



**HIDROELECTRICA**

## **SUMAR**

### **Plan de administrare 2023-2027**

**Societatea de Producere a Energiei Electrice in Hidrocentrale**

**“HIDROELECTRICA” S.A.**

*Societate administrată în sistem dualist*



**București**  
**FEBRUARIE 2024**

## CUPRINS

Limitarea răspunderii.....	2
Introducere .....	3
1. Prezentarea generală a Hidroelectrica .....	5
1.1. Informații generale despre societate .....	5
1.2. Acționariat .....	5
1.3. Obiect de activitate.....	5
1.4. Misiune, Viziune, Valori .....	6
1.5. Structura organizatorică.....	6
1.6. Structura de administrare .....	7
1.7. Active fixe gestionate.....	7
1.8. Performanțe financiare .....	8
2. Analiza strategică a Hidroelectrica.....	10
2.1. Activitățile principale .....	10
2.2. Analiza SWOT .....	12
3. Strategia de administrare și planul de acțiuni .....	14
3.1. Viziunea și așteptările acționarilor .....	14
3.2. Obiective strategice .....	15
3.3. Plan de acțiuni .....	16
2. Direcții, măsuri și acțiuni ale managementului pentru realizarea obiectivelor strategice ale societății .....	18
2.1. Menținerea portofoliului existent de centrale hidroelectrice la un nivel optim de disponibilitate în raport cu potențialul hidroenergetic dat, prin implementarea programelor de modernizare și re tehnologizare, precum și a programelor de mentenanță echipamente și construcții.....	18
2.2. Finalizarea cu prioritate a obiectivelor de investiții în centrale hidroenergetice aflate în Portofoliul Hidroelectrica în diverse stadii de execuție.....	20
2.3. Diversificarea portofoliului de producție prin adăugarea de noi capacități de producție de energie electrică din surse regenerabile dezvoltate atât intern cât și prin eventuale achiziții, inclusiv prin expansiune la nivel regional.....	21
2.4. Diversificarea sursei veniturilor prin integrarea pe verticală a Societății, dezvoltând în continuare portofoliul de furnizare.....	22
2.5. Asigurarea predictibilității și stabilității rezultatelor companiei și menținerea politicii de distribuire a 90% din profitul net al societății sub formă de dividende către acționari .....	24
2.6. Implementarea celor mai bune standard «ESG» specifice companiilor listate cu care Hidroelectrica este comparată de investitori .....	26
2.7. Listarea societății pe Bursa de Valori București.....	29
3. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ .....	30
Indicatori pentru monitorizarea performanței societății .....	30

Prezentul document, elaborat conform prevederilor Ordonanței de urgență 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și a Hotărârii de Guvern nr. 639/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, reprezintă instrumentul de lucru al administratorilor numiți de către acționari în Consiliul de Supraveghere pentru a determina drumul de parcurs al companiei în perioada mandatului acestora și trebuie tratat în acest sens, în integralitatea lui, cu luarea în considerare a limitărilor specifice prezentate mai jos.

Acest document este proprietatea Hidroelectrica și nu poate fi folosit în alte scopuri decât cel pentru care a fost elaborat, orice utilizare a acestuia în alte scopuri, totală sau parțială, nefiind permisă fără acordul scris obținut în prealabil de la Hidroelectrica.

Prezentul Plan de administrare reprezintă viziunea și propunerea Consiliului de Supraveghere și Directoratului privind modul de atingere a obiectivelor stabilite pentru perioada 2023-2027, cu orizont 2030, drept urmare elementele previzionate în cadrul acestui plan au un caracter estimativ și pot fi influențate de potențiale evoluții și modificări apărute ulterior, realizarea acestora în orice procent neputând fi garantată.

În cadrul documentului se utilizează diverse scenarii pentru evoluția și tendințele pieței de energie și a indicatorilor de referință în perioada 2023 ÷ 2027, care fac referire la dezvoltarea companiei și la performanțe financiare și rezultatele operaționale previzionate, informațiile și datele prezentate având un caracter estimativ și putând varia semnificativ în funcție de apariția de elemente sau evenimente neprevăzute, precum și în funcție de diverși factori, dintre care enumerăm: modificarea cadrului legislativ, stabilitatea economică și politică a țării, acțiunile autorităților publice și locale, aspecte economice, financiare, operaționale, evoluția tehnologiilor și soluțiilor în domeniul energetic, modul de acțiune a partenerilor de afaceri și companiilor concurente, contextul geostrategic și alte condiții ce pot influența derularea și succesul operațiunilor Hidroelectrica.

Toate acțiunile propuse și rezultatele așteptate cu privire la perspectivele și planurile strategice de creștere a companiei, dezvoltarea liniilor de business, promovarea și derularea proiectelor de investiții, valorificarea oportunităților disponibile în piață, diversificarea portofoliului de capacități de producere a energiei electrice din surse regenerabile sunt definite prin raportare la tendințele privind evoluția pieței de energie din România cunoscute la acest moment, precum și la politicile Uniunii Europene (UE) privind energiile regenerabile și schimbările climatice și se referă la viitor; drept urmare, ar putea fi necesare actualizări sau adaptări în situația modificării ipotezelor considerate.

Elementele prezentate în cadrul planului privind evoluția companiei până în anul 2027 nu pot fi considerate drept garanții ale performanței Hidroelectrica, având un grad de risc și incertitudine.

*Hidroelectrica precizează că planul de administrare în integralitatea lui este un document dinamic și că, independent de factorii intrinseci societății, pot apărea actualizări/modificări generate de implementare sau de schimbări semnificative ale mediului în care funcționează societatea și, prin urmare, **își rezervă dreptul de a aduce modificări ulterioare obiectivelor stabilite prin prezentul plan.***

Hidroelectrica, membrii Consiliului de Supraveghere, membrii Directoratului sau orice angajat al companiei nu pot fi considerați responsabili pentru orice eventual prejudiciu ce ar putea fi generat prin utilizarea informațiilor cuprinse în Planul de administrare al Hidroelectrica pentru perioada 2023-2027 .

Societatea de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale Hidroelectrica S.A. ("Hidroelectrica"), înființată la data de 20.08.2000 în baza HG nr. 627/2000, își desfășoară activitatea conform prevederilor Legii nr. 31/1990 a societăților – Republicată, cu modificările și completările ulterioare, ale dispozițiilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, ale Legii nr. 24/2017 privind emitenții de instrumente financiare și operațiuni de piață, ale Actului Constitutiv al S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A., actualizat, ale Codului de Guvernanta Corporativă al BVB și ale Regulamentului de Organizare și Funcționare al Consiliului de Supraveghere (ROF CS).

Structura acționariatului Hidroelectrica la data de 30.09.2023 este:

- Statul Român, prin Ministerul Energiei, care deține 80,0561% din capitalul social subscris;
- Persoane juridice, care dețin 16,8161% din capitalul social subscris;
- Persoane fizice, care dețin 3,1278% din capitalul social subscris.

Hidroelectrica este persoană juridică 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. 10/28.03.2023, respectiv prin Hotărârile Consiliului de Supraveghere nr. 127/31.07.2023, nr. 156/02.10.2023 și 172/17.10.2023, conform OUG nr. 109/30.11.2011, cu modificările și completările ulterioare, pentru un mandat de patru ani.

Componenta 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 că:

*„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 a Autorității Publice Tutelare (APT) pentru Hidroelectrica;
- Legea energiei electrice nr. 123/10.07.2012;
- Legislația primară și cea secundară aplicabile în domeniu;
- Directivele europene, obiectivele strategice ale UE și țintele asumate de România;
- Considerații generale asupra sectorului energetic din România și principalele tendințe la nivel european;
- Admiterea la tranzacționare a acțiunilor emise de Hidroelectrica la Bursa de Valori București, ca urmare a unei oferte publice inițiale secundare având drept obiect până la 19,94% din totalul acțiunilor emise de societate, deținute de Fondul Proprietatea S.A., acționar al Hidroelectrica conform Hotărârii Adunarea Generala Extraordinara a Acționarilor Societatii (AGEA) nr. 3/31.03.2022.

În acest context, Consiliul de Supraveghere și Directoratul Hidroelectrica sunt obligați să adopte o **politică prudentă** de administrare, care să fie structurată pe etape de implementare, cu stabilirea unor obiective și

ținte intermediare flexibile și care să poată fi ulterior modificate, ajustate, astfel încât să poată fi atinse obiectivele strategice și indicatorii de performanță propuși.

Componenta de Administrare a Planului de Administrare reflectă politica generală a Consiliului de Supraveghere al Hidroelectrica și are la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalele părți interesate. Mai mult, strategia de administrare și de dezvoltare prezentată își propune să asigure profitabilitatea pe termen lung a Societății pe actuala piață concurențială a energiei electrice din România, prin asigurarea unei activități moderne în domeniul producției de energie electrică pe baza de energie hidro și prin diversificarea portofoliului de generare a energiei electrice.

În contextul unui sector energetic caracterizat de schimbări radicale, membrii Consiliului de Supraveghere își propun să adopte o abordare axată pe eficiență și performanță strategică, financiară și operațională, rentabilitate investițională, angajament față de standardele de mediu, sustenabilitate și guvernare corporativă, care să răspundă cerințelor pieței. Stabilirea scopurilor, identificarea punctelor forte și a celor slabe, recunoașterea oportunităților și a amenințărilor externe conduc la alocarea eficientă a resurselor, pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare a Societății.

Componenta de Administrare a Planului de Administrare pentru perioada 2023 ÷ 2027 reflectă politica generală a Consiliului de Supraveghere al Hidroelectrica, societate angajată în consolidarea poziției sale de lider național în producerea de energie electrică și prestator de servicii tehnologice de sistem și, în egală măsură, în transformarea sa într-un jucător important la nivel regional, de manieră responsabilă, profesionistă și etică față de toate părțile interesate, având ca piloni principali ai strategiei promovate: resursa umană, eficiența și performanța financiară și operațională, rentabilitatea investițională, angajamentul față de standardele de mediu, sustenabilitate și guvernare corporativă.

Eficiența societății depinde de corecta implementare în funcționarea societății a mecanismelor de bună guvernare, perspectivele urmând a fi operaționalizate în cadrul Componentei de Management, care este elaborată și prezentată de Directoratul societății și care va aprofunda și concretiza obiectivele strategice din componenta de administrare.

Consiliul de Supraveghere înțelege că modificările factorilor externi sau interni pot genera necesitatea corelării componentei de administrare a Planului de Administrare la noile realități și își rezervă dreptul de a efectua pe parcurs modificări ale obiectivelor stabilite prin prezenta Componentă de Administrare a Planului de Administrare.

## 1. Prezentarea generală a Hidroelectrică

### 1.1. Informații generale despre societate

Societatea de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale, Hidroelectrică S.A., (denumită în continuare "Hidroelectrică" sau „Societatea”) este o societate comercială pe acțiuni, înființată în baza Hotărârii Guvernului României nr. 627/13 iulie 2000, având sediul social în București, sector 1, Bd. Ion Mihalache, nr. 15-17, etaj 10-15, CIF RO13267213 și înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul București sub nr. J40/7426/2000.

Hidroelectrică este persoană juridică română, având forma de societate pe acțiuni și își desfășoară activitatea în conformitate cu prezentul act constitutiv, cu Legea nr. 31/1990 privind societățile, republicată, cu modificările și completările ulterioare, cu Ordonanța de Urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, cu legea nr. 24/2017 privind emitenții de instrumente financiare și operațiuni de piață și cu legislația română în vigoare.

Societatea își desfășoară activitatea în baza licențelor acordate de către Autoritatea Națională de Reglementare a Energiei reactualizate periodic, astfel:

- Licența nr. 332/2001 pentru exploatarea comercială a capacităților de producere a energiei electrice, inclusiv pentru furnizarea serviciilor de sistem, actualizată prin Decizia ANRE nr. 1321/29.07.2020, valabilă până la data de 24.07.2026;
- Licența nr. 2215/2020 pentru furnizarea de energie electrică, actualizată prin Decizia ANRE nr. 718/06.05.2020, cu valabilitate de 10 ani.

### 1.2. Acționariat

Capitalul social al Hidroelectrică este de 4.498.025.670 lei, fiind împărțit în 449.802.567 acțiuni nominative, ordinare și dematerializate, fiecare având o valoare nominală de 10 lei.

Capitalul social este în întregime subscris și vărsat. În capitalul social nu sunt incluse bunuri de natura celor prevăzute la art. 136 alin. (3) din Constituția României.

Capitalul social la data de 30.09.2023 este deținut de către acționari astfel:

- 1. Statul Român prin Ministerul Energiei**, persoană juridică de drept public, cu sediul în Municipiul București, str. Academiei nr. 39-41, sector 1, deținător al unui număr de 360.094.390 acțiuni, având o valoare nominală totală de 3.600.943.900 lei, reprezentând 80,0561% din capitalul social al Societății.
- 2. Persoane juridice**, deținătoare ale unui număr de 75.639.366 acțiuni, având o valoare nominală totală de 756.393.660 lei, reprezentând 16,8161% din capitalul social al Societății.
- 3. Persoane fizice**, deținătoare ale unui număr de 14.068.811 acțiuni, având o valoare nominală totală de 140.688.110 lei, reprezentând 3,1278% din capitalul social al Societății.

### 1.3. Obiect de activitate

În conformitate cu prevederile Capitolului IV, art. 4.1 din Actul Constitutiv, Hidroelectrică are ca obiect de activitate conform codificării aprobate prin Ordinul nr. 337/2007 (clasificarea CAEN – rev.2), următoarele: Domeniul principal de activitate : 351 - „**Producția, transportul și distribuția energiei electrice.**” Activitatea principală: 3511 - “**Producția de energie electrică**”.

Activitățile principale derulate de companie sunt:

- Producerea de energie electrică în hidrocentrale și vânzarea de energie electrică;
- Realizarea de servicii de sistem pentru Sistemul Energetic Național.

Activități secundare:

- realizarea de servicii de gospodărire a apelor din acumulările proprii, prin furnizarea de apă brută, regularizări de debite, protecție împotriva inundațiilor, asigurare de debite și alte servicii comune de gospodărire a apelor;
- asigurarea navigației pe fluviul Dunărea prin ecluzare;
- realizarea controlului și asigurarea atenuării undelor de viitură pentru tranzitarea debitelor catastrofale în amenajările hidroenergetice de pe râurile interioare aflate în administrarea Hidroelectrică;
- În situația în care debitele mărite periclitează bunuri materiale și vieți omenești, prin Comitetul Ministerial pentru Situații de Urgență din cadrul Ministerului Apelor și Pădurilor și Comitetelor Județene pentru Situații de Urgență, societatea contribuie într-o măsură foarte importantă la limitarea și eliminarea acestor situații.

#### 1.4. Misiune, Viziune, Valori

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

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

Valorile Hidroelectrică: Performanță, integritate, responsabilitate socială, creativitate, spirit de echipă.

#### 1.5. Structura organizatorică

Grupul Hidroelectrică cuprinde entitatea S.P.E.E.H. Hidroelectrică S.A. și filiala sa cu personalitate juridică S.S.H. Hidroserv S.A (în calitate de acționar unic).

- S.C. Hidroserv S.A. a fost înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul București sub nr. J40/9762/05.08.2013, societate formată prin fuziunea prin contopire a celor 8 Filiale pentru reparații și servicii Hidroserv (înființate prin HGR nr. 857/2002);
- Începând cu data de 08.10.2014, societatea și-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 reparații și alte activități de servicii, pentru hidroagregate, deși obiectul principal de activitate înscris în Actul Constitutiv, cod CAEN 3511, este "Producția de energie electrică", iar obiectele de activitate secundare sunt formate dintr-o serie de activități conexe de servicii din mai multe domenii, pentru susținerea obiectului principal de activitate;
- Având în vedere evoluția negativă a indicatorilor economico-financiari, Consiliul de Administrație al Hidroserv a cerut intrarea în insolvența a companiei, iar Judecătorul sindic, prin încheierea de ședință, pronunțată în data de 10.10.2016, în cadrul dosarului nr. 36365/3/2016, aflat pe rolul Tribunalului București – Secția a VII-a Civilă, a dispus deschiderea procedurii insolvenței;
- În baza art. 139 din Legea 85/2014, s-a confirmat Planul de Reorganizare al debitoarei Hidroserv propus de Administratorul judiciar CITER FILIALA BUCUREȘTI SPRL (denumită în continuare CITER sau AJ al HSV) la data de 24.06.2020, pentru o perioadă de 36 de luni (IUL 2020 - IUN 2023 inclusiv), recent prelungit până în iunie 2024;
- Prin Hotărârea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor Hidroserv din data de 08.09.2020 dl. Dan Cosmin Toșa a fost desemnat în calitate de Administrator Special al Hidroserv. În relația cu Hidroelectrică, acesta își desfășoară activitatea în baza Contractului de Mandat înregistrat la Hidroelectrică cu nr. 98110/22.09.2020.

Structura organizatorică a societății are în componență și 8 sucursale fără personalitate juridică, dispersate pe teritoriul țării, denumite prescurtat „S.H.” (Sucursale de hidrocentrale) și Sucursala Wind respectiv:

1. SH Bistrița - Strada Locotenent Drăghiescu, nr. 13, Piatra Neamț;
2. SH Cluj - Strada Taberei nr. 1, Cluj Napoca;
3. SH Curtea de Argeș - Strada Basarabilor nr. 82-84, Curtea de Argeș;

4. SH Hațeg - Bulevardul Nicolae Titulescu, nr. 23, Hațeg;
5. SH Porțile de Fier - Strada I.C. Bibicescu nr. 2, Drobeta Turnu Severin;
6. SH Râmnicu Vâlcea - Strada Decebal, nr. 11, Râmnicu Vâlcea;
7. SH Sebeș - Strada Alunului, nr. 9, Sebeș;
8. Sucursala Wind – Strada Traian nr. 68A, et. 6, cam. 2, CP 900716, Constanța, jud. Constanța.



### 1.6. Structura de administrare

Societatea este administrată în prezent în sistem dualist, de către un Directorat format din 5 membri, sub supravegherea unui Consiliu de Supraveghere, format din 7 membri.

### 1.7. Active fixe gestionate

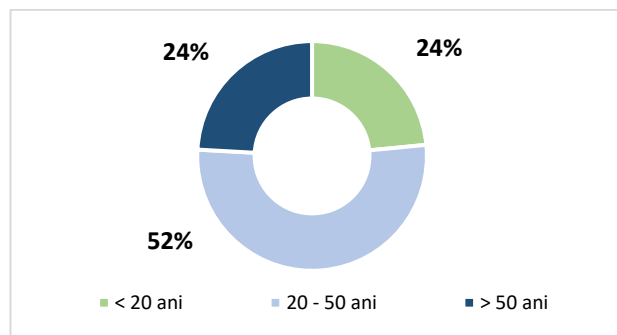
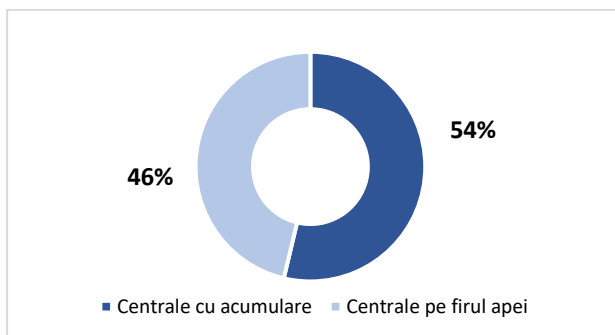
Hidroelectrica gestionează un portofoliu de generare a energie electrice diversificat, însumând 188 centrale electrice cu o putere instalată de 6.480 MW în capacități hidroelectrice și eoliene, (inclusiv 5 stații de pompare cu capacitatea de 91,5 MW), proiectate să genereze o producție totală anuală de energie electrică regenerabilă de 17,68 TWh, având planuri ambițioase de dezvoltare, atât prin construirea de noi capacități hidroenergetice, eoliene și solare, cât și prin achiziționarea de companii ce dețin astfel de capacități sau de proiecte aflate în stadii avansate de dezvoltare (RTB - Ready To Build cel puțin).

Hidroelectrica are în exploatare un număr de 429 hidroagregate, instalate în hidrocentrale după cum urmează:

- CHEMP și MHC < 4MW în număr de 52 centrale, cu o putere instalată de 52,227 MW ;
- CHE mai mari de 4 MW dar mai mici de 10 MW în număr de 22 centrale, cu o putere instalată de 162,53 MW ;
- CHE > 10 MW în număr de 108 centrale, cu o putere instalată de 6.065,915 MW și
- 5 stații de pompare cu rol energetic, cu o putere instalată de 91,5 MW.

Portofoliul de centrale hidroelectrice aflat în exploatare are în componență aprox. 54% centrale hidroelectrice cu acumulare, 46% centrale pe firul apei și sub 1% capacități de pompare. 11% dintre hidroagregate au vârsta peste 50 ani, 59% vârsta cuprinsă între 20 și 50 ani și 30% sub 20 ani.





Disponibilitatea hidroagregatelor este ridicată, peste 90%; la nivelul anului 2021, pentru hidroagregatele de peste 4 MW, disponibilitatea a fost de 92,79%.

În ultimii 25 de ani, Hidroelectrică a avut o producție medie de 16.244 GWh/an cu o dispersie anuală între minimul de 12.065 GWh și maximul de 20.103 GWh. Producțiile medii au variat de la 16.244 GWh/an pe 25 de ani la 15.670 GWh/an pe ultimii 5 ani.

Prin exploatarea unui portofoliu 100% regenerabil, Hidroelectrică își menține eticheta de companie verde fără amprentă de emisii gaze cu efect de seră din activitatea de producere a energiei electrice.

Principalele operațiuni ale companiei și cotele de piață sunt:

- producerea de energie electrică (cotă de piață cca. 29%);
- furnizarea de servicii tehnologice de sistem (cotă de piață cca. 60% reglaj secundar, 79% reglaj terțiar rapid creștere, 27% reglaj terțiar scădere și 100% energie reactivă);
- furnizarea energiei electrice la consumatori persoane fizice și juridice (cca. 16%) precum și
- asigurarea de servicii de gospodărire a apelor prin exploatarea lacurilor de acumulare (atenuare viituri, regularizare cursuri de apă, alimentări cu apă pentru consumatori și irigații etc).

Hidroelectrică, prin specificul ei, are capacitate de stocare a apei cu o rezervă echivalentă de energie de aproximativ 3.000 GWh. De subliniat însă că această rezervă energetică nu poate fi folosită integral, un ciclu normal de variație al acesteia variind de la un maxim 2.800 – 2.900 GWh la sfârșitul perioadei de acumulare (sfârșit de iunie) până la valoarea de 1.200 – 1.500 GWh la sfârșitul perioadei de iarnă.

### 1.8. Performanțe financiare

La 30.09.2023, Grupul Hidroelectrică a înregistrat un profit net de **5.184** milioane lei raportat la total venituri în valoare de **9.555** milioane lei.

Performanțele companiei se regăsesc și în îndeplinirea principalilor indicatori economico-financiar la 30.09.2023, astfel:

Denumire indicator	Mod de calcul	u.m.	Valoare
			30.09.2023
<b>1.Indicatorul lichidității curente</b>	Active circulante/ Datorii curente	X	<b>8,85</b>
<b>2.Indicatorul gradului de îndatorare</b>			
<b>2.1.Indicatorul gradului de îndatorare (1)</b>	Capital împrumutat/Capital propriu*100	%	1,90
<b>2.2.Indicatorul gradului de îndatorare (2)</b>	Capital împrumutat/Capital angajat*100	%	1,87
<b>3.Viteza de rotație a debitelor-clienți</b>	Sold mediu client/Cifra de afaceri*270	zile	<b>61,16</b>
<b>4.Viteza de rotație a activelor imobilizate</b>	Cifra de afaceri/Active imobilizate	X	<b>0,48</b>

	<i>Mii lei</i>	
	<b>9L 2023</b>	<b>9L 2022</b>
<b>Venituri</b>	9.554.776	7.230.894
Alte venituri	29.454	38.783
Apa uzinată	(506.405)	(340.233)
Cheltuieli cu beneficiile angajaților	(514.700)	(428.995)
Transport și distribuție de energie electrică	(828.786)	
Energie electrică achiziționată	(356.959)	(482.138)
Cheltuieli cu certificatele verzi	(210.187)	(132.480)
Amortizarea imobilizărilor corporale și necorporale	(598.851)	(578.412)
Pierderi din deprecierea imobilizărilor corporale	2.451	34.888
Pierderi din deprecierea creanțelor comerciale	(60.968)	(22.465)
Reparații, întreținere, materiale și consumabile	(55.234)	(55.185)
Taxa pentru producătorii de energie electrică	(220.708)	(514.902)
Alte cheltuieli de exploatare	(258.959)	(125.328)
<b>Profit din exploatare</b>	<b>5.974.924</b>	<b>4.295.397</b>
Venituri financiare	238.787	161.007
Cheltuieli financiare	(36.121)	(24.135)
<b>Rezultat financiar net</b>	<b>202.666</b>	<b>136.872</b>
<b>Profit înainte de impozitare</b>	<b>6.177.590</b>	<b>4.432.269</b>
Cheltuiala cu impozitul pe profit	(993,115)	(784.512)
<b>Profit net</b>	<b>5.184.475</b>	<b>3.647.757</b>
<b>Rezultat pe acțiune</b>		
Rezultatul pe acțiune de baza și diluat (RON)	<b>11,55</b>	<b>8,13</b>
<b>Alte elemente ale rezultatului global</b>		
Pierderi din deprecierea imobilizărilor corporale recunoscute în rezerva din reevaluare, net de impozit	(379)	-
<b>Total alte elemente ale rezultatului global</b>	<b>(379)</b>	<b>-</b>
<b>Rezultat global</b>	<b>5.184.096</b>	<b>3.647.757</b>

## Bilanț

	<i>Mii lei</i>	
	<b>9L 2023</b>	<b>9L 2022</b>
<b>Total active imobilizate</b>	<b>19.713.309</b>	<b>20.198.244</b>
<b>Total active circulante</b>	<b>6.667.279</b>	<b>5.233.989</b>
<b>Total active</b>	<b>26.380.588</b>	<b>25.432.233</b>
Capital social	5.526.898	5.513.466
Rezerva din reevaluare	10.707.840	11.021.335
Alte rezerve	1.023.188	1.023.188
Rezultat reportat	5.177.063	4.028.861
<b>Total capitaluri proprii</b>	<b>22.434.989</b>	<b>21.586.850</b>

	<b>9L 2023</b>	<b>9L 2022</b>
<b>Datorii</b>		
Împrumuturi bancare	323.349	390.491
Datorii aferente contractelor de leasing	7.782	7.567
Venituri în avans	177.508	181.522
Datorii privind impozitul amânat	1.298.314	1.315.946
Beneficiile angajaților	120.498	121.840
Provizioane	842.115	817.089
Datorii comerciale	24.840	428
Alte datorii	12.317	5.765
<b>Total datorii pe termen lung</b>	<b>2.806.723</b>	<b>2.840.648</b>
<b>Total datorii curente</b>	<b>1.138.876</b>	<b>1.004.735</b>
<b>Total datorii</b>	<b>3.945.599</b>	<b>3.845.383</b>
<b>Total capitaluri proprii și datorii</b>	<b>26.380.588</b>	<b>25.432.233</b>

În tabelul de mai jos se prezintă evoluția principalilor indicatori financiari înregistrați de Grupul Hidroelectrică în perioada 2020 ÷ 2023:

<b>Balanță sintetică</b>	<b>mii lei</b>			
	<b>30.sep.23</b>	<b>31.dec.22</b>	<b>31.dec.21</b>	<b>31.dec.20</b>
Active imobilizate	19.713.309	20.198.244	18.243.183	14.065.926
Active circulante	6.667.279	5.233.989	4.518.521	2.527.943
Capitaluri proprii	22.434.989	21.586.850	19.183.517	14.510.312
Datorii pe termen lung	2.806.723	2.840.648	2.570.201	1.372.790
Datorii curente	1.138.876	1.004.735	1.007.986	710.767
<b>Cont de profit și pierdere</b>	<b>mii lei</b>			
	<b>30.sep.23</b>	<b>31.dec.22</b>	<b>31.dec.21</b>	<b>31.dec.20</b>
Venituri din exploatare	9.584.230	9.498.204	6.664.644	3.910.279
Cheltuieli de exploatare	3.609.306	4.289.853	2.908.987	2.036.296
Rezultat operațional	5.974.924	5.208.351	3.755.657	1.873.983
Rezultat financiar	202.666	209.085	29.094	32.609
Profit brut	6.177.590	5.417.436	3.784.751	1.906.592
Profit net	5.184.475	4.464.000	3.116.149	1.558.012
<b>Rezultat pe acțiune</b>	<b>11,55</b>	<b>9,95</b>	<b>6,95</b>	<b>3,48</b>
<b>EBITDA AJUSTATĂ</b>	<b>6.580.961</b>	<b>6.008.630</b>	<b>4.834.004</b>	<b>2.672.379</b>

## 2. Analiza strategică a Hidroelectrică

### 2.1. Activitățile principale

Hidroelectrică este o companie strategică, vitală pentru Sistemul Electroenergetic Național (SEN), care își desfășoară operațiunile integral pe piața de energie din România, fiind expusă în mod direct și indirect la diverși factori, care influențează activitățile curente derulate de companie, planurile strategice și rezultatele și indicatorii de rentabilitate obținuți.

Activitățile derulate de Hidroelectrică sunt prezentate succint în cele ce urmează, împreună cu principalele elemente caracteristice:

- **Producere energie electrică:** valorificarea potențialului hidroenergetic amenajat, prin gestionarea optimă a acumulărilor și exploatarea în condiții de eficiență și siguranță maximă a portofoliului de centrale hidroelectrice al companiei, precum și a potențialului eolian aferent capacității de producție achiziționate recent. Hidroelectrica gestionează aprox. 95% din capacitatea hidro a țării, acoperind cca. 28% din totalul producției la nivelul României.
- **Furnizare servicii tehnologice de sistem:** asigurarea, prin capacitățile dispecerizabile din portofoliu, a serviciilor tehnologice de sistem necesare funcționării optime și în condiții de siguranță și stabilitate a SEN (în anul 2022, Hidroelectrica a asigurat 67% din reglajul secundar, 66% din reglajul terțiar rapid la creștere, 11% din reglajul terțiar rapid la scădere și 100% din energia reactivă livrată și absorbită din rețea);
- **Vânzare energie electrică:** vânzarea cantității de energie electrică produsă 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.**Furnizare energie electrică:**

Numărul locurilor de consum din portofoliu la data de 30 septembrie 2023 este de 565.050, în creștere semnificativă comparativ cu 30 septembrie 2022, când se înregistrau 277.382 de locuri de consum (LC), creștere survenită ca urmare a cererii manifestate de portofoliului de furnizare, în special a clienților casnici.

Tip Client	Nr. LC* 30.09.2023	Nr. LC* 30.09.2022
Casnic	530.850	256.539
Non-casnic	34.200	20.843
<b>Total</b>	<b>565.050</b>	<b>277.382</b>

\* număr de locuri de consum aflate în portofoliu (fără cele alimentate direct din barele hidrocentralei și cele alimentate din rețeaua de transport/alți operatori de distribuție neconcesionari)

În primele nouă luni ale anului 2023, conform ultimei raportări a ANRE\*, Hidroelectrica și-a menținut poziția de cel mai important furnizor de energie electrică către clienții finali pe piața concurențială, înregistrând o cotă de piață de 16,03% la finalul lunii iulie 2023.

- **Mentenanță echipamente și construcții hidrotehnice:** planificarea și realizarea lucrărilor de mentenanță preventivă a echipamentelor hidromecanice și electrice din cadrul amenajărilor hidroelectrice, a lucrărilor de reabilitare a construcțiilor hidrotehnice, urmărirea comportării acestora în exploatare, precum și corelarea lucrărilor de mentenanță echipamente și construcții hidrotehnice cu cele cu capitalizare și de retehnologizare. Circa 90% dintre lucrările de mentenanță sunt asigurate cu resurse proprii, printr-un contract încheiat cu filiala proprie de servicii hidroenergetice HIDROSERV.
- **Dezvoltare:** gestionarea bugetului de investiții al companiei și a portofoliului de obiective de investiții, proiecte noi și în curs de execuție, pentru realizarea de noi capacități de producție din surse regenerabile, modernizarea, reabilitarea și retehnologizarea capacităților existente, a proiectelor de diversificare a afacerilor companiei, precum și a activității de fuziuni și achiziții. Până în 2027 se estimează punerea în funcțiune a unei capacități suplimentare din surse regenerabile de minimum 500 MW. Adicional, Hidroelectrica analizează oportunitatea dezvoltării de proiecte din zona resurselor regenerabile, hidro, eolian, solar, cu o capacitate de peste 3 GW;
- **Proiectare:** realizarea în cadrul unei echipe multidisciplinare de specialiști a documentațiilor tehnico-economice necesare aprobării, contractării și derulării obiectivelor de investiții ale companiei și proiecte de colaborare cu Uzina de Construcții Mașini Hidroenergetice (UCMH);
- **Retehnologizare:** planificarea și realizarea lucrărilor de modernizare și retehnologizare a centralelor hidroelectrice, echipamente și clădiri, în vederea securizării portofoliului de capacități de producție prin asigurarea unui ciclu nou de funcționare. Până în 2027 este planificată retehnologizarea/modernizarea unei capacități totale de minimum 217 MW, și un ciclu nou de viață de 30 ani pentru centralele hidroelectrice ce vor fi retehnologizate;
- **Project management:** planificarea și derularea proiectelor majore ale Hidroelectrica, cu respectarea graficului de execuție aprobat;

- **Resurse umane:** Activitatea de resurse umane are obiectiv menținerea și dezvoltarea expertizei profesionale prin dezvoltarea abilităților tehnice și inginerești, în special pentru posturile cheie, atragerea și păstrarea unei forțe de muncă înalt calificate, optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice a societății creșterea capitalului uman și formarea/pregătirea continuă a salariaților, introducerea unui sistem integrat de managementul performanței pentru angajați și îmbunătățirea măsurilor de identificare a talentelor, încurajarea feedback-ului, promovarea succesorilor, evaluare și recompensare a angajaților.
- **Activități suport:** Totalitatea activităților derulate în cadrul companiei pentru acoperirea necesarului informațional și logistic specific obiectului de activitate al Hidroelectrica (contabilitate, financiar, juridic, procurement, SSM și situații de urgență, mediu, PR și comunicare, administrativ, patrimoniu, logistică, audit, control, IT&C, securitate, infrastructuri critice).

## 2.2. Analiza SWOT

Analiza Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Puncte forte, Puncte slabe, Oportunități și Amenințări (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 lumină 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 condiționările interne care pot constitui surse pentru succesul societății în atingerea obiectivului managerial.

**Weaknesses** – Punctele slabe ale societății reprezintă ariile sale de vulnerabilitate sau zonele care nu beneficiază de resurse la nivelul optim. La această secțiune sunt incluse și posibile condiționări interne ale companiei.

**Opportunities** – Această secțiune include oportunitățile pe care le oferă piața pe care activează societatea. Se iau în considerare factori externi care au un efect benefic asupra companiei.

**Threats** – Face referire la amenințările cu care se confruntă o societate. Acești factori pot fi reprezentați de supraexploatarea resurselor companiei sau schimbările care au loc în mediul extern.



Principalele elemente luate în considerare în analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) a companiei Hidroelectrica sunt sintetizate în tabelul de mai jos:

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baza de active, care asigură resurse fundamentale pentru generarea de venituri și desfășurarea activității societății.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiune relativ mică în comparație cu principalii actori europeni din domeniul energetic.</li> <li>• O parte din capacitatea de producție existentă în centrale hidroelectrice necesită investiții în lucrări</li> </ul>

## PUNCTE TARI

- Portofoliul mixt de capacități de producție a energiei electrice din surse regenerabile, hidro și eolian.
- Hidroelectrică este singurul operator de pe piața de energie electrică din România care dispune de importante capacități de stocare a energiei în acumulările aflate în administrare.
- Cost de producție a energiei electrice competitiv.
- Hidroelectrică este cel mai mare furnizor de servicii de sistem al Sistemului Energetic Național.
- Compania deține o cotă semnificativă din total producție la nivel național.
- Competențe profesionale ridicate ale salariaților.
- Grad de îndatorare redus al societății.
- Posibilitatea asigurării din surse proprii a cofinanțării necesarului investițional.

## PUNCTE SLABE

- de modernizare/ re tehnologizare / reabilitare din cauza vechimii în exploatare a echipamentelor și construcțiilor.
- Valori considerabile investite în proiecte istorice aflate în diverse stadii de execuție, pentru construirea de amenajări hidroenergetice cu folosințe complexe, care au componenta energetică în plan secundar, al căror cost istoric a fost ajustat negativ pentru a reflecta corect valoarea justă a acestor active, luând în considerare estimările cu privire la restul de executat.
- Impredictibilitatea stabilirii producției de energie anuală din cauza specificității resursei și a modificărilor hidrologiei și a condițiilor hidrologice față de perioada în care au fost proiectate amenajările.
- Cost ridicat cu apa uzată în centralele hidroelectrice comparativ cu tarifele practicate la nivel european.
- Implementare anevoioasă a proiectelor companiei cauzată de birocrăția generată atât de mediul extern, cât și intern.
- Media de vârstă ridicată a salariaților și o rată scăzută de înlocuire a specialiștilor, care se retrag din activitate prin pensionare.

## OPORTUNITĂȚI

- Potențial semnificativ de creștere a portofoliului de generare de energie electrică prin diversificare către alte surse regenerabile
- Competitivitate ridicată privind potențialul de creștere inorganică (prin achiziții) a portofoliului de producție de energie electrică, generat de sinergiile existente dintre portofoliul deținut de centrale hidro și celelalte surse regenerabile.
- Creșterea necesarului de servicii tehnologice de sistem și cantității de energie reglantă în SEN, ca urmare a dezvoltării capacităților de producție din surse regenerabile
- Posibilitatea creșterii randamentului și a rentabilității portofoliului de centrale, ca urmare a re tehnologizării și modernizării capacităților de producție aflate în exploatare
- Întărirea instrumentelor de guvernare corporativă în companie, ca urmare a lansării unei oferte publice secundare în cursul anului

## AMENINȚĂRI

- Perioade lungi de timp necesare emiterii Hotărârilor de Guvern care să aprobe coridoarele de expropriere pentru investițiile de utilitate publică aflate în derulare
- Competiție ridicată cu sectorul privat în dezvoltarea de capacități noi, generată de viteza de reacție mai redusă ce derivă din statul de companie deținută de stat.
- Fereastra de oportunitate relativ redusă (aproximativ 5 ani) pentru a captura capacitatea de generare din surse regenerabile adițională disponibilă la nivelul SEN, având în vedere nivelul de competitivitate rezultat din atractivitatea sectorului.
- Volatilitatea cadrului legislativ aplicabil ca urmare a remodelării pieței energiei nu doar la nivel național, ci și la nivelul UE;
- Prelungirea procedurii de insolvență a Filialei Hidroelectrică Hidroserv

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<p>2023, cu efect direct în eficiența operațională și transparență.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea activității de furnizare a energiei electrice către clienții finali, cu beneficii semnificative în scalabilitatea portofoliului de clienți de retail , cu efect direct în îmbunătățirea marjei nete a companiei</li> <li>• Consolidarea poziției societății prin integrarea alături de Hidroserv, în piața de energie din România, a UCM Reșița, cu perspectiva transformării viitoarei societăți într-un veritabil contractor general al unor proiecte energetice de anvergură la nivel național.</li> <li>• Dezvoltarea și implementarea unui proces de talent management activ, prin atragerea și dezvoltarea unor <i>talente din</i> industria de producere energie regenerabilă, absolut necesară punerii în operă a viziunii acționarilor cu privire la oportunitatea de a deveni liderul tranziției energetice din România.</li> <li>• Urmare a listării companiei, dezvoltarea unei politici de resurse umane și salariale atractive, prin crearea unui tip de remunerație bazat pe oferire de acțiuni Hidroelectrica (Stock Option Plan), care să atragă specialiști în cadrul companiei și să asigure retenția angajaților valoroși.</li> <li>• Urmare a importanței companiei la nivelul sectorului energetic românesc, precum și a așteptărilor cu privire la rolul acestuia în tranziția energetică, valorificarea potențialului ridicat de sprijin al autorităților relevante pentru simplificarea cadrului legislativ aplicabil derulării și implementării programelor de investiții.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependență ridicată de furnizorii locali tradiționali de lucrari, echipamente și servicii, aflați în dificultate financiară</li> <li>• Mediu inflaționist ce generează costuri în creștere cu forța de muncă, echipamente, și în special în zona de construcții, cu impact semnificativ asupra programului de investiții, având în vedere timpul necesar dintre definirea proiectelor de investiții, aprobarea acestora și punerea în operă.</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. Strategia de administrare și planul de acțiuni

#### 3.1. Viziunea și așteptările acționarilor

Viziunea și așteptările acționarilor referitoare la evoluția Societății de Producere a Energiei Electrice în Hidrocentrale "HIDROELECTRICA" S.A. în perioada 2023 – 2027 se regăsesc în cadrul Scrisorii de așteptări, elaborată de către Ministerul Energiei în calitate de autoritate publică tutelară, în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice și a normelor specifice aplicabile, pentru a fi utilizată în cadrul procedurii de selecție a membrilor Consiliului de Supraveghere.

Scrisoarea de așteptări reprezintă dezideratul Ministerului Energiei în calitate de acționar majoritar al Hidroelectrica pentru următorii 4 ani și stabilește așteptările financiare și nefinanciare privind performanțele societății și ale organelor de administrare ale acestora, precum și politica acționariatului privind administrarea și conducerea companiei, cu respectarea principiilor transparenței, responsabilității, eficienței economice și a profitabilității companiei.

**Obiectivul general urmărit de Ministerul Energiei pentru perioada 2023 – 2027 este ca Hidroelectrica să fie liderul și pilonul central al tranziției energetice din România.**

Prin Scrisoarea de așteptări, Ministerul Energiei a stabilit prioritățile și direcțiile esențiale de dezvoltare ale Hidroelectrica pentru perioada 2023 – 2027, după cum urmează:

1. Menținerea portofoliului existent de centrale hidroelectrice la un nivel optim de disponibilitate în raport cu potențialul hidroenergetic dat, prin implementarea programelor de modernizare și de re tehnologizare, precum și a programelor de mentenanță echipamente și construcții.
2. Finalizarea cu prioritate a obiectivelor de investiții de centrale hidroelectrice aflate în portofoliul Hidroelectrica în diverse stadii de execuție.
3. Diversificarea portofoliului de producție prin adăugarea de noi capacități de producție de energie electrică din surse regenerabile dezvoltate atât intern, cât și prin eventuale achiziții, inclusiv prin expansiune la nivel regional.
4. Diversificarea sursei veniturilor prin integrarea pe verticală a Societății, dezvoltând în continuare portofoliul de furnizare.
5. Asigurarea predictibilității și stabilității rezultatelor companiei și menținerea politicii de distribuire a 90% din profitul net al societății sub forma de dividende către acționari.
6. Implementarea celor mai bune standarde ESG (Environmental, social and governance), specifice companiilor listate cu care Hidroelectrica este comparată de investitori.
7. Listarea Societății la Bursa de Valori București.

### **3.2. Obiective strategice**

Pe baza analizelor realizate, Strategia de Administrare inclusă în Planul de Administrare își propune definirea direcțiilor strategice și a obiectivelor de performanță.

Obiectivele strategice sunt transformate în direcții de acțiune ce vor fi preluate de Planul de Management, transformând, astfel, viziunea și strategia companiei în procese operaționale eficiente și profitabile. Având în vedere misiunea asumată, rolul și importanța Hidroelectrica, strategia de administrare a Companiei pentru perioada 2023-2027, cu orizont 2030 vizează creșterea sustenabilă a societății, în corelație cu condițiile generate de sectorul energetic din România în această perioadă.

Strategia de administrare își propune să îmbine în mod armonios managementul financiar cu managementul tehnic, ambele exercitate la nivel ridicat de competență profesională, în scopul consolidării poziției de lider al pieței deținută de Hidroelectrica ca principal producător de energie regenerabilă și expansiunii societății la nivel regional, prin amplificarea și accelerarea programului de investiții, pe baza diversificării portofoliului de producție, prin realizarea de capacități noi de producție din surse regenerabile de energie, dar și prin diversificarea surselor de finanțare și creșterea performanței financiare prin reducerea cheltuielilor operaționale.

În cadrul specific al fiecărei perspective se definesc obiectivele strategice măsurabile prin indicatorii aferenți după care, pentru fiecare obiectiv strategic, se definește setul de acțiuni și calendarul pentru atingerea obiectivelor. Direcțiile de acțiune propuse se constituie în linii directe necesare elaborării Planului de Management de către Directoratul societății.



În calitatea sa de lider în producerea de energie electrică la nivel național, cu activități sustenabile în sensul răspunderii sociale față de comunitățile cu care vine în contact și a protecției mediului, Hidroelectrică are ca obiectiv general orientarea spre creșterea continuă a valorii pentru acționari, prin derularea de afaceri predictibile și profitabile.

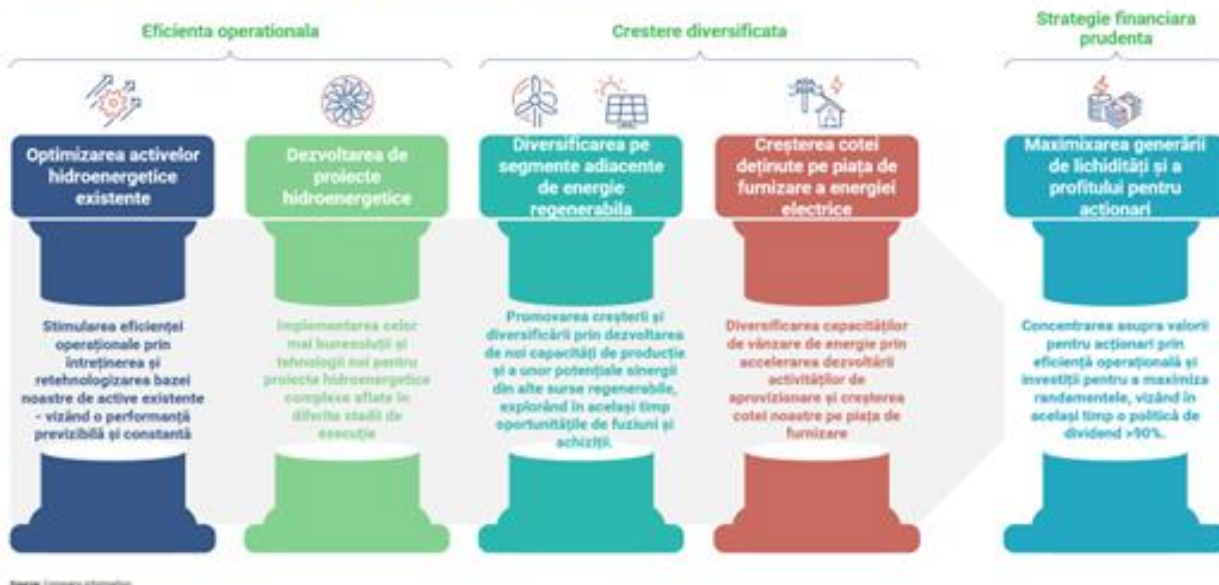
Hidroelectrică urmărește să se numere printre producătorii de energie regenerabilă la nivel european care își desfășoară activitatea în condiții de înaltă calitate tehnică și siguranță.

Obiectivele strategice relevante și indicatorii de performanță aferenți vor fi propuse să constituie setul de obiective și criterii de performanță din contractele de mandat.

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

Strategia vizată pentru dezvoltarea și evoluția Hidroelectrică este aliniată cu politicile europene și țintele ambițioase asumate de România pentru decarbonizarea economiei până în anul 2030, respectiv 49% energie regenerabilă din total consum, contribuind în mod direct la asigurarea de noi capacități de producere din surse regenerabile, eoliene și solare, care să înlocuiască treptat capacitățile existente pe combustibili fosili, programate pentru închidere.

## Strategie clara cu focus pe eficienta operationala, cresterea valorii companiei si a profitului pentru actionari



### 3.3. Plan de acțiuni

Principiile cheie urmărite în construcția Planului de administrare, definite cu scopul îndeplinirii așteptărilor și viziunii Acționarilor privind evoluția Hidroelectrică sunt: poziționarea resursei umane în centrul atenției societății, eficiența și performanța operațională și financiară, rentabilitatea investițională, angajamentul față de standardele de mediu, sustenabilitate și guvernanta corporativă.

Plecând de la analiza detaliată a companiei realizată asupra tuturor liniilor de business și activităților derulate, de la definirea necesităților curente și viitoare, precum și a priorităților de abordare a acestora și coroborat cu tendințele și previziunile pentru domeniul energetic și oportunităților existente, pentru punerea în aplicare a planurilor, politicilor și viziunii Acționarilor privind evoluția Hidroelectrică în perioada 2023-2027,

prezentate în cadrul Scrisorii de așteptări elaborată de Ministerul Energiei, prin care stabilesc direcțiile esențiale de dezvoltare ale companiei, au fost definiți principalii piloni care reprezintă **baza definirii Planului de acțiune pentru perioada de administrare și ariile de intervenție asociate:**

<b>Piloni</b>	<b>Direcțiile esențiale stabilite în Scrisoarea de Așteptări</b>	<b>Direcții strategice</b>	<b>Arii de intervenție</b>
<b>Eficiența operațională</b>	1. Menținerea portofoliului existent de centrale hidroenergetice la un nivel optim de disponibilitate în raport cu potențialul hidroenergetic dat prin implementarea programelor de modernizare și re tehnologizare, precum și a programelor de mentenanță echipamente și construcții.	Optimizarea activelor hidroenergetice existente prin stimularea eficienței operaționale prin mentenanță (echipamente și construcții), corelat cu lucrările de re tehnologizare a bazei de active, vizând o performanță previzibilă și constantă.	Operare Producere energie electrică Mentenanță echipamente și clădiri, re tehnologizare Resurse umane Digitalizare
	2 Finalizarea cu prioritate a obiectivelor de investiții de centrale hidroenergetice aflate în portofoliul Hidroelectrică în diverse stadii de execuție.	Implementarea de noi tehnologii pentru proiectele hidroenergetice aflate în diferite stadii de execuție.	Investiții, dezvoltare și modernizare Managementul proiectelor Digitalizare
<b>Creșterea diversificată</b>	3. Diversificarea portofoliului de producție prin adăugarea de noi capacități de producție de energie electrică din surse regenerabile, dezvoltate atât intern cât și prin eventuale achiziții, inclusiv prin expansiune la nivel regional.	Promovarea creșterii și diversificării prin dezvoltarea de noi capacități de producție și a unor potențiale sinergii din alte surse regenerabile, explorând în același timp oportunități de fuziuni și achiziții.	Producere diversificată de energie electrică M&A Resurse umane
	4. Diversificarea sursei veniturilor prin integrarea pe verticală a societății, dezvoltând portofoliul de furnizare.	Creștere cotei deținute pe piața de furnizare a energiei electrice.	Furnizare Digitalizare Resurse umane Relația cu clienții, promovare
<b>Strategie financiară prudentă</b>	5. Asigurarea predictibilității și stabilității rezultatelor companiei și menținerea politicii de distribuire a 90% din profitul net al societății sub formă de dividende către acționari.	Concentrarea asupra valorii pentru acționari prin eficiență operațională și investiții pentru a maximiza randamentele, vizând în același timp o politică de dividend > de 90%.Maximizarea generării de lichidități; și a câștigului total pentru acționari.	Financiar Bugetare, Strategie
<b>Guvernanță corporativă</b>	6. Implementarea celor mai bune standarde ESG specifice companiilor listate cu care Hidroelectrică este comparată de investitori.	Raportare conform Ghidului de raportare a ESG și cerințelor legislației europene în materie Realizarea raportului de sustenabilitate al societății. Obținerea unui rating de sustenabilitate	Guvernanță corporativă Proiecte sustenabile de responsabilitate socială
	7. Listarea societății la Bursa de Valori București.	Implementarea celor mai bune practici de guvernanță corporativă Implementarea unui sistem transparent și eficient de raportare și comunicare cu investitorii și analiștii	Guvernanță corporativă Relația cu investitorii Evenimente corporative și raportare

## 2. Direcții, măsuri și acțiuni ale managementului pentru realizarea obiectivelor strategice ale societății

### 2.1. Menținerea portofoliului existent de centrale hidroelectrice la un nivel optim de disponibilitate în raport cu potențialul hidroenergetic dat, prin implementarea programelor de modernizare și re tehnologizare, precum și a programelor de mentenanță echipamente și construcții

Managementul companiei va întreprinde acțiuni și va lua măsuri în vederea îndeplinirii următoarelor obiective:

- *Implementarea soluțiilor de digitalizare, în vederea îmbunătățirii operării portofoliului existent de centrale.*
- *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.*
- *Readucerea Hidroserv în circuitul economic și, concomitent, în calitate de acționar cu 100% din acțiuni, asigurarea resurselor necesare, precum și a capitalului de lucru pentru:*
  - *modernizarea bazei materiale, SDV-istică, AMC-uri etc,*
  - *finalizarea implementării transferului de afacere cu UCM Reșița și aportarea perimetrului tranzacției, (activelor, mașinilor unelte și utilajelor deținute în prezent de UCM Reșița împreună cu personalul ce le deservește) către Hidroserv, în vederea crării unei companii moderne, integrate de mentenanță/modernizare echipamente hidroenergetice, care să cuprindă în același loc capacitatea de producție și montare echipamente*
- *Accelerarea ritmului de implementare a programelor de mentenanță cu capitalizare/modernizare hidroagregate*
- *Analiza și eficientizarea procedurilor interne în ceea ce privește promovarea proiectelor de re tehnologizare /automatizare și implementarea acestora.*
- *Promovarea de politici de recrutare, de retenție a personalului angajat, înalt calificat în activitățile de producție /montaj echipamente hidroenergetice și implementarea de politici predictibile și motivante pentru asigurarea formării viitorilor specialiști în domeniu, pentru asigurarea continuității forței de muncă înalt calificată, specifică industriei.*

Pentru menținerea portofoliului actual de capacități de producere a energiei electrice și a disponibilității de producție a acestora raportat la resursele primare., se vor implementa următoarele:

- *Implementarea programelor de mentenanță bazată pe stare (Mentenanța planificată), actualizarea Normativului de Mentenanță intern și a nomenclatoarelor interne de operații pentru lucrările de mentenanță, prioritizând lucrările de nivel ridicat, astfel încât să fie crescut gradul de siguranță în exploatare;*
- *Corelarea lucrărilor de mentenanță, modernizare și re tehnologizare astfel încât, la finalizarea acestora, să fie implementate cele mai noi și fiabile tehnologii, atât pentru echipamentele primare, cât și pentru cele de automatizare, comandă, control și protecții aferente instalațiilor și echipamentelor din amenajări, asigurând astfel creșterea performanțelor tehnice ale acestora și prelungirea duratei de viață;*

- Asigurarea căilor de comunicație între centralele importante (calificate pentru servicii de sistem sau care fac parte din Planul de restaurare al SEN, respectiv sunt definite ca fiind Utilizatori de rețea semnificativi);
- Implementarea de soluții de digitalizare pentru creșterea gradului de operare de la distanță a hidrocentralelor din portofoliul existent, acolo unde echipamentele o permit, prin programe și proiecte de automatizare și digitalizare, asigurând funcționarea în siguranță a echipamentelor, cu o alocare optimă a personalului de operare;
- Implementarea unui sistem digitalizat de management al activelor (asset management) prin crearea unei baze de date care să conțină elemente de identificare precisă a tipului de element/echipament component al fiecărei instalații (caracteristici tehnice), precum și a istoricului lucrărilor de mentenanță executate în timp, putându-se astfel determina nivelul de fiabilitate al acestora;
- Menținerea unei siguranțe cibernetice optime a sistemelor digitalizate implementate;
- Scăderea timpilor de indisponibilitate cauzati de avarii prin crearea unor stocuri de piese și echipamente de siguranță ținând cont de cele precizate la punctul de mai sus;
- Readucerea HIDROSERV în circuitul economic, integrarea personalului cu expertiză din cadrul perimetrului propus a fi achiziționat de la UCM Reșița și a tehnologiilor de fabricație echipamente energetice, ambele firme fiind furnizori tradiționali de servicii pentru Hidroelectrica. Acest obiectiv implică o analiză primară rapidă din care să rezulte situația actuală a dotărilor (SDV-istică, logistică etc), a nivelului de asigurare cu forță calificată pentru executare lucrări de mentenanță, a raportului dintre personalul direct productiv și al celui indirect productiv și corecția acestuia, după caz.

Orizontul de timp estimat necesar pentru implementarea acțiunilor principale propuse în cadrul acestei direcții esențiale este prezentat în tabelul următor:

<b>Acțiuni propuse</b>	<b>Termen implementare</b>
<b>Digitalizare</b>	
Analiza soluții și elaborare Program digitalizare	31.12.2024
Implementare aplicații digitale	
▪ DMS (Document Management System)	31.12.2024
▪ Smart metering	30.09.2026
▪ Implementare proiecte IA (ML)	30.09.2026
▪ Sistem GIS	30.08.2027
▪ Aplicație pentru gestionarea activelor fixe	31.12.2025
<b>Soluții și tehnologii noi</b>	
Opțiuni dezvoltare activitate cercetare - inovare	30.06.2024
Operaționalizare activitate cercetare - inovare	30.06.2026
PIF proiect pilot Digital Twin	30.06.2025
PIF proiect pilot VPP	30.06.2026
PIF proiect stocare energie	30.06.2027
<b>Retehnologizare</b>	
Eficientizare procese operaționale în corelare cu departamentele suport	30.06.2024
Dezvoltare graduală a capacității anuale de modernizare	31.10.2027
<b>Mentenanță</b>	
Asigurarea funcționării hidroagregatelor în condiții optime	30.10.2027
Reorganizarea și modernizarea HIDROSERV (și perimetrul UCMR)	31.12.2025
Finalizarea lucrărilor de mentenanță a hidroagregatelor conform planificare	Anual
<b>Resurse umane</b>	

Acțiuni propuse	Termen implementare
Implementarea planului de succesiune pentru toate posturile cheie din societate prin: identificare posibililor succesori și cuprinderea lor într-un plan de dezvoltare alături de manageri.	30.06.2024
Implementarea principiilor de învățare și dezvoltare continuă a resurselor umane cu accent pe dezvoltarea și transferul de competențe esențiale, cheie, tehnice și transversale.	31.12.2024
Actualizarea și implementarea strategiei de resurse umane (recrutare, formare, motivare, retenție specialiști) prin crearea unei politici integrare de RU la nivelul grupului	30.09.2024
Dezvoltarea funcției de resurse umane ce vizează talent management la nivelul societății	31.12.2025
Dezvoltarea și implementarea conceptului de brand de angajator (employer branding) la nivelul societății.	31.12.2025
Digitalizarea și eficientizarea întregului proces de relații cu clienții	31.03.2025
Digitalizarea, simplificarea și eficientizarea procesului de achiziții	31.12.2024
Implementarea Data Dashboard Analytics (analize operaționale, analize strategice, raportare inteligentă etc.)	31.12.2024
Implementarea unor programe și instrumentele de traducere documente cu inteligență artificială dedicate marilor corporații	30.09.2024
Identificarea și dezvoltarea de parteneriate cu instituții de învățământ tehnice de prestigiu (Universitatea Politehnică București, Universitatea Babeș Bolyai, Universitatea Politehnică Timișoara etc) prin dezvoltarea de centre de cercetare inovare și laboratoare hidro pentru asigurarea continuității resursei umane specializate necesare proiectării în domeniu, precum și creșterea notorietății companiei în rândul viitorilor specialiști pentru activitatea de exploatare.	31.12.2025
Implementarea principiilor de guvernanză corporativă la nivelul Hidroserv S.A., așa cum sunt la nivelul grupului.	31.10.2027

## 2.2. Finalizarea cu prioritate a obiectivelor de investiții în centrale hidroenergetice aflate în Portofoliul Hidroelectrică în diverse stadii de execuție

Managementul companiei va întreprinde acțiuni și va lua măsuri în vederea îndeplinirii următoarelor obiective:

- Analiza și eficientizarea procedurilor interne în ceea ce privește gestionarea calendarelor de implementare a lucrărilor necesare până la punerea în funcțiune a centralelor hidroenergetice aflate în portofoliul Hidroelectrică.
- Prezentarea detaliată pentru fiecare proiect în parte a unei route map până la PIF.
- Prioritizarea finalizării acestor obiective de investiții funcție de raportul dintre efortul rezonabil depus pentru execuție până la PIF și componenta adițională de energie anuală adusă, cu luarea în considerare a rentabilității preconizate
- Participarea activă a Societății în atragerea de finanțare prin programele specifice derulate de UE pentru implementarea planului de reducere a intensității carbonului în economiile țărilor membre.

HIDROELECTRICA are în vedere înscrierea pe un alt traseu absolut necesar, acela al investițiilor în capacități moderne, eficiente și durabile, care îi va asigura companiei stabilitate pe termen lung și competitivitate într-o piață extrem de dinamică. Pentru a atinge acest obiectiv este necesar un amplu proces de transformare organizațională, care să se facă în concordanță cu așteptările acționarilor de a realiza investiții hidroenergetice rentabile.

Orizontul de timp estimat necesar pentru implementarea acțiunilor principale propuse în cadrul acestei direcții esențiale este prezentat în tabelul următor:

<b>Acțiuni propuse</b>	<b>Termen implementare</b>
<b>Proceduri interne</b>	
Îmbunătățirea și eficientizarea procedurilor interne privind gestionarea obiectivelor de investiții	30.04.2024
Actualizarea componentei strategiei investiționale privind finalizarea investițiilor aflate în diverse stadii de execuție la nivel Hidroelectrica	30.06.2024
<b>Proiecte investiții</b>	
Prioritizarea realizării proiectelor de investiții	31.03.2024
Realizare plan de acțiune pentru finalizare obiectivelor de investiții	31.08.2024
Urmărire realizare plan de acțiune și calendare de implementare până la PIF pentru fiecare proiect	31.10.2027
<b>Opțiuni financiare</b>	
Atragerea de fonduri nerambursabile pentru finanțarea proiectelor de investiții (anual)	31.10.2027
<b>Alte activități</b>	
Operaționalizarea platformei de management de proiect PRIMAVERA	30.09.2024

### **2.3. Diversificarea portofoliului de producție prin adăugarea de noi capacități de producție de energie electrică din surse regenerabile dezvoltate atât intern cât și prin eventuale achiziții, inclusiv prin expansiune la nivel regional**

Managementul companiei va întreprinde acțiuni și va lua măsuri în vederea îndeplinirii următoarelor obiective:

- *Optimizarea funcționării capacităților de producție existente în contextul sinergiilor înregistrate prin mixarea celorlalte capacități de producere din surse eoliene, solare și/sau soluții de producție de hidrogen verde;*
- *Analiza și eficientizarea procedurilor interne în vederea scurtării timpilor de analiză, evaluare și implementare a proiectelor organice de tip greenfield;*
- *Dezvoltarea de parteneriate cu constructori cu rezultate dovedite în implementarea proiectelor de capacități noi de generare de energie electrică din surse eoliene și solare;*
- *Dezvoltarea capacităților interne de M&A pentru analiza, evaluarea și participarea activă la oportunitățile de achiziție de proiecte/ capacități noi de generare energie electrică din surse eoliene și solare;*
- *Definirea și crearea unui compartiment specializat prin atragerea de noi talente care să gestioneze implementarea diversificării portofoliului de producție al Hidroelectrica.*

Dezvoltarea afacerilor prin creșterea capacităților de producție, urmărind creșterea producției de energie electrică, atât prin utilizarea potențialului hidroenergetic existent, implementarea unor proiecte de stocare a energiei electrice prin pompaj, 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 valoare energetic la nivel național și, în viitor, la nivel regional, precum și prin diversificarea activității în alte activități din domeniul economic conexe obiectului principal de activitate. Oportunitățile de dezvoltare vor fi abordate în funcție de rentabilitatea fiecărui proiect în parte, care va fi analizată corelat și cu noile prevederi legislative aplicabile în domeniu.

Orizontul de timp estimat necesar pentru implementarea acțiunilor principale propuse în cadrul acestei direcții esențiale este prezentat în tabelul următor:

<b>Acțiuni propuse</b>	<b>Termen implementare</b>
<b>Realizarea de mix-uri de diverse capacități regenerabile (hidro, alte SRE)</b>	
Studiu privind optimizarea funcționării capacităților existente prin combinarea cu alte capacități SRE	31.12.2024
<b>Proceduri interne</b>	
Definire și eficientizare proceduri interne privind implementarea proiectelor organice de diversificare	30.04.2024
Revizuirea Strategiei Investiționale a Hidroelectrica	31.12.2024
<b>Dezvoltare proiecte noi de centrale din surse regenerabile</b>	
Dezvoltarea a minimum 200 MW proiecte solare noi	31.10.2027
Dezvoltare proiecte pilot cu aport semnificativ în procesul de producție existent: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ proiect pilot prin care se combină energia eoliană cu baterii de stocare în cadrul parcului eolian de la Crucea;</li> <li>▪ proiect pilot prin care se combină energia hidro produsă pe cursul râului cu baterii de stocare, soluție ce poate fi replicată în oricare centrală de acest tip din portofoliul Hidroelectrica;</li> </ul>	31.10.2027
<b>Alte acțiuni</b>	
Dezvoltarea de parteneriate cu companii specializate în domeniul energiei regenerabile	31.10.2027
Dezvoltarea unei rețele de stații de încărcare electrice la nivel național	30.06.2027

#### **2.4. Diversificarea sursei veniturilor prin integrarea pe verticală a Societății, dezvoltând în continuare portofoliul de furnizare**

*Managementul companiei va întreprinde acțiuni și va lua măsuri în vederea îndeplinirii următoarelor obiective:*

- *Implementarea soluțiilor informatice și de digitalizare în vederea gestionării eficiente a activității de furnizare.*
- *Recrutarea de personal specializat pentru etapa de scalare a portofoliului de furnizare, având în vedere că raportul dintre cele două canale principale generatoare de venituri pentru Hidroelectrica, respectiv vânzare în piața en gros vs vânzare în retail trebuie menținut la un nivel balansat.*
- *Crearea unui portal separat de website-ul Hidroelectrica care va fi dedicat activității de furnizare, cu o imagine proprie.*

Diversificarea și integrarea pe verticală a Hidroelectrica prin dezvoltarea activității de furnizare a reprezentat un pas decisiv în consolidarea acesteia pe piața de energie din România, reprezentând nu numai un vehicul

alternativ de vânzare care să genereze venituri suplimentare, ci și o formă de gestionare a riscului de reglementare la care a fost expusă compania de-a lungul timpului. Beneficiile acestei decizii manageriale curajoase au fost multiple: interacțiune directă cu cetățeanul, oferirea unui preț competitiv consumatorilor industriali cu beneficii indirecte în economia românească, consolidarea brandului Hidroelectrica, creșterea nivelului de încredere în companie, realizarea de venituri suplimentare cu impact în indicatorii de profitabilitate.

Orizontul de timp estimat necesar pentru implementarea acțiunilor principale propuse în cadrul acestei direcții esențiale este prezentat în tabelul următor:

Acțiuni propuse	Termen implementare
<b>Implementarea soluțiilor informatice și de digitalizare în vederea gestionării activității de furnizare</b>	
Migrarea în cloud a infrastructurii și sistemelor aflate în prezent on-premise în sediul Hidroelectrica	31.12.2024
Utilizarea tehnologiilor de integrare care să asigure schimbul de date sincron între sistemele core ale companiei: Portalul de Servicii Digitale, Salesforce Sales Cloud, SAP IS-U și conectorul POSF	31.12.2024
Interconectarea CRM Salesforce cu sistemul de facturare dedicat activității de furnizare SAP-ISU	30.09.2024
Identificarea și alocarea de spații dotate corespunzător pentru derularea activității de relații cu clienții	30.06.2024
Dezvoltarea Portalului de Servicii Digitale pe toate componentele Client, într-o abordare etapizată <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extinderea funcționalităților de tip self-service în Portalul de Servicii Digitale secțiunea Clienți pentru clienții casnici,</li> <li>- Completarea aplicației mobile dedicată utilizatorilor casnici – aceasta va reduce diferența la nivel de adopție tehnologică fața de competitorii principali (Enel, Electrica Furnizare, E.ON, Engie, etc) care oferă deja astfel de aplicații.</li> <li>- Aplicarea tehnologiilor moderne, atât în scopul de disruption, cât și în scop de incluziune</li> <li>- Introducerea funcționalităților structurate de contractare pentru clienții non-casnici</li> <li>- Introducerea funcționalităților de tip self-service pentru clienții non-casnici</li> </ul>	30.06.2024
Implementarea unui sistem centralizat de tip Business Intelligence și Analytics pentru crearea unor pipeline-uri de date (aducerea datelor din sistemele insulare) și construirea unor rapoarte, atât pentru scop operațional curent, cât și pentru scop managerial	31.12.2024
Extinderea automatizărilor robotice astfel încât onboarding-ul acestora să fie rapid	31.12.2024
<b>Proceduri interne</b>	
Definire și eficientizare procese care să susțină atât vânzarea serviciilor cu valoare adăugată, cât și operaționalizarea acestora	30.06.2024
Pregătirea unor oferte standardizate adresate clienților casnici	30.06.2024
Pregătirea unor oferte dedicate clienților non-casnici	30.06.2024
<b>Resurse Umane</b>	



Acțiuni propuse	Termen implementare
Recrutarea de personal specializat managerial și de execuție în vederea organizării și eficientizării activității de furnizare	30.06.2024

## 2.5. Asigurarea predictibilității și stabilității rezultatelor companiei și menținerea politicii de distribuire a 90% din profitul net al societății sub formă de dividende către acționari

Managementul companiei va întreprinde acțiuni și va lua măsuri în vederea îndeplinirii următoarelor obiective:

- *Eficientizarea utilizării capitalurilor companiei în vederea finanțării activelor prin îmbunătățirea raportului dintre capitalul acționarilor și capitalul împrumutat.*
- *Creșterea rentabilității capitalului acționarilor prin atragerea de capital împrumutat în vederea finanțării programelor de investiții ale Societății, concomitent cu distribuția anuală a unui dividend către acționari de 90% din profitul net al societății.*
- *Asigurarea rentabilității capitalurilor prin promovarea investițiilor care vor genera o rată întemă de rentabilitate superioară costului capitalului angajat.*

Hidroelectrica beneficiază de un model de afacere cu risc scăzut, predictibil, care generează constant marje superioare altor clase de active. Mai exact, marja operațională medie în ultimii 5 ani a fost de peste 60%, iar marja netă medie în aceeași perioadă a depășit 40%. Menținerea predictibilității rezultatelor companiei reprezintă obiectivul principal în ceea ce privește executarea planului de dezvoltare, cu accent pe eficiența operațională.

Din acest punct de vedere, menținerea portofoliului de centrale la un nivel optim de disponibilitate pentru a genera rezultate previzibile și stabile constituie prioritatea principală pentru perioada următoare.

Astfel, decizia privind alocarea capitalului pentru a asigura utilizarea sa optimă este una dintre cele mai importante decizii pe care conducerea companiei le va lua. Structura conservatoare actuală a capitalurilor proprii, cu un nivel scăzut al datoriei totale, va permite companiei să finanțeze proiectele de investiții în capacități noi prin atragerea de împrumuturi la costuri competitive. Acest lucru va îmbunătăți atât costul capitalului angajat, cât și rentabilitatea investiției realizate, având un impact pozitiv asupra rentabilității capitalurilor acționarilor în ansamblu.

Compania a adoptat în anul 2023, parte a etapei de pregătire a IPO, o Politică de Dividende care stabilește că propunerea de acordare a dividendelor către acționari să se efectueze cu luarea în considerare a următorilor factori:

- Minimum 90% din profitul net anual distribuibil, raportat pe baza situațiilor financiare individuale anuale auditate;
- Distribuirea, după unica sa apreciere, a unor dividende extraordinare din câștigul reportat al Societății, dacă acesta este utilizabil și dacă planurile de investiții ale Societății au asigurată finanțarea;
- Nevoile și oportunitățile de investiții ale Hidroelectrica;
- Aporturi ale elementelor nemonetare la profitul net raportat;
- Resursele financiare disponibile pentru plata dividendelor, precum și gradul de îndatorare al Hidroelectrica;
- Randamentul dividendelor comparabil cu cel al altor societăți cotate la bursă din industrie sau din sectoarele conexe;

- Prevederile O.G. 64/2001 și orice lege sau normă aplicabilă Hidroelectrică.

Pe de altă parte, în vederea asigurării predictibilității și stabilității politicii sale de distribuire a dividendelor, compania va alocă fondurile necesare pentru executarea planului de investiții conform următorului principiu, astfel încât să poată respecta angajamentul de a distribui 90% din profit sub formă de dividende:

1. Execuția planului de modernizare și re tehnologizare - Fonduri proprii;
2. Execuția planului de investiții pentru finalizarea centralelor hidroenergetice aflate în diverse stadii de execuție - Fonduri proprii / Capital împrumutat;
3. Creșterea capacităților de producție din alte surse regenerabile prin achiziții - Preponderent capital împrumutat;

Potrivit politicii Societății privind dividendele, Hidroelectrică intenționează să distribuie dividende, sub rezerva dispozițiilor legale aplicabile și a considerentelor comerciale (inclusiv, dar nu exclusiv, reglementări aplicabile, restricții, rezultatele operațiunilor, situația financiară, cerințele de numerar, restricțiile contractuale, proiectele și planurile viitoare ale Grupului).

Hidroelectrică intenționează să distribuie, cu titlu de dividende ordinare, minimum 90% din profitul net anual individual distribuibil începând cu exercițiul financiar imediat următor listării la bursă. În plus, s-ar putea decide printr-o hotărâre AGA distribuirea, după unica sa apreciere, a unui dividend extraordinar din câștigul reportat al societății, dacă este utilizabil.

Astfel, în perioada următoare, se va căuta un echilibru între necesitatea de alocare a capitalului pentru cheltuieli de capital (CAPEX) și posibilitatea de a crește nivelul de datorie al capitalurilor proprii. Totodată, se va menține politica de distribuire a dividendelor, care prevede acordarea a 90% din profitul net al companiei către acționari, alocând capital fie sub formă de acțiuni proprii (equity), fie sub formă de împrumuturi (debt) către acele investiții care vor genera un randament superior costului capitalului, cu scopul de a crea valoare adăugată pentru acționarii companiei. În funcție de oportunitățile pe care piața le va oferi, Hidroelectrică va aborda cu prudență proiectele care prezintă un grad ridicat de rentabilitate ( $IRR > WACC$ ) și sunt caracterizate de o maturitate crescută. Aceasta abordare va permite utilizarea imediată a capitalului necesar pentru construcția noii capacități.

Orizontul de timp estimat necesar pentru implementarea acțiunilor principale propuse în cadrul acestei direcții esențiale este prezentat în tabelul următor:

<b>Acțiuni propuse</b>	<b>Termen implementare</b>
Implementarea de soluții de îmbunătățire a raportului dintre capitalul acționarilor și capitalul împrumutat, în vederea eficientizării utilizării capitalurilor societății pentru finanțarea activelor ( anual)	31.10.2027
Atragerea de capital împrumutat pentru finanțarea investițiilor societății, în vederea creșterii rentabilității capitalului acționarilor (anual)	31.10.2027
Obținerea unui credit rating de la o agenție de rating reputată (S&P, Moody's, Fitch etc.)	31.12.2026

## 2.6. Implementarea celor mai bune standarde „ESG” specifice companiilor listate cu care Hidroelectrica este comparată de investitori

Managementul companiei va întreprinde acțiuni și va lua măsuri în vederea îndeplinirii următoarelor obiective:

- Definierea și implementarea unei strategii de sustenabilitate care să monitorizeze progresul societății de a pune în operă cele mai bune standarde de governanță corporativă, mediu și responsabilitate socială
- Implementarea unor mecanisme de retenție a personalului înalt calificat cu rezultate dovedite, care aduce valoare adăugată Societății
- Recrutarea de noi talente în ariile de interes cu folosirea de pachete salariale atractive, predictibilitate în dezvoltarea profesională prin perspectiva unei cariere de succes în cadrul Societății
- Eficientizarea/simplificarea structurii organizatorice a Societății
- Digitalizarea fluxurilor interne
- Dezvoltarea/îmbunătățirea permanentă a capacităților de raportare, control și management al riscului

### Sustenabilitate și standarde aplicabile

Standardele Environment, Social, Governance (ESG) reprezintă un set de principii care sunt luate în calcul de către investitori atunci când analizează diferite companii. Aceste principii au în vedere trei componente:

- Environment (mediu) – impactul asupra mediului înconjurător rezultat din activitatea companiei;
- Social (social) – relația companiei cu acționarii, angajații, clienții, comunitatea;
- Corporate Governance (governanță corporativă) – respectarea principiilor de governanță corporativă.

Implementarea unei strategii de sustenabilitate care să monitorizeze progresul societății în vederea punerii în operă a celor mai bune standarde de governanță corporativă, mediu și responsabilitate socială trebuie să se fundamenteze pe ”cerința de performanță” și necesită o abordare metodică a sistemelor, care cuprinde planificarea, implementarea, analizarea rezultatelor și reacționarea față de acestea în mod structurat, în scopul asigurării unei creșteri continue a performanței.

Prin Politica Hidroelectrica, aprobată de Consiliul de Supraveghere, 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. Astfel, în cadrul procesului de monitorizare a progresului societății, este necesar ca Hidroelectrica să-și stabilească obiective clare în ce privește ”ESG”, în concordanță cu strategia generală de afaceri. Respectivele obiective vor fi consecvente, determinate sau cel puțin determinabile și temporare și vor fi revizuite și actualizate în mod constant. O măsură suplimentară constă în posibilitatea Hidroelectrica, datorită poziției sale pe piața de energie, de a încuraja clienții non casnici să adopte sisteme de management acreditate, cum ar fi ISO 14001:2015, implementarea acestui sistem de management, conducând la rentabilizare prin:

- ✓ Reducerea utilizării materiilor prime, resurselor;
- ✓ Reducerea consumului de energie;
- ✓ Creșterea eficienței utilizării produselor, proceselor și serviciilor;
- ✓ Reducerea costurilor pentru generarea și eliminarea deșeurilor;
- ✓ Utilizarea resurselor regenerabile;
- ✓ Promovarea unor produse ecologice competitive pe piața europeană;
- ✓ Creșterea încrederii partenerilor de afaceri;
- ✓ Monitorizarea gradului de satisfacție a clienților
- ✓ Obținerea unei imagini mai bune în mediul de afaceri.

Managementul companiei va asigura un cadru intern care să permită dezvoltarea capacității companiei de a se alinia la cele mai bune standarde ESG (mediu, social și guvernanta). Astfel, pornind de la o analiză de materialitate specifică acestui proces, s-au identificat domeniile de interes specifice Hidroelectrica pentru dezvoltare sustenabilă.

Aceste domenii reprezintă, în principal, sferile asupra cărora compania se va concentra pe termen scurt, mediu și lung, își va stabili angajamentele, țintele și acțiunile și își va orienta investițiile în consecință, constituindu-se în pilonii de acțiune ESG, după cum urmează:

1. Guvernanta și performanță economică;
2. Tranziție energetică;
3. Schimbări climatice;
4. Mediu și Biodiversitate;
5. Clienți;
6. Comunități locale;
7. Sănătate și siguranță ocupațională;
8. Cultură organizațională.

*Conform Ordinului nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, Hidroelectrica are obligația implementării Codului controlului intern managerial al entităților publice, care conține 16 standarde.*

*In prezent, Hidroelectrica a implementat 14 dintre aceste standarde, fiind în curs implementare următoarele 2 standarde:*

- Standard 9 – Proceduri
- Standard 11 – Continuitatea activității

#### *Standardul 9 Proceduri*

*Prin implementare acestui standard, se asigură elaborarea procedurilor documentate într-un mod unitar pentru procesele majore sau activitățile semnificative desfășurate în cadrul companiei și, totodată, se asigură instruirea angajaților implicați.*

*La nivelul Hidroelectrica a fost definită harta proceselor, care conține un set de 512 procese specifice desfășurării activității, din care sunt implementate 326, respectiv, 64% grad de implementare.*

*Analiza și eficientizarea activității companiei este un proces permanent care trebuie să se reflecte în structura hărții proceselor, respectiv în felul în care este definit fiecare proces în parte, atât prin prisma necesității implementării/actualizării procesului, cât și prin corelarea cu fluxul operațional specific acestuia.*

*Fluxul operațional reprezintă ansablul de legături și acțiuni care trebuie să se desfășoare într-un mod eficient la nivelul departamentelor implicate pentru ca un anumit proces să fie derulat eficient și, totodată, să fie asigurată calitatea serviciului/Procesului în sine.*

*Această operațiune de continuă adaptare la condiții de piață specifice industriei în care activează societatea este esențială pentru atingerea obiectivelor propuse.*

*In acest sens, obiectivul este ca până la finele mandatului să asigurăm cadrul intern necesar derulării activității Hidroelectrica, în condiții de flexibilitate și eficiență pentru a răspunde provocărilor specifice industriei energetice, având în vedere volatilitatea domeniului, care se confruntă în prezent cu o reșezare istorică dată de condițiile macroeconomice și geopolitice, atât la nivelul României, cât și în cadrul Uniunii Europene.*

*Concret, în anul 2024, urmare a analizei interne, se va actualiza harta proceselor și se vor defini și implementa/actualiza 75% dintre procedurile aferente. Urmare a acestui proces, prin care se va realiza o radiografie a organizației, în anul 2024 vom actualiza structura organizatorică a Hidroelectrica (organigrama).*

*In anii următori, harta proceselor va fi monitorizată și actualizată, în vederea îmbunătățirii eficienței și menținerii flexibilității companiei, asigurându-se un grad de implementare/ actualizare în creștere graduală, până la 100% în anul 2027.*

*Necesitatea analizei și actualizării hărții proceselor din cadrul Hidroelectrică este esențială pentru a asigura bunul mers al activității și va răspunde cerințelor expres formulate în Scrisoarea de Așteptări emisă de APT în ceea ce privește analiza și eficientizarea procedurilor interne, precum și eficientizarea și simplificarea structurii organizatorice a societății.*

*Obiectivul urmărit este ca, până la finele mandatului, în anul 2027, Harta proceselor să reflecte și să reglementeze prin proceduri, într-un mod simplu, transparent și eficient, activitățile semnificative din cadrul companiei.*

#### *Standardul 11 Continuitatea activității*

*Prin acest standard, societatea trebuie să identifice principalele amenințări cu privire la continuitatea derulării proceselor și activităților și să asigure măsurile corespunzătoare pentru ca activitatea să poată continua în orice moment, în toate împrejurările și în toate planurile, indiferent care ar fi natura amenințării.*

*Implementarea acestui standard presupune analizarea stadiului actual, urmată de definirea unui plan de acțiune care va cuprinde următoarele:*

- *Definirea proceselor/procedurilor necesare conformării, atât cu cerințele legale aplicabile, cât și prin alinierea la cele mai bune practici în domeniu*
- *Definirea infrastructurii necesare pentru gestionarea în condiții de siguranță a situațiilor de risc identificate în ceea ce privește continuitatea activității*
- *Achiziția și implementarea sistemului de gestionare a continuității activității*

*Implementarea acestui standard necesită o analiză complexă și o implicare de resurse interne și externe (consultanți specializați) semnificativă, având în vedere aria de acoperire, în scopul asigurării continuității activității. Printre cele mai importante activități care trebuie să contribuie la implementarea standardului 11 sunt:*

- *Producția de energie electrică*
- *Furnizarea serviciilor tehnologice de sistem*
- *Securitatea informațională (Cybersecurity)*

*Obiectivul urmărit este ca, până la finalul anului 2025, cerințele standardului Continuitatea activității să fie îndeplinite 100%.*

Orizontul de timp estimat necesar pentru implementarea acțiunilor principale propuse în cadrul acestei direcții esențiale este prezentat în tabelul următor:

<b>Ațiuni propuse</b>	<b>Termen implementare</b>
<b>Sustenabilitate</b>	
Implementare Strategie de sustenabilitate - ESG (monitorizare anuală - excede perioadei mandatului)	31.10.2027
Realizare și implementare procedura internă de măsurare a gradului total de satisfacție a clienților.	31.12.2024
Implementare Plan de acțiune pentru zonele de interes și pilonii ESG	31.08.2024
Implementare standarde ESG (GRI și TFC) și a politicilor și procedurilor interne specifice proprii	30.06.2025
Elaborare și implementare Plan de Acțiune Socială și de Mediu	31.03.2025
Elaborare studiu de referință și plan de acțiune privind biodiversitatea	30.09.2025
<b>Personal calificat</b>	
Elaborare Strategie de retenție a salariaților înalt calificați	30.06.2024
Regândire și prezentare plan de formare profesională a specialiștilor proprii	30.06.2024

A acțiuni propuse	Termen implementare
<b>Structura organizatorică</b>	
Optimizare structură organizatorică	31.03.2024
Identificare și aplicare instrumente moderne în vederea eficientizării procesului de recrutare a specialiștilor cu experiență și cunoștințe dovedite în domeniile de interes și actualizarea procedurilor interne	31.03.2024
Elaborare plan de carieră modern pentru fiecare salariat, menținere, motivare și recompensare adecvata	31.05.2024
Prezentarea unei noi abordări privind participare a salariaților la instruire și perfecționări pentru a ține pasul cu tendințele și tehnologiile noi apărute la nivel mondial prin departamentul specializat	30.04.2024
<b>Raportare, control, managementul riscurilor</b>	
Eficientizare fluxuri informaționale și operaționale	
Implementare Directiva EU 2464/2022 - CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).	30.04.2025
Implementare standarde raportare obligatorii în UE - ESRS (European Sustainability Reporting Standards)	30.04.2025
Elaborarea și implementarea unei proceduri prin care managementul riscului devine element decident de aprobare a tranzacțiilor/investițiilor/altor acțiuni importante	31.03.2024
Elaborarea unei evaluări a riscurilor climatice, a implicațiilor acestora asupra activității companiei și aplicarea măsurilor rezultate prin departamentul specializat	30.06.2026
Îmbunătățirea și actualizarea procedurii privind modul de derulare a unui control intern la nivel de companie (fundamentare demarare, modernizare proceduri de derulare, urmărire rezultate obținute în urma acestuia etc)	30.04.2024
Identificare și implementare instrumente moderne de raportare inteligentă prin departamentul specializat	30.06.2024
<b>Alte acțiuni</b>	
Îmbunătățirea transparenței decizionale la toate nivelurile și raportare CS (permanent)	31.10.2027
Elaborare și implementare politică de gestionare electronică a datelor	31.12.2024
Optimizarea managementului documentelor și comunicării între nivelurile de decizie	30.06.2025

## 2.7. Listarea societății pe Bursa de Valori București

Managementul companiei va întreprinde acțiuni și va lua măsuri în vederea îndeplinirii următoarelor obiective:

- Dezvoltarea profilului companiei pe piața de capital prin implementarea celor mai bune practici în comunicarea cu investitorii, analiștii financiari și agențiile de rating specifice pieței de capital.
- Includerea Hidroelectrică în indicii bursieri naționali ( ex. BET, BET-XT), regionali (ex. SETX) și internaționali de referință (FTSE, MSCI) relevanți pentru investitorii instituționali locali și internaționali.

Listarea Hidroelectrică reprezintă un eveniment unic în istoria pieței de capital din România, atât prin dimensiunea tranzacției, cât și prin momentul acesteia. Acest lucru este remarcabil având în vedere parcursul României în direcția de a deveni o piață emergentă, inclusiv din perspectiva standardelor MSCI. Trecerea României de la statutul de piață de frontieră la cel de piață emergentă reprezintă o oportunitate semnificativă

pentru atragerea de investiții de capital în companiile românești listate, iar listarea Hidroelectrică va contribui decisiv la atingerea acestui obiectiv.

În perioada 23.06.2023 – 04.07.2023 s-a derulat oferta publică inițială având drept obiect emiterea de acțiuni – 89.708.117, reprezentând cele 19,94 procente deținute de Fondul Proprietatea.

Valoarea totală a ofertei publice a fost de 9,3 miliarde RON, la un preț final de 104 RON/acțiune.

Cu aceasta ocazie s-a modificat structura investitorilor:

- 20% investitori persoane fizice;
- 50% investitori instituționali români;
- 30% investitori instituționali străini.

Orizontul de timp estimat necesar pentru implementarea acțiunilor principale propuse în cadrul acestei direcții esențiale este prezentat în tabelul următor:

<b>Acțiuni propuse</b>	<b>Termen implementare</b>
Creșterea notorietății brandului la nivel internațional, punând Hidroelectrică pe harta marilor investitori în calitate de producător din surse regenerabile	31.10.2027
Prezentarea analizei variantei de atragere de capital prin emisiune de acțiuni pentru finanțarea proiectelor de investiții, față de finanțarea clasică prin credite	31.12.2026
Adoptarea unui plan de măsuri pentru conformarea Societății din punct de vedere al resurselor tehnice și umane pentru îndeplinirea obligațiilor ce îi revin în calitate de emitent de valori mobiliare - acțiuni, tranzacționate la Bursa de Valori București, respectiv aplicarea prevederilor Codului de Governanță BVB	31.10.2024
Elaborarea și Implementarea celor mai bune practici în comunicarea cu investitorii, analiștii financiari și agențiile de rating specifice pieței de capital	30.06.2024
Respectarea celor mai înalte standarde de transparență în relația cu investitorii, precum și cu operatorul de piață, autoritățile de reglementare, specialiștii ai pieței, agenții de rating și asigurarea îndeplinirii tuturor obligațiilor ce revin Societății, în calitatea de emitent tranzacționat la BVB, inclusiv întocmirea și transmiterea rapoartelor periodice și a rapoartelor aferente obligației de informare continuă (permanent)	31.10.2027
Menținerea Hidroelectrică în indicii bursieri naționali (ex. BET, BET-XT), regionali (ex. SETX) și internaționali de referință (FTSE, MSCI) relevanți pentru investitorii instituționali locali și internaționali, sectoriali și tematici (permanent)	31.10.2027
Urmărirea îndeplinirii, prin departamentul specializat din Hidroelectrică, a obligațiilor prevăzute de legislația pieței de capital (trimestrial)	31.10.2027
Disponerea măsurilor de remediere în situațiile în care se constată deficiențe sau necesitatea creșterii performanței	La nevoie

### **3. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ**

Indicatori pentru monitorizarea performanței societății

Cu scopul îmbunătățirii activităților și utilizării resurselor într-un mod cât mai eficace în cadrul Hidroelectrică, este necesară măsurarea performanței companiei pe baza unui cadru de rezultate raportat la misiunea și obiectivele stabilite conform prevederilor legale, precum și evaluarea gradului de îndeplinire al acestora.

Așteptările financiare și nefinanciare pentru perioada 2023 – 2027 au fost enunțate de către autoritatea publică tutelară, Ministerul Energiei, în Scrisoarea de așteptări.

Indicatorii cheie de performanță au rolul de a oferi o imagine a performanței și operațiunilor întreprinderii publice, pentru a o compara cu alte întreprinderi similare, și permit părților interesate să analizeze îndeplinirea obiectivelor și rezultatelor pentru o varietate de scopuri.

Normele metodologice aprobate prin HG nr. 639 din 27 iulie 2023 stabilește cadrul legislativ de aplicare al indicatorilor cheie de performanță financiari și nefinanciari și a componentei variabile a remunerației membrilor consiliilor de administrație/supraveghere ale întreprinderilor publice, precum și a directorilor, respectiv a membrilor directoratului.

Monitorizarea are ca scop:

- urmărirea progresului în atingerea obiectivelor și competențele necesare pe care le are pentru atingerea lor;
- aspecte de îmbunătățit;
- evenimente neprevăzute care au afectat atingerea obiectivului.

Conform prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, "negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari bazați pe planul de administrare se realizează în termen de 45 de zile de la data comunicării acestora de către consiliul de administrație sau consiliul de supraveghere autorității publice tutelare. În cazul unei extinderi a perioadei de negocieri de către autoritatea publică tutelară, care nu poate fi mai mare de 30 de zile, aceasta poate solicita AMEPIP participarea la negocieri pentru a media o soluție în beneficiul întreprinderii publice." Componenta variabilă se revizuieste anual, în funcție de gradul realizare a obiectivelor cuprinse în Planul de administrare și de gradul de îndeplinire a indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari aprobați, anexă la contractul de mandat.

În tabelul de mai jos se prezintă **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) - propunere	Obiectiv	Pondere ICP
<b>ICP financiari</b>			<b>20%</b>
1	Marja EBITDA (%)	Realizarea țintei asumate	7%
2	Marjă profit net	Realizarea țintei asumate	7%
3	Rata de plata a dividendelor	Realizarea țintei asumate	2%
4	Lichiditatea curentă	Realizarea țintei asumate	2%
5	Rata de îndatorare neta	Realizarea țintei asumate	2%
<b>ICP investitionali/operationali</b>			<b>20%</b>
1	Realizare grafic de executie proiecte de dezvoltare (%) = realizare grafic contractat anual/ planificat grafic contract pe anul in curs	≥ 75% din realizat din grafic de executie contractat proiecte dezvoltare pe anul in curs	5%
2	Realizare grafic de executie re tehnologizări / modernizări (%) = realizare grafic contractat anual/ planificat grafic contract pe anul in curs	≥ 75% din realizat din grafic de executie contractat proiecte re tehnologizare/ modernizare pe anul in curs	5%
3	Realizare program de mentenanță echipamente pentru lucrări cu caracter planificat (%)	≥ 75% din numărul de lucrări planificate pe an	5%
4	Disponibilitatea medie a hidroagregatelor cu P > 10 MW, in contextul implementarii accelerate a programelor de re tehnologizare/ modernizare si mentenanta de nivel ridicat. (%)	Creșterea disponibilității anuale medii începând cu 2024 de la 75% la 80% gradual anual	5%
<b>ICP orientați către servicii</b>			<b>10%</b>



Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP) - propunere	Obiectiv	Pondere ICP
1	Furnizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid) (%)	Furnizarea 100% a serviciilor de sistem solicitate de DEN	5%
2	Îndeplinirea obligațiilor de livrare energie electrică din contracte de vânzare aferente portofoliilor de furnizare și trading (%)	Furnizarea 100% a cantității de energie contractate ferm	5%
<b>ICP privind governanța corporativă</b>			<b>50%</b>
1	1.1 Îmbunătățirea sistemului de control managerial intern, inclusiv analiza și revizuirea periodică a procedurilor în vederea eficientizării activității companiei	Implementarea sistemului de control managerial intern	8%
	1.2 Realizarea și implementarea unei proceduri interne de măsurare a gradului total de satisfacție a clienților	Măsurarea Gradului total de satisfacție a clienților	7%
2	Implementare strategie ESG	100% realizare acțiuni definite la valori tinta	15%
3	Dezvoltarea resursei umane (formare profesională, instruire)	100% grad realizare program formare/instruire profesională	10%
4	Atragerea forței de muncă specializate în domeniul hidroenergetic	100% grad de implementare program anual specific aprobat	10%

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

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP) - propunere	Obiectiv	Pondere ICP
<b>ICP financiari</b>			<b>50%</b>
1	Marja EBITDA (%)	Realizarea țintei asumate	15%
2	Marjă profit net	Realizarea țintei asumate	15%
3	Rata de plata a dividendelor	Realizarea țintei asumate	10%
4	Lichiditatea curentă	Realizarea țintei asumate	5%
5	Rata de îndatorare neta	Realizarea țintei asumate	5%
<b>ICP investitionali/operaționali</b>			<b>25%</b>
1	Realizare grafic de execuție proiecte de dezvoltare (%) = realizare grafic contractat anual / planificat grafic contract pe anul în curs	≥ 75% din realizat din grafic de execuție contractat proiecte dezvoltare pe anul în curs	5%
2	Realizare grafic de execuție rețehnologizări / modernizări (%) = realizare grafic contractat anual/ planificat grafic contract pe anul în curs	≥ 75% din realizat din grafic de execuție contractat proiecte rețehnologizare/ modernizare pe anul în curs	5%
3	Realizare proiectare conform plan anual de proiectare (%)	≥ 75% Proiecte realizate/proiecte planificate anual	5%
4	Realizare program de mentenanță echipamente pentru lucrări cu caracter planificat (%)	≥ 75% din numărul de lucrări planificate pe an	5%
5	Disponibilitatea medie a hidroagregatelor cu P > 10 MW, în contextul implementării accelerate a	Creșterea disponibilității anuale medii începând cu 2024 de la 75% la 80% gradual anual	5%

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP) - propunere	Obiectiv	Pondere ICP
	programele de re tehnologizare/ modernizare si mentenanta de nivel ridicat. (%)		
<b>ICP orientați către servicii</b>			<b>15%</b>
1	Furnizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid) (%)	Furnizarea 100% a serviciilor de sistem solicitate de DEN	5%
2	Îndeplinirea obligațiilor de livrare energie electrică din contracte de vânzare aferente portofoliilor de furnizare și trading (%)	Furnizarea 100% a cantității contractate ferm	10%
<b>ICP privind governanța corporativă</b>			<b>10%</b>
1	1.1. Îmbunătățirea sistemului de control managerial intern, inclusiv analiza și revizuirea periodică a procedurilor în vederea eficientizării activității companiei)	Implementarea sistemului de control managerial intern	1%
	1.2 Realizarea si implementarea unei proceduri interne de masurare a gradului total de satisfactie al clientilor)	Masurarea Gradului total de satisfactie a clientilor	1%
2	Implementare strategie ESG	100% realizare actiuni definite la valori tinta	4%
3	Dezvoltarea resursei umane (formare profesională, instruire)	100% grad realizare program formare/instruire profesională	2%
4	Atragerea forței de muncă specializate în domeniul hidroenergetic	100% grad de implementare program anual specific aprobat	2%

Obiectivele și gradele de îndeplinire a indicatorilor cheie de performanță pot fi modificate, după caz, în următoarele situații:

- conjuncturi favorabile de piață;
- forța majoră;
- nealocarea integrală a sumelor de la bugetul de stat sau bugetul local, conform angajamentelor asumate de autoritatea publică tutelară la momentul încheierii contractelor de mandat;
- alte cauze neimputabile administratorilor și care nu afectează realizarea obiectivelor și a țintelor stabilite pentru întregul mandat.

#### 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 2023 – 2027, 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)	Rezultate prognozate			
		2024	2025	2026	2027
<b>ICP financiari</b>					
1	Marja EBITDA (%)	100% din BVC	100% din BVC	100% din BVC	100% din BVC
2	Marjă profit net	100% din BVC	100% din BVC	100% din BVC	100% din BVC
3	Rata de plata a dividendelor	min. 90%	min. 90%	min. 90%	min. 90%
4	Lichiditatea curentă	min. 1	min. 1	min. 1	min. 1
5	Rata de îndatorare netă	max. 3	max. 3	max. 3	max. 3
<b>ICP operaționali</b>					
1	Realizare grafic de executie proiecte de	≥ 75 % din graficul de	≥ 75 % din graficul de	≥ 75 % din graficul de	≥ 75 % din graficul de

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Rezultate prognozate			
		2024	2025	2026	2027
	dezvoltare (%) = realizare grafic contractat anual/planificat grafic contract pe anul in curs *)	executie contractat pe anul in curs	executie contractat pe anul in curs	executie contractat pe anul in curs	executie contractat pe anul in curs
2	Realizare grafic de executie re tehnologizări / modernizări (%) = realizare grafic contractat anual/planificat grafic contract pe anul in curs	≥ 75 % din graficul de executie contractat pe anul in curs	≥ 75 % din graficul de executie contractat pe anul in curs	≥ 75 % din graficul de executie contractat pe anul in curs	≥ 75 % din graficul de executie contractat pe anul in curs
3	Realizare proiectare conform plan anual de proiectare (%)	≥ 75% Proiecte realizate/ proiecte planificate anual	≥ 75% Proiecte realizate/ proiecte planificate anual	≥ 75% Proiecte realizate/ proiecte planificate anual	≥ 75% Proiecte realizate/ proiecte planificate anual
4	Realizare program de mentenanță echipamente pentru lucrări cu caracter planificat**) (%)	≥ 75% din numărul de lucrări planificate pe an	≥ 75% din numărul de lucrări planificate pe an	≥ 75% din numărul de lucrări planificate pe an	≥ 75% din numărul de lucrări planificate pe an
5	Disponibilitatea medie a hidroagregatelor cu P > 10 MW ,in contextul implementarii accelerate a programelor de re tehnologizare/ modernizare si mentenanta de nivel ridicat ***) (%)	75%	77%	79%	80%
<b>ICP orientați către servicii</b>					
1	Furnizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid) (%)	100%	100%	100%	100%
2	Îndeplinirea obligațiilor de livrare energie electrică din contracte de vânzare aferente portofoliilor de furnizare și trading (%)	100%	100%	100%	100%
<b>ICP privind governanța corporativă</b>					
1	1.1 Implementarea sistemului de control managerial intern, inclusiv analiza și revizuirea periodică a procedurilor în vederea eficientizării activității companiei ****)	14/16 standarde și 75% definire/revizuire proceduri interne din total proceduri	15/16 standarde și 85% definire/revizuire proceduri interne din total proceduri	15/16 standarde și 95% definire/revizuire proceduri interne din total proceduri	16/16 standarde și 100% definire/revizuire proceduri interne din total proceduri
	1.2 Realizarea si implementarea unei proceduri interne de masurare a gradului total de satisfactie al clientilor *****)	Realizarea procedurii interne	Atingerea unui grad total de satisfactie a clietilor de minimum 70%	Atingerea unui grad total de satisfactie a clietilor de minimum 70%	Atingerea unui grad total de satisfactie a clietilor de minimum 70%

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Rezultate prognozate			
		2024	2025	2026	2027
2	Implementare strategie ESG	Studiu măsurare amprentă carbon (scop 1, 2 și 3)	Studiu referință Evaluare riscuri climatice	Dezvoltare plan tranziție "aproape zero emisii GES" pentru operațiunile proprii și pe întreg lanțul valoric	Punerea în funcțiune a unei rețele de stații de încărcare EV – minimum 20 stații.
3	Dezvoltarea resursei umane (formare profesională, instruire)	min. 100 ore instruire medii/an/salariat	min. 100 ore instruire medii/an/salariat	min. 100 ore instruire medii/an/salariat	min. 100 ore instruire medii/an/salariat
4	Atragerea forței de muncă specializate în domeniul hidroenergetic *****)	Program specific anual aprobat	Program specific anual aprobat	Program specific anual aprobat	Program specific anual aprobat

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.

\*) Conform condițiilor prevăzute în cap. Finalizarea cu prioritate a obiectivelor de investiții în centrale hidroenergetice aflate în Portofoliul Hidroelectrica în diverse stadii de execuție.

\*\*) Strategia de mentenanță va ține cont de starea echipamentelor, cu implicații în creșterea numărului de lucrări de nivel ridicat de mentenanță de tip LN3 și LN4, în contextul integrării UCM Resita în Grupul Hidroelectrica.

\*\*\*) Disponibilitatea medie a hidroagregatelor este invers proporțională cu creșterea numărului de lucrări de mentenanță de nivel ridicat, precum și cu numărul de lucrări de modernizare și re tehnologizare, care implică retrageri din exploatare ale hidroagregatelor pentru perioade lungi de timp.

\*\*\*\*\*) Conform Ordinului 600/2018, privind controlul intern managerial Hidroelectrica are obligația implementării Codului controlului intern managerial al entităților publice, care conține 16 standarde.

În prezent, Hidroelectrica a implementat 14 dintre aceste standarde, fiind în curs implementare următoarele 2 standarde, prezentate în detaliu la partea II – cap. 2.6:

- Standard 9 – Proceduri
- Standard 11 – Continuitatea activității.

\*\*\*\*\*) Gradul total de satisfacție al clienților va fi monitorizat în baza unei proceduri interne care va fi realizată și implementată până la finalul anului 2024 și care va ține cont de clienții societății la nivel global în corespondență cu direcțiile principale de realizare a veniturilor respectiv, venituri realizate în piața de energie angro, în piața serviciilor de sistem și echilibrare și în piața de retail (furnizare energie electrică B2C și B2B). Valoarea țintă a gradului total de satisfacție a clienților pentru anii 2025, 2026 și 2027 va fi de 70%.

\*\*\*\*\*) Program specific anual: burse studii, programe stagiatură, învățământ dual, parteneriate universități tehnice, licee/ școli profesionale de profil tehnic.

#### **Modul de calcul al valorii componente variabile a remunerației administratorilor neexecutivi 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 (G<sub>ICP</sub>) ponderat cu coeficientul de ponderare (K<sub>ICP</sub>) aferent fiecărui ICP.

Formulă de calcul :

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

unde :

$GT_{ICP}$  - Grad total anual de îndeplinire ICP

$K_{ICP}$  - Coeficient de ponderare (pondere) pentru fiecare ICP

$GI_{ICP}$  - Grad de Îndeplinire ICP individual

**Gradul de îndeplinire a ICP** ( $GI_{ICP}$ ) este gradul de îndeplinire a fiecărui ICP, ținând seama de modul de calcul prevăzut la fiecare ICP, ulterior ponderat cu coeficientul de ponderare ( $K_{ICP}$ ) aferent fiecărui ICP.

Componenta variabilă a remunerației convenită administratorilor neexecutivi și a celor executivi va fi direct proporțională cu  $GT_{ICP}$  pentru anul financiar corespunzător.

De asemenea, în situația în care :

- $GT_{ICP} \geq 70\%$ , componenta variabilă a remunerației se plătește proporțional cu gradul total de îndeplinire a ICP, conform modului de calcul prezentat
- $GT_{ICP} < 70\%$ , componenta variabilă a remunerației nu se plătește.

### Detalierea indicatorilor cheie de performanță (ICP)

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Mod verificare	Formulă
<b>ICP financiari</b>			
1	Marja EBITDA (%)	Situații financiare anuale	$100 \times \text{EBITDA} / \text{venituri totale}$
2	Marjă profit net (%)	Situații financiare anuale	$100 \times \text{profitul net} / \text{venituri totale}$
3	Rata de plata a dividendelor (%)	Rapoarte curente, rapoarte de activitate	Dividend aprobat / profit net
4	Lichiditatea curentă	Situații financiare anuale	Active circulante / datorii curente
5	Rata de îndatorare netă	Situații financiare anuale	Datorie financiară netă / EBITDA
<b>ICP operaționali</b>			
1	Realizare grafic de execuție proiecte de dezvoltare (%) = realizare grafic contractat anual/ planificat grafic contract pe anul in curs	Rapoarte curente, rapoarte de activitate	% din graficul de execuție contractat pe anul in curs
2	Realizare grafic de execuție re tehnologizări / modernizări (%) = realizare grafic contractat anual/ planificat grafic contract pe anul in curs	Rapoarte curente, rapoarte de activitate	% din graficul de execuție contractat pe anul in curs
3	Realizare proiectare conform plan anual de proiectare (%)	Rapoarte curente, rapoarte de activitate	% Proiecte realizate/proiecte planificate anual
4	Realizare program de mentenanță echipamente pentru lucrări cu caracter planificat (%)	Rapoarte curente, rapoarte de activitate, Programul anual de mentenanță	% Numar de lucrari de mentenanță cu caracter planificat realizate / numar de lucrari de mentenanță cu caracter planificat programate*100
5	Disponibilitatea medie a hidroagregatelor cu P > 10 MW (%)	Raport anual de exploatare	Media coeficienților de disponibilitatea ai hidroagregatelor cu puterea instalată peste 10MW
<b>ICP orientați către servicii</b>			
1	Furnizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid) (%)	Raport anual de exploatare, Contracte încheiate	Servicii de sistem realizate / Servicii de sistem solicitate de DEN*100
2	Îndeplinirea obligațiilor de livrare energie electrică din contracte de vânzare aferente	Situații financiare anuale, Contracte încheiate	% Cantitate de energie electrică livrată / cantitate de energie electrică contractată*100

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Mod verificare	Formulă
	portofoliilor de furnizare și trading (%)	Rapoarte curente, rapoarte de activitate	
<b>ICP privind guvernarea corporativă</b>			
1	1.1 Implementarea sistemului de control managerial intern, inclusiv analiza și revizuirea periodică a procedurilor în vederea eficientizării activității companiei,	Rapoarte curente, rapoarte de activitate	2025 implementare Standard 11 – Continuitatea activitatii 2027 implementare Standard 9 – Proceduri și 100 x nr. proceduri definite sau revizuite / nr. total proceduri
	1.2 Realizarea și implementarea unei proceduri interne de măsurare a gradului total de satisfacție al clienților	Procedura internă în vigoare	% din Gradul total de satisfacție al clienților
2	Implementare strategie ESG	Rapoarte curente, rapoarte de activitate, rapoarte anuale	% realizare plan de acțiuni definit prin Strategia de sustenabilitate
3	Dezvoltarea resursei umane (formare profesională, instruire)	Rapoarte curente, rapoarte de activitate, rapoarte anuale	% număr ore formare realizate per angajat/nr ore formare planificate per angajat *100
4	Atragerea forței de muncă specializate în domeniul hidroenergetic	Rapoarte curente, rapoarte de activitate, rapoarte anuale	% implementare program specific anual aprobat