor riscuri;
- au fost numite persoane responsabile cu aplicarea acestor planuri;
- există un registru al riscurilor în care se înglobează riscurile identificate la nivelul companiei, prin centralizarea registrelor de riscuri de la nivelul tuturor compartimentelor și au fost desemnate persoanele responsabile pentru elaborarea și actualizarea acestuia;
- se elaborează rapoarte anuale privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul compartimentelor, pe baza planurilor de implementare a măsurilor de control.

Auditorii interni își mențin scepticismul profesional pe parcursul acțiunii de verificare și sunt atenți la informațiile care indică posibila apariție a unei denaturări semnificative datorate fraudei sau unei erori/abateri și de a proceda conform prevederilor legale sau interne. În acest scop, auditorii interni stabilesc dacă au fost implementate controalele de prevenire și detectare a fraudelor și erorilor în entitate, verificând inclusiv dacă s-a elaborat și implementat un cod de conduită și dacă se acționează într-o manieră care sprijină respectarea prevederilor codului.

Având în vedere importanța și rolul auditului intern, atât pentru societate – în general, dar mai ales pentru managerii acesteia și administratori – în special, vor fi luate următoarele măsuri, stabilite ca și ținte:

- Auditarea internă, o dată la doi ani, a sistemului de prevenire a corupției, conform Strategiei Naționale Anticorupție 2016-2020 în vederea identificării principalelor vulnerabilități și zone sensibile la corupție;
- Reducerea perioadei misiunilor de audit intern prin utilizarea mijloacelor informatice;
- Dezvoltarea fluxului de informații în cadrul Serviciului audit intern;
- Îmbunătățirea performanțelor profesionale ale auditorilor interni prin asigurarea pregătirii profesionale;
- Creșterea prezenței și vizibilității Serviciului audit intern în cadrul companiei;
- Planificarea și realizarea misiunilor de audit de performanță, care să ofere managementului un punct de vedere independent în legătură cu atingerea rezultatelor dorite.

2.7.5. *Implicarea responsabilă și activă în ceea ce privește ținerea sub control a aspectelor de mediu, respectarea condițiilor de funcționare impuse prin autorizațiile de mediu*

Compania trebuie să acorde o atenție sporită respectării reglementărilor din domeniul mediului în vederea atingerii unor standarde înalte de mediu, îndeplinite prin măsuri conform bunelor practici, prin:

- Creșterea gradului de conformare cu cerințele legale din domeniul mediului;
- Susținerea intereselor Hidroelectrica în relațiile cu autoritățile competente și părțile interesate în domeniul mediului, cu privire la evenimente, controale și reglementări;
- Ținerea sub control a riscurilor referitoare la aspectele de mediu semnificative.

#### 2.7.6. Creșterea gradului de conformare cu cerințele legale din domeniile Securității și Sănătății în Muncă, Mediu, Situații de Urgență

**Accelerarea eforturilor de implementare a cerințelor europene în domeniile protecției mediului, a apelor și energiei**

- Implementarea proiectului "Consolidarea biodiversității în defileul Jiului și identificarea soluțiilor pentru a asigura un debit ecologic necesar susținerii comunităților biologice de floră și faună și a nevoilor economico- sociale ale comunităților locale;
- Implementarea proiectului "Creșterea gradului de conștientizare la nivelul Ministerului Mediului și a structurilor/ autorităților cu responsabilități în gestionarea deșeurilor care ajung în apele de suprafață și efectele acestora asupra sănătății populației și asupra mediului"
- Realizarea de studii în conformitate cu ghidurile europene elaborate în cadrul strategiei comune de implementare a directivei cadru a apei pentru justificarea ne fezabilității tehnice și/sau disproporționalității costurilor în contextul cerințelor de asigurare a debitului ecologic la barajele cap de cascadă.

**Mentinerarea stării de bine la locul de muncă prin asigurarea componentei de prevenție în domeniul sănătății în muncă**

- Achiziționarea de abonamente medicale/ asigurări de sănătate, deductibile în baza codului fiscal
- Realizarea de campanii de conștientizare în domeniul sănătății
- Evaluarea stării de stres pentru diferite categorii profesionale din Hidroelectrica

**Eficiențizarea evaluării conformării organizației cu cerințele legale de SSM, mediu, SU**

- Creșterea nivelului de expertiză a specialiștilor SSM, a specialiștilor de mediu și a inspectorilor PSI prin programe de instruire externă
- Participare la conferințe, workshop-uri în domeniile SSM, mediu, SU

#### 2.7.7. Dezvoltarea capabilităților organizaționale ale funcției IT

**Dezvoltarea organizatorică a funcției IT**

- Sistematizarea organizării funcției IT într-o ierarhie de servicii IT care sunt furnizate beneficiarilor, utilizatori finali, interni sau externi. Această ierarhie are două paliere:
  - ✓ *Servicii accesibile direct de către beneficiari, de servicii aplicative de uz general sau departamental – de exemplu e-mail, ERP, SCADA, management tehnologic, video-conferință etc.*
  - ✓ *Servicii inaccesibile direct de către beneficiari, de servicii tehnice și de suport care servesc serviciile aplicative – e.g. infrastructură fizică (cablări, alimentări electrice, climatizare camere servere etc.), comunicații (switching, routing, IP), hardware (capacități de procesare, memorii), procesare date (servere, stații de lucru), stocare date (SAN, NAS), protejare date (back-up/restore, replicare, DLP), virtualizare, control acces (NAC, firewall, intrusion prevention & detection, AV), management (NMS, SNMP), audit & diagnoză incidente și probleme (log collection management)*
- Dezvoltarea organizatorică prevede o abordare procesuală, aliniată cu dezideratele de guvernare corporatistă, de transparență și trasabilitate organizatorică, atât ca responsabilități cât și ca gestiune a consumului de servicii furnizate și a valorii acestora pentru organizație. De asemenea, dezvoltarea organizatorică prevede și se bazează pe alinierea la standarde și sisteme de bune practici pentru furnizarea serviciilor (ITIL), securitate (ISO 27k), și guvernare IT (COBIT), ținând atingerea unui nivel 3 de maturitate în guvernarea organizației IT.

**Definirea catalogului de servicii IT**



- Dezvoltarea organizatorică prevede structurarea acestor servicii într-un catalog de servicii, cu următoarele dimensiuni:
  - ✓ *Descriere, Caracteristici, Clasificare, Responsabilii desemnați din partea prestatorului și ai beneficiarilor*
  - ✓ *Unitățile organizatorice beneficiare, Impactul serviciului asupra activității*
  - ✓ *Urgența și Prioritatea de tratare a incidentelor și problemelor*
  - ✓ *Orarul de furnizare a serviciului*
  - ✓ *Securitatea, disponibilitatea, fiabilitatea cerute și capacitatea și performanța necesare, Rapoartele SLA*
  - ✓ *Modul de solicitare servicii (e.g. cerere de schimbare, notificare incident)*
  - ✓ *Prima linie de suport, următoarele linii de suport*
  - ✓ *Nivelul de escaladare ierarhică*
  - ✓ *Modul de calcul al prețului/ costului*
  - ✓ *Dependențele serviciului: de ce servicii este susținut și ce susține*

**Procese IT relevante:** managementul incidentelor, problemelor, schimbărilor, operațiilor, continuității, securității, terților

#### 2.7.8. Dezvoltarea tehnologică a capitalului IT

- Strategia tehnologică are ca scop alinierea și optimizarea structurii serviciilor, a capacității și performanței acestora, a continuității și securității prin dezvoltări tehnologice informatice și de comunicații.
- Direcțiile tehnologice strategice majore aliniate la obiectivele organizatorice și de business ale societății sunt:
  - ✓ *Consolidarea și centralizarea, uniformizarea serviciilor aplicative (e-mail, ERP, SCADA)*
  - ✓ *Dezvoltarea unei înalte disponibilități (High Availability) pentru serviciile centralizate prin tehnologii de virtualizare, de stocare inteligentă a datelor, de replicare sincronă și de salvare/restaurare a datelor, de previzionare inteligentă a resurselor de procesare*
  - ✓ *Dezvoltarea unei capacități tehnologice interne de tratare pro-activă și reactivă a securității sistemelor de comunicații și de procesare a datelor (NAC, DLP, IPS/IDS, SIEM)*
  - ✓ *Dezvoltarea infrastructurii de comunicații și transmisii de date pentru a atinge nivelul de înaltă disponibilitate corespunzător cerințelor impuse de consolidarea și centralizarea serviciilor*
  - ✓ *Dezvoltarea și modernizarea sistemelor de alarmare și avertizare*
  - ✓ *Dezvoltarea și modernizarea sistemelor de metering*
  - ✓ *Uniformizarea și integrarea sistemelor SCADA din cascade CHE-uri în vederea optimizării operării centralelor hidroelectrice*

Aceste direcții tehnologice vor fi modificate, îmbunătățite și optimizate constant prin specializarea, instruirea și alocarea personalului pe roluri de tip shared-services destinate administrării sistemelor (sysadmin), service-desk incidente și probleme, primă linie de suport pentru serviciile aplicative, securitate cibernetică (CSIRT) etc.

#### 2.7.9. Îmbunătățirea suportului decizional pentru tranzacționarea energiei electrice

- Continuarea dezvoltării proceselor de management al riscurilor pentru funcția de vânzare
  - ✓ *Dezvoltarea și actualizarea proceselor de managementul riscului pentru Dep. Trading-Furnizare conform OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice*
  - ✓ *Accentul se va păstra pe "commodity risk", risc de credit și definirea și urmărirea limitelor la nivel de portofoliu. În vederea definirii limitelor de credit, vor fi achiziționate servicii de monitorizare a activității comerciale a partenerilor, inclusiv analize de risc*
  - ✓ *Constituirea unor structuri competente care vor aproba în mod formal limitele superioare și inferioare de commodity risk și regulile generale privind limitele de contra-parte.*
- Îmbunătățirea raportării și analizei privind performanța funcției de vânzare

- ✓ *Introducerea unui sistem de tip ETRM (Energy Trade Risk Management software) care să includă o interfață cu OPCOM pentru transferul informațiilor referitoare la piață și realizarea facilă a analizelor de performanță*
  - ✓ *Sistemul ETRM va fi de asemenea inter-conectat cu sistemul ERP implementat pentru preluarea tuturor informațiilor privind obligațiile contractuale de tranzacționare a energiei (oferte depuse, contracte, facturi etc.)*
  - *Accesul la analize profesionale și previziuni referitoare la piața de energie din România și Europa*
    - ✓ *Dezvoltarea sau achiziționarea unui model propriu de previzionare a prețului energiei electrice cu o acuratețe mare pe termen scurt*
  - *Îmbunătățirea planificării producției de energie electrică și a contractării la termen*
    - ✓ *Creșterea acurateței și a frecvenței proceselor de planificare a energiei de producție pe termen scurt (mai puțin de o lună) prin îmbunătățirea modelului de previzionare existent și prin includerea tuturor factorilor care influențează producția (meteo, hidrologici, disponibilitatea grupurilor etc).*
  - *Folosirea de modele statistice pe pe termen mediu (trimestru, an), principiile fiind asemănătoare cu cele pentru planificarea pe termen scurt, incluzând prognozele disponibile meteo – hidrologice.*
    - ✓ *Continuarea colaborării pentru funcția de vânzare spot*
- Activitatea aferentă tranzacțiilor încheiate pe PZU intră în atribuțiunile Departamentului Management Energetic Dispecerat și a Departamentului Trading-Furnizare, rezultatul materializându-se în transmiterea zilnică a ofertei de către Departamentul Managementul Energetic Dispecerat. Funcție de cantitatea disponibilă / necesară a fi tranzacționată pe piața spot și a prețurilor pe OTC pentru a doua zi, se va decide ponderea cantității tranzacționate între OTC și PZU.

#### 2.7.10. *Analizarea piețelor, identificarea posibillor candidați pentru formarea de parteneriate și inițierea dialogului*

- *Analizarea oportunităților de formare a parteneriatelor strategice*
  - ✓ *Realizarea unei analize pe baza viziunii, misiunii și a strategiei companiei pentru a înțelege valoarea adăugată a unor parteneriate strategice în vederea atingerii obiectivelor*
  - ✓ *Evaluarea și selectarea potențialilor parteneri, pe baza nivelului de sinergie și pe abilitatea companiilor de a lucra împreună*
- *Inițierea dialogului și dezvoltarea unei relații de lucru și o recunoaștere mutuală a oportunităților cu potențialul partener*
  - ✓ *Identificarea dimensiunilor de cooperare care pot conduce la: reducerea costurilor prin economia la scară sau îmbunătățirea expertizei, creșterea accesului la tehnologie, inhibarea competitorilor, intrarea pe piețe noi, reducerea duratei proceselor, îmbunătățirea capacităților de cercetare și dezvoltare (tehnologii noi „P2G” complementare), îmbunătățirea calității, programe de stimularea a consumului de energie verde etc*
- *Negocierea și implementarea unor acorduri formale, care includ și metode de monitorizare a performanței*
  - ✓ *Analizarea și stabilirea rațiunii împărțirii valorii adăugate create și modelul de alocare a profitului (dacă este cazul)*
  - ✓ *Definirea și agrearea modelului de cooperare (joint-venture, etc.)*

Validarea metodelor de monitorizare a performanței pentru parteneriat și a guvernantei

#### 2.7.11. *Implementarea principiilor guvernantei corporative și a unui cod de etică și integritate*

În domeniul eticii, integrității și guvernantei corporative au drept fundament câteva valori și principii care trebuie să guverneze comportamentul etic și profesional al Directoratului:

- a) *Etica managerială*: se va respecta Codul de Etică și Integritate, care necesită actualizare și îmbunătățire.
- b) *Profesionalismul*: toate atribuțiile de serviciu trebuie îndeplinite cu maximum de eficiență și eficacitate, la nivelul de competență necesar și în cunoștință de cauză în ceea ce privește reglementările legale, pentru creșterea continuă a nivelului de competență al tuturor angajaților societății;

- c) *Imparțialitatea și nediscriminarea*: să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției, fiind interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material, sau să abuzeze de funcția pe care o au;
- d) *Libertatea de gândire și de exprimare*: să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- e) *Onestia, cinstea și corectitudinea*: trebuie să respecte, cu maximă seriozitate, legislația în vigoare;
- f) *Deschiderea și transparența*: activitățile, în exercitarea funcției, sunt publice și pot fi supuse monitorizării cetățenilor;
- g) *Confidențialitatea*: trebuie să garanteze confidențialitatea informațiilor care se află în posesia sa. În conformitate cu prevederile O.U.G. nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

Dezvoltarea proceselor de management ale companiei în vederea aplicării bunelor practici de guvernare corporativă și raportare va urmări, pe lângă o conducere și un control eficient și eficace al organizației, realizarea unei comunicări efective și active cu acționarii, având în vedere și iminenta lansare a unei oferte publice primare de vânzare de acțiuni și admiterea acestora pe o piață reglementată în scopul atragerii de capital.

Măsuri care trebuie avute în vedere:

- Adoptarea principiilor de bună guvernare ale BVB;
- Dezvoltarea capabilităților de raportare, control, și managementul riscului conform principiilor BVB;
- Standardizarea modului de raportare către investitori conform celor mai bune practici în domeniu BVB.

*Măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de guvernare corporativă*

Sistemului de guvernare corporativă va fi îmbunătățit, astfel încât acesta să fie conform cu regulile și recomandările aplicabile unei companii listate la Bursa de Valori de la București prin:

- revizuirea Actului Constitutiv;
- adoptarea Regulilor și procedurilor Adunării Generale a Acționarilor;
- revizuirea Codului de Guvernare Corporativă;
- încheierea unor contracte de asigurare de răspundere profesională pentru administratori și directori și desemnarea unei persoane responsabile de monitorizarea acestor contracte (de exemplu: reînnoire contracte, încheiere de contracte pentru angajații noi etc.);
- implementarea unei politici de remunerare a membrilor conducerii executive care să includă o componentă fixă și una variabilă care să depindă de rezultatele evaluării acestora.
- adoptarea Declarației privind dezvoltarea și implementarea sistemului de control intern managerial și a politicii de management a riscului;
- revizuirea Politicii privind sponsorizările.

În conformitate cu prevederile Ordonanței, activitatea organelor de conducere trebuie să fie transparentă și accesibilă, garantând o bună comunicare.

În vederea asigurării unei culturi de etică și conformitate, conducerea executivă va trebui să asigure îndeplinirea permanentă a următoarelor cerințe:

- deținerea de competență și experiență profesională, precum și o bună reputație și integritate pe tot parcursul deținerii funcției;
- asigurarea cerințelor guvernării corporative: structura organizatorică transparentă, alocarea adecvată și separarea corespunzătoare a responsabilităților;
- administrarea corespunzătoare a riscurilor/managementul riscurilor, adecvarea politicilor și strategiilor, precum și a mecanismelor de control intern, asigurarea unui sistem eficient de comunicare și de transmitere a informațiilor, aplicarea unor proceduri operaționale solide care să împiedice divulgarea informațiilor confidențiale;



- cunoașterea, respectarea și aplicarea cu profesionalism a legislației, a strategiei și a politicilor Societății.

Hidroelectrică a trecut prin diverse forme de administrare, trecând de la sistemul unitar (AGA/consiliul de administrație/director general/direcțori) utilizat până la intrarea companiei în insolvență (în anul 2012) la sistemul dualist utilizat și în prezent (AGA/consiliu de supraveghere/direcțorat).

Implementarea principiilor de guvernare corporativă în cadrul acesteia a fost un demers complicat și va rămâne o provocare și în viitor. Este un proces dinamic care vizează separarea clară a nivelurilor de competență și decizie în conformitate cu prevederile actului constitutiv, modelarea unei structuri organizatorice cât mai suple, eficientizarea fluxurilor decizionale, procedurarea activităților cu definirea clară a responsabilităților, implementarea de soluții informatice de gestiune și control (Ex: ERP, DMS, PM), utilizarea eficientă a resurselor interne și externe, politica de personal care să încurajeze performanța și nu în ultimul rând schimbarea mentalității în cadrul organizației.

Analizând istoria recentă a companiei se poate observa cu ușurință că mare parte din factorii care au condus la intrarea companiei în insolvență, respectiv: corupție, influența brutală a acționarilor în actul de management, lipsa unui control managerial intern adecvat, supradimensionarea structurii de personal, încheierea unor contracte de vânzare energie păguboase pentru companie, cheltuieli supradimensionate cu mentenanța, sume extrem de mari de bani pompate în investiții nerentabile derulate pe o perioadă foarte lungă de timp, au fost generați de o slabă implementare a principiilor de guvernare corporativă în cadrul Hidroelectrică. Este extrem de important ca în cadrul organizației, pentru a nu repeta experiențele și greșelile din trecut, să se creeze mecanisme de protecție și control care să poată preveni, identifica și stopa în timp util astfel de derapaje, contribuind totodată la creșterea valorii companiei.

Un alt aspect de bază pe care trebuie să îl aibă în vedere managementul companiei este construirea și dezvoltarea unei culturi a integrității în cadrul Hidroelectrică. Volatilitatea pieței, combinată cu presiunea din partea acționarilor și nesiguranța economică, creează premisele riscului ca managementul de vârf al firmei să acționeze incorect din punct de vedere etic.

De aici, importanța unui model eficient de guvernare corporativă care controlează și evaluează performanța companiei, satisfăcând în același timp nevoile tuturor părților interesate și, implicit, creând valoare adăugată. În aceste condiții, pentru adoptarea unui cod etic ca instrument care să contribuie la maximizarea valorii companiei, este necesară parcurgerea următoarelor etape:

- Analiza de nevoi de conformitate și etică la nivelul companiei;
- Identificarea și asumarea valorilor companiei;
- Implementarea și revizuirea Codului de Etică;
- Elaborarea și implementarea programului de conformitate;

Responsabilitatea socială corporativă înseamnă concentrarea atenției asupra impactului social și de mediu al business-ului acționând ca o politică integrată în viața companiei afectând luarea deciziilor de zi cu zi, precum și acțiunile organizației la toate nivelurile. În prezent, din ce în ce mai multe companii înțeleg că responsabilitatea socială corporativă și sustenabilitatea este parte integrantă a competitivității.

Pe termen mediu propunem crearea unei politici CSR care să definească arile în care Hidroelectrică poate interveni la nivelul comunităților locale, precum și pentru a monitoriza și comunica performanțele companiei în această privință (prin intermediul unui raport anual CSR și nu numai).

Un astfel de proiect de responsabilitate socială este „Hidroelectrică Viitorului”, derulat pe 4 ani, începând cu anul 2016, în parteneriat cu Ministerul Educației Naționale. Programul urmărește educarea tinerilor în spiritul muncii și prezentarea unor oportunități de carieră prin popularizarea meseriilor din domeniul hidroenergetic. Programul își propune să prezinte tinerilor obiective hidroneergetice de referință, istoricul companiei, fluxul tehnologic, echipamentele și construcțiile hidrotehnice din administrarea Hidroelectrică.

Din perspectiva aplicării prevederilor legislației naționale privind guvernarea corporativă în cadrul companiei, s-au implementat/ sau sunt în curs de implementare, așa cum se poate vedea la adresa de pe site-ul Hidroelectrica <https://www.hidroelectrica.ro/Details.aspx?page=342> secțiunea “Guvernare Corporativă”:

- Procedura de recrutare pentru poziția de membru în Directoratul Hidroelectrica, conform OUG 109/2011, actualizată;
- Procedura de selecție a membrilor Consiliului de Supraveghere al Hidroelectrica (procedură finalizată, membrii Consiliului de Supraveghere sunt numiți pe 4 ani printr-o procedură de selecție transparentă), conform OUG 109/2011, actualizată;
- Documentele care țin de activitatea societății sunt publice: actul constitutiv, documentele și Hotărârile Adunării Generale a Acționarilor;
- “Codul Etic” este implementat încă și se aplică angajaților și managementului societății;
- Declarațiile de avere și interese ale angajaților cu funcții de conducere sunt publice (transparență corporativă);
- Declarația de aderare la Strategia Națională Anticorupție;
- Codul de guvernare corporativă;
- Politica privind donațiile și sponsorizările.

Într-o economie în continuă schimbare, atât la nivel național, cât și mondial, durabilitatea întreprinderilor poate fi asigurată doar prin aplicarea unui sistem de management eficient, implementarea unor metode de conducere moderne, motivarea corespunzătoare a angajaților, promovarea performanțelor la nivel individual și organizațional și punerea accentului, în primul rând, pe rezultate. Având în vedere tendința de pe piața internațională, consider că guvernarea corporativă va rămâne ca o prioritate pentru managementul de vârf al companiilor mult timp de acum înainte, deoarece companiile care vor adopta o cultură organizațională transparentă și un model eficient de conducere vor avea performanțe mult mai bune, iar cele care vor refuza să accepte această realitate absolut necesară vor înregistra rezultate mai slabe.

## **2.8. Menținerea și dezvoltarea expertizei profesionale prin atragerea și păstrarea unei forțe de muncă calificate**

### **2.8.1. Optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice a Societății**

Cel mai important element în orice model de afaceri este capitalul uman. Competențele, cultura și structura personalului pot deveni un avantaj competitiv pe piața unde activează compania și multe inițiative din ultimii ani au fost concentrate în această direcție.

Structura organizatorică aprobată în 04.11.2017 a avut în vedere asigurarea cu personal pentru domeniile: dezvoltare, re tehnologizare, mentenanță, proiectare, monitorizare și diagnoză și corespunde etapei actuale de dezvoltare a societății în care principalii indicatori de performanță sunt, pe lângă profit și marja EBITDA, realizarea obiectivelor prevăzute în planurile de investiții și mentenanță. Numărul mare de proiecte de dezvoltare și re tehnologizare care se desfășoară simultan în societate impune necesitatea funcționării Hidroelectrica ca „organizație orientată pe proiecte” (OOP). În acest sens este necesară implementarea acestui nou concept de organizare și instruire a managerilor de proiect, a echipelor de proiect, a proprietarilor proiectului.

Se propun măsuri privind optimizarea și reorganizarea activității unor structuri din cadrul structurii organizatorice, înființarea unor structuri noi, mutarea, respectiv desființarea și înființarea unor posturi noi, în vederea funcționării în condiții de eficiență crescută, avându-se în vedere permanent Managementul performanței la nivelul companiei, precum și dezvoltarea angajaților prin îmbunătățirea continuă a cunoștințelor și competențelor.

### **2.8.2. Creșterea capitalului uman și formarea /pregătirea periodică a salariaților**

Creșterea capitalului uman și a pregătirii acestuia sunt esențiale pentru dezvoltarea companiei. Se vor avea în vedere următoarele:

#### **a. Recrutarea și asigurarea loialității angajaților competenți**

Capitalul uman este fundamental pentru îndeplinirea obiectivelor companiei, astfel că în contextul schimbărilor din mediul extern este necesar ca aceasta să transforme competențele și performanța

angajaților săi într-un avantaj competitiv. Dezvoltarea și reținerea angajaților valoroși existenți și recrutarea unor noi resurse umane potrivite care vor asigura calitatea capitalului uman pe viitor.

Propuneri:

- Identificarea pozițiilor-cheie din companie și a competențelor necesare
- Utilizarea serviciilor de recrutare ale unor firme de head-hunting pentru pozițiile-cheie
- Continuarea demersurilor pentru popularea pozițiilor-cheie necesare: traderi, agenți vânzări retail, specialiști în managementul riscului, ingineri-proiectanți etc
- Implementarea unor programe de responsabilitate socială menite să atragă tinerii spre meseria de hidroenergetician (acordarea de burse private de studii, organizarea de concursuri profesionale).

#### **b. Creșterea implicării, motivării și productivității angajaților**

Eficacitatea și productivitatea muncii angajaților societății reprezintă factori-cheie de succes pentru obținerea rezultatelor propuse.

Managementul performanței implică definirea clară a obiectivelor și responsabilităților, o forță de muncă motivată, implicată (manageri și experți/personal execuție) și angajați capabili.

Propuneri:

- Introducerea unui sistem integrat de management al performanței
- Îmbunătățirea măsurilor de dezvoltare a personalului prin cursuri și training
- Continuarea utilizării metodelor de măsurare a implicării angajaților și satisfacției clienților interni (instrumente, sondaje anuale)

#### **c. Dezvoltarea culturii organizaționale și cooperării între angajați**

Cultura organizațională și cooperarea între angajații companiei au impact direct asupra productivității și performanței angajaților. Fundamentată pe schimbările interne din ultimii ani, se va urmări dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe susținere reciprocă, orientare spre optimizarea costurilor și performanță.

Propuneri:

- Optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice în baza unei abordări de proces
- Organizarea de activități menite să întărească munca în echipă - teambuilding
- Elaborarea de standarde și proceduri pentru managementul proiectelor inter-departamentale (altele decât investiții dezvoltare-retehnologizare)

#### *2.8.3. Introducerea unui sistem integrat de managementul performanței pentru angajați*

Aplicarea unei scheme de remunerare variabilă pentru angajații companiei

- Standardizarea fiselor de post și definirea unui plan de carieră
- Elaborarea unei matrice funcție-competență care include definirea clară a competențele și abilităților specifice fiecărei funcții și pe baza căreia se va concepe un program de dezvoltare individualizat (training-uri, feedback și coaching, rotații de poziții)
- Definirea cerințelor/ criteriilor pentru promovare (ex. revizuirea performanței conform MbO, evaluarea potențialului, poziții vacante etc.)
- Dezvoltarea unui plan de succesiune pentru pozițiile-cheie definite (inclusiv experți tehnici), identificarea resurselor umane potrivite și alinierea dezvoltării acestor resurse cu nevoile organizației și principiile de guvernanta corporativă împreună cu simulări și planificări ale forței de muncă în Grup pe termen lung

#### *2.8.4. Îmbunătățirea măsurilor de dezvoltare a personalului prin cursuri și training*

Îmbunătățirea proceselor de formare personală

- Definirea planului tactic anual privind cursurile și training-urile
- Îmbunătățirea și monitorizarea proceselor de elaborare a planurilor individuale de dezvoltare și instruire în relație cu performanța angajaților
- Stimularea și motivarea angajaților în vederea participării active la training

Creșterea diversității conținutului cursurilor și a training-urilor



- Includerea pe platforma de e-learning de conținut diversificat, atât pentru îmbunătățirea competențelor "soft", cât și ale celor tehnice
- Sporirea ofertei de cursuri de susținute de formatori externi

### **CAPITOLUL 3. CONSTRÂNGERI, RISCURI ȘI LIMITĂRI POSIBIL DE ÎNTÂMPINAT ÎN IMPLEMENTAREA MĂSURILOR PROPUSE**

Plecând de la mediul extrem de volatil în care compania își desfășoară activitatea, transpunerea în practică a strategiei societății și implicit a obiectivelor ce vor fi fixate la nivel executiv constituie o reală provocare, succesul fiind garantat de modul în care structurile de conducere împreună cu salariații societății, acționând ca un tot unitar, vor gestiona constrângerile, riscurile și limitările inerente care apar pe parcursul desfășurării activităților specifice.

#### ***Principalele categorii de riscuri la care este expusă activitatea Hidroelectrică***

Riscul este definit ca efectul nefavorabil al incertitudinii asupra obiectivelor societății. Managementul riscului înglobează un set de procese dinamice și pro-active referitoare la identificarea, cuantificarea, monitorizarea și controlul riscurilor. Principalele riscuri la care este expusa societatea sunt urmatoarele:

**Risc de piață** - Riscul înregistrării de pierderi financiare sau nerealizării rezultatelor estimate din cauza schimbărilor adverse ale prețurilor din piețe sau a factorilor care pot influența evoluția prețurilor. Include următoarele subcategorii de risc: risc de rată a dobânzii, risc valutar, risc de preț al energiei electrice, basis risk, risc de supra/subcontractare, risc de scădere a consumului de energie electrică, risc de reinvestire, risc de inflație.

**Risc de lichiditate** - Riscul înregistrării de pierderi financiare sau nerealizarea rezultatelor financiare estimate, care rezultă din imposibilitatea companiei de a-și onora în orice moment obligațiile de plată pe termen scurt datorită lipsei de lichidități.

**Risc operațional** - Riscul înregistrării de pierderi sau al nerealizării rezultatelor estimate, determinat de utilizarea unor procese, sisteme și resurse umane neadecvate sau care nu și-au îndeplinit/respectat funcția/responsabilitățile în mod corespunzător, sau cauzat de evenimente și acțiuni externe. Include următoarele subcategorii de risc: fraudă internă, fraudă externă, risc provocat de încălcări ale prevederilor de legislația muncii și/sau SSM și/sau discriminare, risc provocat de clienți și/sau procese și/sau practici de afaceri, risc provocat de distrugerea unor bunuri din cauze naturale sau exploatare, risc provocat de întreruperea afacerii și/sau căderea unor sisteme, Risc provocat de execuția unor procese și/sau proceduri și/sau sarcini de serviciu, risc biometric.

**Riscuri IT/Cyber/Securitate** - Subcategorie a riscului operațional care se referă la riscul de afectare negativă a rezultatelor companiei, determinat de inadecvarea strategiei și politicii IT, a tehnologiei informației și a procesării informației, cu referire la capacitatea de gestionare, integritatea, controlul și continuitatea acesteia, sau de utilizarea necorespunzătoare a tehnologiei informației.

**Risc reputațional** - Riscul înregistrării de pierderi determinat de percepția nefavorabilă asupra imaginii companiei care se reflectă în scăderea încrederii în companie a clienților, contrapartidelor, acționarilor, investitorilor sau autorităților de supraveghere.

**Risc strategic** - Riscul de afectare negativă a rezultatelor companiei determinat de schimbări în mediul de afaceri sau de decizii de afaceri defavorabile, de implementarea inadecvată a deciziilor sau de lipsa de reacție la schimbările din mediul de afaceri. Include ca subcategorie de risc riscul de model de business.

**Risc de conformitate** - Riscul reprezentat de posibilitatea înregistrării de pierderi financiare și la nivel reputațional datorate încălcării sau nerespectării cadrului legal, a politicilor și procedurilor interne, a acordurilor, practicilor recomandate și standardelor etice aplicabile companiei.

**Risc Legal (contractual)** - Subcategorie a riscului de conformitate care reprezintă riscul înregistrării de pierderi sau al nerealizării rezultatelor estimate atât ca urmare a amenzilor, penalităților și sancțiunilor de care Hidroelectrică este pasibilă în caz de neaplicare sau aplicare defectuoasă a dispozițiilor legale sau contractuale, cât și ca urmare a faptului că drepturile și obligațiile contractuale ale Hidroelectrică și/sau ale contrapartidei sale nu sunt stabilite în mod corespunzător.

**Risc de Reglementare** - Subcategorie a riscului de conformitate care este generat de schimbări ale legilor și reglementărilor care pot avea un impact semnificativ asupra securității, afacerii, sectorului sau pieței în care acționează Hidroelectrică.

**Risc Sistemice sau de contagiune** - Risc cauzat de un eveniment sau de o firmă/companie în relație cu Hidroelectrică care poate conduce la obținerea de pierderi în lanț în cadrul unei piețe sau al unei tranzacții la care Hidroelectrică este expusă punând în pericol piața sau finalizarea tranzacțiilor.

**Risc Tehnic** - Risc determinat de expunerea la pierderi rezultate din activități precum proiectare, construcții, procese tehnologice, proceduri de testare, etc. Include următoarele subcategorii de risc: risc provocat de dezastruri naturale, risc provocat de accidente/erori/incidente, risc provocat de condiții climatice (nivel hidrologic, condiții deosebite), risc provocat de întreruperea activității de producție (din alte condiții decât cele menționate anterior), risc provocat de activități de terorism sau preluări ostile ale unor amenajări, risc de mentenanță, risc de întrerupere a furnizării de energie electrică.

**Risc de mediu** - Riscul înregistrării de pierderi financiare sau nerealizarea rezultatelor estimate ca urmare a evenimentelor (naturale sau antropice) care afectează o suprafață, un areal geografic, cu impact nedorit asupra întregului ecosistem.

**Risc politic** - Risc ce își are originea în măsuri de politică economică sau în măsuri cu caracter militar adoptate de stat din rațiuni ce vizează uneori protejarea intereselor naționale. (ex: interzicerea transferului valutar, război, naționalizări etc).

**Risc geopolitic** - Riscul înregistrării de pierderi sau al nerealizării rezultatelor estimate ca urmare a unor evenimente (economice, politice, militare sau de altă natură) externe care pot avea impact în activitatea curentă a Hidroelectrică.

În vederea stabilirii modului de tratare a riscurilor vor fi avute în vedere cele 4 conduite posibile față de risc.

1. **Evitarea riscurilor** realizabilă în general prin restrângerea scopurilor activităților pentru care este stabilită.
2. **Transferul riscurilor** realizabilă prin identificarea mijloacelor de transfer pentru riscurile specifice identificate, care pot varia de la asigurări până la forme de hedging.
3. **Atenuarea riscurilor** realizabilă în general prin existența și implementarea unor proceduri și instrucțiuni de lucru detaliate, dar și prin comunicarea, implicarea și colaborarea dintre cele trei linii de apărare din cadrul Hidroelectrică: proprietari de risc, specialist control intern, managementul riscurilor, auditor și conducerea executivă și cea administrativă.
4. **Acceptarea riscului**- acest tip de răspuns la risc constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente a căror expunere este mai mică decât limita de risc definită. Acceptarea intervine atunci când riscurile sunt liber asumate sau când aplicarea unei alte strategii de răspuns la risc nu este posibilă.

Actualele cerințe de conformitate pentru zona de management al riscului sunt impuse de pe de o parte de OSGG 600/2018 și familiile de standarde ISO 9000, 14000, și OHSAS18000 pentru care Hidroelectrică are certificări.

La acestea se mai adaugă o serie de prevederi legale izolate, în contextul unor activități de sine stătătoare (SSM, Protecția mediului, Situații de Urgență, Securitate fizică, Infrastructuri critice, ORNIS, GDPR, etc) care funcționează adesea, pe baza unor metodologii proprii, cu același scop pentru activitatea unei organizații.

Toate acestea vor trebui aliniate astfel încât să existe o perspectivă unitară și de ansamblu asupra activității de gestionare a riscurilor la nivelul Hidroelectrică. În același timp perspectiva unei listări pe bursă va conduce la nevoi suplimentare pe partea acestei competențe prin implementarea managementului riscului. În acest sens trebuie definită arhitectura de risc a Hidroelectrică care va cuprinde, fără a se limita la:

- taxonomia riscurilor aferente industriei hidroenergetice;
- cele trei linii de apărare (descrise în continuare)
- roluri și responsabilități aferente managementului riscului de la nivelul Consiliului de Supraveghere până a nivelul proprietarului/responsabilului de risc/ Echipei de gestionare a riscurilor așa cum este ea definită de OSGG 600/2018;
- ansamblul proceselor, politicilor și procedurilor din cadrul Hidroelectrică în care sunt definite riscurile identificate și modalitățile în care acestea sunt gestionate la nivel de activitate curentă;
- definirea și stabilirea apetitului la risc în cadrul Hidroelectrică ;
- implementarea unei culturi de management al riscului și instituirea unui proces formal de management la riscului aferent fiecărei activități de sine stătătoare;
- modul în care deciziile de business vor fi luate pe baza informațiilor și rapoartelor de risc așa cum vor fi descrise de procedurile aferente sau de ROF-ul Hidroelectrică.

#### ***Cele trei linii de apărare, roluri și responsabilități aferente***

În prima linie de apărare sunt responsabilii de risc care fac parte din echipele operaționale și care au responsabilitatea primară de a identifica, evalua, controla și de a lua măsuri de reducere a riscurilor cu care Hidroelectrică se confruntă. În acest demers aceștia sunt sprijiniți de Departamentul Risc Management care are rolul monitorizării proceselor de identificare, control și atenuare a riscurilor.

A doua linie de apărare este reprezentată de Departamentul Risc Management care monitorizează și facilitează implementarea unor practici de gestionare a riscurilor la nivelul I de apărare, asistând responsabilii de risc în raportarea adecvată a informațiilor referitoare la risc către organizație și agregarea lor în rapoarte către Conducerea Executivă.

A treia linie de apărare este reprezentată de responsabilul de Audit intern care furnizează conducerii executive și administrative certitudinea că practicile de management al riscului și de control intern la nivelurile unu și doi sunt implementate într-o manieră eficientă și eficace.

#### **Constrângeri și limitări în implementarea măsurilor propuse**

Sintetizând, principalele constrângeri și limitări care pot influența implementarea măsurilor propuse sunt generate de următorii factori:

- Perioadele extrem de lungi necesare realizării procedurilor de achiziție cu impact direct asupra execuției bugetare și modificarea frecventă a legislației în materie;
- Aprobarea cu întârziere a Bugetului de Venituri și Cheltuieli al companiei, ca urmare a necesității emiterii unei Hotărâri de Guvern în acest sens;
  - ✓ Declararea de arii protejate și situri de interes comunitar Natura 2000 (SCI/ SPA/PN) ulterior aprobării unor investiții de interes național, care se suprapun pe amplasamentele obiectivelor de investiții aflate în derulare (AHE Răstolița, CHE Racovița, AHE Bistra – Poiana Mărului, AHE Cerna - Belareca), fapt care a condus la întârzieri extrem de mari în realizarea lucrărilor și, în unele cazuri, chiar la stoparea acestora (AHE a Râului Jiu pe sectorul Bumbesti-Livezeni);
  - ✓ Birocrație excesivă și lipsa unor practici unitare în interpretarea legislației incidente, fapt ce a generat și generează în continuare întârzieri majore în realizarea planului de investiții și obținerea autorizațiilor/ avizelor necesare funcționării.
- Modificări ale legislației de mediu care generează din partea autorităților solicitări de revizuire a acordurilor și avizelor deja obținute precum și efectuarea de noi studii de impact/evaluare adecvată a impactului proiectului asupra mediului, cu implicații directe asupra costurilor și termenelor de finalizare lucrări și punere în funcțiune;
- Imposibilitatea obținerii unor terenuri și implicit, a avizelor, acordurilor și autorizațiilor de construire necesare execuției lucrărilor: lipsa cadastru și intabulare, suprapuneri de terenuri, poziționare incertă, lipsa documentelor de proprietate etc.
- Tarifele ridicate plătite către ANAR pentru apa uzată, existând riscul să apară și în viitor creșteri ale acestora;



- Reintroducerea prețurilor reglementate, cu impact direct asupra profitabilității companiei și planurilor de investiții;
- Introducerea salariului minim în construcții, fapt ce a generat blocaje majore în contractarea lucrărilor ca urmare a creșterii artificiale a prețurilor, depășindu-se în multe situații valorile aprobate pentru respectivele obiective de investiții;
- Proiectul de act normativ care vizează metodologia de stabilire a debitului ecologic și care poate genera o reducere a producției de energie electrică la nivelul companiei de până la 2 TWh, cu impact direct asupra siguranței și stabilității SEN.

Modificările legislative apărute la finalul anului 2018 în domeniul energiei electrice, prin emiterea OUG nr. 114/2018 și a Ordinului ANRE nr. 10/2019, referitoare la:

- asigurarea în perioada 01.03.2019-28.02.2022 a energiei electrice pentru consumatorii casnici în regim reglementat,
- cantitatea de energie electrică ce urmează a fi livrată din portofoliul Hidroelectrică la un nivel de maximum 65% din totalul energiei electrice produse, la un preț reglementat ce urmează a fi stabilit de ANRE, considerând un profit de 5% peste costurile de producție recunoscute,
- introducerea unei taxe suplimentare de 2% din cifra de afaceri,

***au un impact semnificativ asupra indicatorilor de performanță în anii 2020 – 2021, perioada în care se va înregistra cea mai mare cantitate de energie electrică livrată de către HIDROELECTRICA în regim reglementat.***

# PARTEA A III-A. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

## CAPITOLUL 1. INDICATORI PENTRU MONITORIZAREA PERFORMANȚEI SOCIETĂȚII

Monitorizarea și raportarea eficientă a modului de îndeplinire a planului de management la nivelul societății se va realiza prin verificarea periodică a modului de realizare a măsurilor și acțiunilor pentru îndeplinirea obiectivelor strategice stabilite.

Astfel, principalii indicatori utilizați pentru monitorizarea performanței societății sunt prezentați mai jos:

Nr. crt	Categorie de indicatori	Indicatori de performanță	Obiectiv de performanță
1	Performanță globală	Cifra de afaceri (mil. lei)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare
		Marja EBITDA (%)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare
		Profit brut (mil. lei)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare
2	Performanță producție	Disponibilitatea hidroagregatelor (%)	≥ 75%
		Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	≥ 50%
3	Performanță comercializare	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)	Realizare a min. 90% a serviciilor de sistem contractate DEN
		Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/furnizare (%)	Livrare min. 90% din cantitățile ferme contractate
4	Performanță activitate investiții	Realizare program investiții în re tehnologizări/modernizări (%)	≥ 50%
5	Alți indicatori non-financiari	Pregătirea și realizarea procesului de listare	Listarea la bursă a companiei
		Implementarea sistemului de control managerial intern (%)	Conformarea cu prevederile Ordinului SGG nr. 600/2018

## CAPITOLUL 2. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI ȘI NEFINANCIARI PENTRU DETERMINAREA COMPONENTEI VARIABILE A ADMINISTRATORILOR NEEXECUTIVI ȘI A CELOR EXECUTIVI

Conform legislației în vigoare, “Negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari fundamentați pe baza planului de administrare și scrisoarea de așteptări se face în termen de 45 de zile de la data comunicării acestora autorității publice tutelare” – art. 30 alin. (4) din OUG nr. 109/2011.

Componenta variabilă pentru administratorii neexecutivi și administratorii executivi se stabilește pe baza unor indicatori de performanță financiari și nefinanciari negociați și aprobați de adunarea generală a acționarilor. Indicatorii de performanță pentru administratorii neexecutivi sunt diferiți de cei aprobați pentru administratorii executivi (art.37 alin.(2) și alin.(3) din OUG nr.109/2011).

Componenta variabilă se revizuieste anual, în funcție de nivelul de realizare a obiectivelor cuprinse în planul de administrare și de gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari aprobați de AGA, anexă la contractul de mandat.

“Modul de calcul și de acordare a componentei variabile se negociază cu autoritatea publică tutelară, se aprobă în condițiile legii și se concretizează în anexă la contractul de mandat” – art.23 alin. (6) din HG nr.722/2016.

Actul adițional cuprinde (1) remunerația variabilă, (2) obiectivele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari stabiliți de AGA, precum și (3) cele din scrisoarea de așteptări. În actul adițional se prevăd în mod obligatoriu:

- obiective cuantificabile privind reducerea obligațiilor restante;
- modul de gestionare a creanțelor și recuperarea lor;
- realizarea planului de investiții;
- asigurarea cu cash flow a activității desfășurate (art. 29 pct.11 din OUG nr. 109/2011).

În termen de 5 zile de la aprobarea planului de administrare se convoacă Adunarea Generală a Acționarilor, în vederea negocierii și aprobării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari – art.30 alin.(3) din OUG nr. 109/2011.

În tabelul de mai jos prezentăm indicatorii de performanță financiari și nefinanciari care vor fi utilizați **pentru determinarea componentei variabile a membrilor Consiliului de Supraveghere.**

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Obiectiv	Pondere ICP
<b>ICP financiari</b>			<b>20%</b>
1	Cifra de afaceri (mil. lei)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
2	Marja EBITDA (%)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
3	Profit brut (mil. lei)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
4	Rata de îndatorare netă	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
<b>ICP operaționali</b>			<b>20%</b>
1	Realizare program de investiții în re tehnologizări/modernizări (%)	≥ 50%	8%
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	≥ 50%	10%
3	Disponibilitatea hidroagregatelor	≥ 75%	2%
<b>ICP orientați către servicii</b>			<b>10%</b>
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)	min. 90% servicii de sistem furnizate	5%
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/furnizare (%)	min. 90% din cantitatea fermă contractată	5%
<b>ICP privind guvernarea corporativă</b>			<b>50%</b>
1	Pregătirea și realizarea procesului de listare	listarea la bursă a companiei	20%
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)	implementarea prevederilor Standardului 8 din Ordinul SGG nr. 600/2018	15%
3	Revizuirea codului de etică	Elaborare, aprobare și implementarea pe website-ul societății a codului de etică revizuit	5%
4	Dezvoltarea capabilităților de raportare și control conform principiilor BVB	Implementarea principiilor guvernantei corporative	10%



În tabelul de mai jos prezentăm indicatorii de performanță financiari și nefinanciari care vor fi utilizați pentru determinarea componentei variabile a membrilor Directoratului.

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Obiectiv	Pondere ICP
<b>ICP financiari</b>			<b>50%</b>
1	Cifra de afaceri (mil. lei)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	10%
2	Marja EBITDA (%)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	10%
3	Profit brut (mil. lei)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	15%
4	Lichiditatea curentă	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
5	Rata de îndatorare neta	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
6	Plăți restante la bugetul de stat (mii lei)	Menținerea la nivel 0	5%
<b>ICP operaționali</b>			<b>25%</b>
1	Realizare program de investiții în rețehnologizări / modernizări (%)	≥ 50%	10%
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	≥ 50%	10%
3	Disponibilitatea hidroagregatelor (%)	≥ 75%	5%
<b>ICP orientați către servicii</b>			<b>10%</b>
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)	min. 90% servicii de sistem furnizate	5%
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/furnizare (%)	min. 90% din cantitatea fermă contractată	5%
<b>ICP privind guvernanța corporativă</b>			<b>15%</b>
1	Elaborarea la timp a bugetului de venituri și cheltuieli (%)	prezentarea BVC în AGA în termen de 60 de zile de la data intrării în vigoare a bugetului de stat	3%
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)	implementarea prevederilor Standardului 8 din Ordinul SGG nr. 600/2018	3%
3	Implementarea sistemului de control managerial intern (%)	implementarea anuală a min. 4 standarde de control intern prevăzute de Ordinul SGG nr. 600/2018	3%
4	Dezvoltarea capabilităților de raportare și control conform principiilor BVB	Implementarea principiilor guvernantei corporative	3%
5	Pregătirea și realizarea procesului de listare	Listarea la bursă a companiei	3%

#### Revizuirea indicatorilor cheie de performanță

Indicatorii cheie de performanță (ICP), țintele și gradul de îndeplinire a ICP vor fi modificați în cazul:

- (i) apariției unor situații de forță majoră sau
- (ii) a altor cauze neimputabile administratorilor și care afectează realizarea obiectivelor și a țintelor stabilite pentru întregul mandat, conform prevederilor art.27 din HG nr.722/20164.

### CAPITOLUL 3. VALORILE ȚINTĂ ALE INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ

În tabelul de mai jos prezentăm valorile țintă ale indicatorilor cheie de performanță, estimate a fi obținute în perioada 2019 – 2022, ca urmare a implementării măsurilor și realizării acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor strategice cuprinse în Planul de administrare a societății.

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	2019	2020	2021	2022
<b>ICP financiar</b>					
1	Cifra de afaceri (mil. lei)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
2	Marja EBITDA (%)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
3	Profit brut (mil. lei)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
4	Lichiditatea curentă	min. 1	min. 1	min. 1	min. 1
5	Rata de îndatorare netă	max. 3	max. 3	max. 3	max. 3
6	Plăți restante la bugetul de stat (mii lei)	0	0	0	0
<b>ICP operaționali</b>					
1	Realizare program de investiții în rețehnologizări/modernizări (%)	min. 50%	min. 55%	min. 60%	min. 60%
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	min. 50%	min. 55%	min. 60%	min. 65%
3	Disponibilitatea hidroagregatelor (%)	min. 75%	min. 75%	min. 75%	min. 75%
<b>ICP orientați către servicii</b>					
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)	min. 90%	min. 90%	min. 90%	min. 90%
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/furnizare (%)	min. 90%	min. 90%	min. 90%	min. 90%
<b>ICP privind governanța corporativă</b>					
1	Elaborarea la timp a bugetului de venituri și cheltuieli (%)	100%	100%	100%	100%
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)	min. 70%	min. 80%	min. 90%	min. 100%
3	Implementarea sistemului de control managerial intern	min.4 standarde	min.4 standarde	min.4 standarde	min.4 standarde
4	Revizuirea codului de etică (%)	100%	100%	100%	100%
5	Pregătirea și realizarea procesului de listare	100%	100%	100%	100%
6	Dezvoltarea capabilitatilor de raportare și control conform principiilor BVB	100%	100%	100%	100%

Indicatorii cheie de performanță (ICP) se vor calcula procentual, funcție de gradul de realizare, considerându-se grad de realizare 100% atingerea valorilor țintă ale indicatorilor cheie de performanță detaliate în tabelul de mai sus.



#### CAPITOLUL 4. MODUL DE CALCUL AL VALORII COMPONENTEI VARIABILE A REMUNERAȚIEI ADMINISTRATORILOR NEEEXECUTIVI ȘI EXECUTIVI

**Remunerația anuală variabilă convenită = Valoarea remunerației variabile stabilite prin actul adițional la contractul de mandat x Gradul total de îndeplinire a indicatorilor cheie de performanță**

**Gradul total de îndeplinire a indicatorilor cheie de performanță (GT<sub>ICP</sub>)** este suma gradului de îndeplinire a fiecărui ICP (GI<sub>ICP</sub>) ponderat cu coeficientul de ponderare (K<sub>ICP</sub>) aferent fiecărui ICP.

Formulă de calcul :

$$GT_{ICP} = \sum_{i=1}^n GI_{iICP} \times K_{iICP}$$

unde :

GT<sub>ICP</sub> - Grad total anual de îndeplinire ICP

K<sub>ICP</sub> - Coeficient de ponderare (pondere) pentru fiecare ICP

GI<sub>ICP</sub> - Grad de Îndeplinire ICP individual

**Gradul de îndeplinire a ICP (GI<sub>ICP</sub>)** este gradul de îndeplinire a fiecărui ICP, ținând seama de modul de calcul prevăzut la fiecare ICP, ulterior ponderat cu coeficientul de ponderare (K<sub>ICP</sub>) aferent fiecărui ICP.

Componenta variabilă a remunerației convenită administratorilor neexecutivi și a celor executivi va fi direct proporțională cu GT<sub>ICP</sub> pentru anul financiar corespunzător.

De asemenea, în situația în care :

- GT<sub>ICP</sub> ≥ 70%, componenta variabilă a remunerației se plătește conform modului de calcul prezentat
- GT<sub>ICP</sub> < 70%, componenta variabilă a remunerației nu se plătește.



Componentă variabilă administratori neexecutivi și coeficienții de ponderare anuali ai ICP

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Pondere ICP (%)	Ponderi anuale actualizate (%)			
			CVTS	CVTM		CVTL
			2019	2020	2021	2022
<b>ICP financiari</b>		<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
1	Cifra de afaceri ( <i>mil. lei</i> )		5%	5%	5%	5%
2	Marja EBITDA (%)		5%	5%	5%	5%
3	Profit brut ( <i>mil. lei</i> )		5%	5%	5%	5%
4	Rata de îndatorare netă		5%	5%	5%	5%
<b>ICP operaționali</b>		<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
1	Realizare program de investiții în rețehnologizări / modernizări (%)		8%	8%	8%	8%
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)		10%	10%	10%	10%
3	Disponibilitatea hidroagregatelor		2%	2%	2%	2%
<b>ICP orientați către servicii</b>		<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)		5%	5%	5%	5%
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/furnizare (%)		5%	5%	5%	5%
<b>ICP privind guvernanța corporativă</b>		<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
1	Pregătirea și realizarea procesului de listare		20%	20%	20%	20%
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)		15%	15%	15%	15%
3	Revizuirea codului de etică		5%	5%	5%	5%
4	Dezvoltarea capacităților de raportare și control conform principiilor BVB		10%	10%	10%	10%

CVTS – componentă variabilă termen scurt

CVTM – componentă variabilă termen mediu

CVTL – componentă variabilă termen lung

Componentă variabilă administratori executivi și coeficienții de ponderare anuali ai ICP

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Pondere ICP (%)	Ponderi anuale actualizate (%)			
			CVTS	CVTM		CVTL
			2019	2020	2021	2022
<b>ICP financiar</b>		<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
1	Cifra de afaceri (mil. lei)		10%	10%	10%	10%
2	Marja EBITDA (%)		10%	10%	10%	10%
3	Profit brut (mil. lei)		15%	15%	15%	15%
4	Lichiditate curentă		5%	5%	5%	5%
5	Rata de îndatorare netă		5%	5%	5%	5%
6	Plăți restante la bugetul de stat (mii lei)		5%	5%	5%	5%
<b>ICP operaționali</b>		<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
1	Realizare program de investiții re tehnologizare/modernizare (%)		10%	10%	10%	10%
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)		10%	10%	10%	10%
3	Disponibilitatea hidroagregatelor		5%	5%	5%	5%
<b>ICP orientați către servicii</b>		<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)		5%	5%	5%	5%
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/ furnizare (%)		5%	5%	5%	5%
<b>ICP privind governanța corporativă</b>		<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
1	Elaborarea la timp a bugetului de venituri și cheltuieli (%)		3%	3%	3%	3%
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)		3%	3%	3%	3%
3	Implementarea sistemului de control managerial intern (%)		3%	3%	3%	3%
4	Dezvoltarea capabilitatilor de raportare si control conform principiilor BVB		3%	3%	3%	3%
5	Pregătirea și realizarea procesului de listare		3%	3%	3%	3%

CVTS – componentă variabilă termen scurt

CVTM – componentă variabilă termen mediu

CVTL – componentă variabilă termen lung



**CAPITOLUL 5. DETALIEREA INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ (ICP)**

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Mod verificare	Formulă
<b>ICP financiar</b>			
1	Cifra de afaceri – CA ( <i>mil. lei</i> )	Situații financiare anuale	Totalitate venituri exploatare realizate
2	Marja EBITDA – mEBITDA (%)	Situații financiare anuale	100 x EBITDA/CA
3	Profit brut ( <i>mil. lei</i> )	Situații financiare anuale	Venituri – Cheltuieli
4	Lichiditate curentă (%)	Situații financiare anuale	Active circulante / datorii curente
5	Rata de îndatorare netă (%)	Situații financiare anuale	Datorie financiară netă / EBITDA
6	Plăți restante la bugetul de stat ( <i>mii lei</i> )	Raportări contabile anuale	Valoare plăți restante la bugetul de stat
<b>ICP operaționali</b>			
1	Realizare program de investiții în rețehnologizări / modernizări (%)	Situații financiare anuale, BVC aprobat	Valoare realizată / valoare bugetată din care se vor scădea economiile realizate din acorcare a avansului, diferențe între valoarea estimată și valoarea contractată, alte economii
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	Programul anual de mentenanța ce a stat la baza fundamentării BVC	Numar de lucrari de mentenanța cu caracter planificat realizate / numar de lucrari de mentenanța cu caracter planificat programate
3	Disponibilitatea hidroagregatelor (%)	Raport anual de exploatare	Media coeficienților de disponibilitatea ai hidroagregatelor cu puterea instalată peste 4MW
<b>ICP orientați către servicii</b>			
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)	Raport anual de exploatare, Contracte încheiate	Servicii de sistem realizate / Servicii de sistem contractate cu DEN
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/furnizare (%)	Situații financiare anuale, Contracte încheiate	Cantitate de energie electrică livrată / cantitate de energie electrică contractată
<b>ICP privind guvernanta corporativă</b>			
1	Elaborarea la timp a bugetului de venituri și cheltuieli (%)	Încadrarea în termenele legale de realizare a BVC	Transmiterea spre aprobare a BVC in termen de 60 zile de la aprobarea bugetului de stat
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)	Raportul anual asupra managementului riscului	Număr măsuri realizate/număr măsuri stabilite
3	Implementarea sistemului de control managerial intern	Standarde prevăzute de Ordinul SGG nr. 600/2018 implementate	Implementare a 4 standarde/an
4	Pregătirea și realizarea procesului de listare	Raport de progres	Raport de progres
5	Revizuirea codului de etică	Postare pe Site a codului de etica revizuit	Realizarea actualizării necesare
6	Dezvoltarea capabilitatilor de raportare și control conform principiilor BVB	Raportare in conformitate cu Codul de Guvernanta Corporativa al BVB	Formularul BVB



## ACRONIME si ABREVIERI

---

<b>ACER</b>	Agentia pentru Cooperarea Autoritatilor de Reglementare din Domeniul Energiei
<b>AGA</b>	Adunarea Generala a Actionarilor Societatii
<b>AGEA</b>	Adunarea Generala Extraordinara a Actionarilor Societatii
<b>ANRE</b>	Autoritatea Nationala de Reglementare în domeniul Energiei Electrice
<b>BVB</b>	Bursa de Valori Bucuresti, operatorul pietei reglementate pe care sunt tranzactionate Actiunile
<b>CAPEX</b>	Cheltuieli pentru investitii
<b>CCM</b>	Contractul colectiv de munca încheiat la nivelul Societatii
<b>EBIT</b>	Profit operational înainte de dobanzi si impozit pe profit
<b>EBITDA</b>	Profit operational înainte de dobanzi, impozit pe profit si amortizare
<b>ERP</b>	Sistem de operare (Enterprise resource planning)
<b>FTE</b>	Echivalent norma întreaga (full time equivalent)
<b>HG</b>	Hotarare a Guvernului
<b>HG 627/2000</b>	Hotararea Guvernului nr. 627/2000 privind reorganizarea Companiei Nationale de Electricitate - S.A., publicata în Monitorul Oficial nr. 357 din data de 31 iulie 2000
<b>IFRS</b>	Standardele Internationale de Raportare Financiara
<b>ME</b>	Ministerul Economiei
<b>OG</b>	Ordonanta a Guvernului
<b>OMFP</b>	Ordinul Ministrului Finantelor Publice
<b>OPCOM</b>	Operatorul Pietei de Energie Electrica din Romania OPCOM SA
<b>OTS</b>	Operatorul de transport si de sistem
<b>OUG</b>	Ordonanta de Urgenta a Guvernului
<b>PCCB</b>	Piata Centralizata a Contractelor Bilaterale
<b>PE</b>	Piata de Echilibrare
<b>PZU</b>	Piata pentru Ziua Urmatoare
<b>SEE</b>	South East Europe – Europa de Sud-Est
<b>SEN</b>	Sistemul Electroenergetic National
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Puncte forte, Puncte slabe, Oportunitati si Amenintari
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>UE</b>	Uniunea Europeana