



S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A.

Societate administrată în sistem dualist
J40/7426/2000
RO 13267213
Capital social: 4.482.393.310 lei
Certificat ISO 9001/14001/OHSAS 18001
SRAC Nr. 325; Nr. 95; Nr. 250

RAPORTUL DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII DIRECTORATULUI PE ANUL 2019

I. Context

Conform art. 36 alin. (5) din OUG nr. 109/2011 cu modificări și completări:

*(5) Evaluarea activității Directoratului se face anual de către Consiliul de Supraveghere și vizează atât execuția contractului de mandat, cât și a componentei de management a planului de administrare. Raportul de evaluare se publică pe pagina de internet a autorității publice tutelare, la data de **31 mai** a anului următor celui pentru care se efectuează evaluarea. Datele care conform legii au caracter confidențial sau secret sunt exceptate de la publicare.*

Procedura de selecție a membrilor Directoratului conform OUG 109/2011 privind Guvernanța Corporativă s-a declanșat în data de 27.02.2019 (Hot. CS nr. 9/27.02.2019) fiind derulată de către Comitetul de Nominalizare și Remunerare cu sprijinul și asistența de specialitate a unui expert independent specializat în recrutare resurse umane, selectat de societate pe baza unei proceduri de achiziție publică.

În urma procesului de selecție, în 03.06.2019, Consiliul de Supraveghere numește membrii Directoratului pe o perioadă de 4 ani conform cu OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare. Mandatul acestora a început cu data de 10.06.2019.

Bogdan-Nicolae BADEA	10.06.2019	09.06.2023	Hot. CS 39 din 03.06.2019
Marian BRATU	10.06.2019	09.06.2023	Hot. CS 40 din 03.06.2019
Răzvan-Ionuț PAȚALIU	10.06.2019	09.06.2023	Hot. CS 41 din 03.06.2019
Radu-Cristian POP	10.06.2019	09.06.2023	Hot. CS 42 din 03.06.2019
Cristian VLĂDOIANU	10.06.2019	09.06.2023	Hot. CS 43 din 03.06.2019

Prin hotărârea nr. 44 din 03.06.2019 Consiliul de Supraveghere aprobă forma contractului de mandat a Membrilor Directoratului, iar prin hotărârea nr. 62/2.08.2019 se aprobă forma actului adițional ce are ca obiect indicatorii de performanță financiari și nefinanțari pentru perioada contractului de mandat și cuantumul componentei variabile a membrilor Directoratului, în conformitate cu hotărârea Adunării Generale a Acționarilor din data de 25.07.2019.

II. Execuția Componentei de Management a Planului de Administrare în perioada 10.06.2019-31.12.2019

În data de 25.07.2019 Adunarea Generală a Acționarilor a aprobat, cu majoritatea voturilor exprimate, Planul de Administrare al societății, precum și indicatorii de performanță financiari și nefinanțari ai membrilor Consiliului de Supraveghere și Directoratului societății.

În cursul celor 5 luni aferente perioadei dintre aprobarea Planului de Administrare și finalul perioadei de referință, 31.12.2019, managementul executiv al companiei a avut ca principală activitate execuția în parametri stabiliți ai Bugetului de venituri și cheltuieli, în condițiile apariției unor modificări legislative semnificative - OUG 114/2018, care a reintrodus obligația de a vinde energia produsă la preț reglementat, cost plus 5%, începând cu luna martie a anului 2019.

Activitatea de resurse umane si mentenanta reprezenta unele una dintre resursele cheie ale companiei in vederea asigurarii disponibilitatii hidroagregatelor si a exploatarii lor in conditii optime de eficienta si siguranta, cu efecte directe asupra rezultatelor companiei.

Directoratul a acordat o importanță deosebită implementarii proiectului Hidroelectrica Companie orientată pe Proiecte, proiect care va avea rolul producerii unei schimbări de esență a culturii organizaționale în ceea ce privește modalitatea de abordare a proiectelor de anvergură în Hidroelectrica și o alocare mult mai eficientă a resurselor.

O altă direcție esențială din punct de vedere al așteptării Acționarilor a fost reluarea pregătirii procesului de listare a companiei, după ce în anul 2018 contractul de intermediere cu Consorțiul format din Morgan Stanley și Raiffaisen Bank a expirat.

Directoratul s-a implicat, în ultimul trimestru al anului, în procesul de negociere al Contractului Colectiv de muncă care a fost încheiat în luna decembrie, pentru 2 ani, cu Sindicatul reprezentativ Hidrosind pentru perioada 2020-2021, precum și în procesul de negociere și încheiere a unui nou acord cadru cu Hidroserv, în vederea realizării lucrărilor de mentenanță echipamente, contract ce sta la baza aprobarii planului de reorganizare al companiei si iesirii acesteia din insolventa.

Astfel, principalele cifre ale companiei în anul 2019 se pot caracteriza prin menținerea trendul de rezultate performante raportate la cifrele bugetate înregistrate în ultimii ani.

Indicator (mii RON)	2019 auditat	Bugetat 2019	Variație (%)
Profit net	1,386,536,518	823,987,117	168%
Profit brut din exploatare	1,975,274,142	954,739,243	207%
Cifra de afaceri	4,149,243,208	3,511,025,728	118%
Cheltuieli din exploatare	2,203,968,285	2,564,250,281	86%
EBITDA*	2,934,315,752	1,817,249,264	161%
Lichiditate (numerar, numerar restricționat și echivalente în numerar plus depozite bancare)	1,970,089,233	n/a	

Se vor prezenta mai jos, într-o maniera mai detaliată, realizările Directoratului Hidroelectrica în cele 5 luni scurse de la aprobarea Planului de Administrare și până la sfârșitul exercițiului financiar 2019:

II.1. Realizarea unor investiții hidroenergetice rentabile; finalizarea proiectelor de investiții rentabile, cu componentă energetică semnificativă aflate în derulare, cu respectarea fermă a cerințelor naționale și europene de mediu

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

mii lei

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

Raportat la gradul de realizare la ICP specific – “Realizare program de investiții în rețehnologizări/modernizări (%)”, în anul 2019 s-a înregistrat îndeplinirea țintei stabilite prin Planul de administrare, prin realizarea unui procent de 50% din valoarea bugetată din care s-au scăzut avansurile și economiile, în suma de 42.597 mii lei.

Proiectele de investiții puse în funcțiune în anul 2019 sunt următoarele:

SH	Denumire proiect	Valoare mijloc fix lei
SH Sebeș/UHE Sibiu	AHE Cornetu Avrig, treapta CHE Racovița HA1	28.940.910,39
SH Sebeș/UHE Sibiu	AHE Cornetu Avrig, treapta CHE Racovița HA2	28.940.384,33
SH Sebeș/UHE Sibiu	AHE Cornetu Avrig, treapta CHE Racovița. Instalații auxiliare și servicii generale.	12.817.241,13
SH Sebeș/UHE Sibiu	AHE Cornetu Avrig, treapta CHE Racovița. SCADA	5.772.902,24
SH Hațeg	Statie 20kV Clopotiva	109.685,22
SH Hațeg	Statie 20kV Carnești II	108.915,61
SH Hațeg	Statie 6,3 kV Totești II	249.707,43
SH Hațeg	Statie 20kV Totești I	108.863,60
SH Hațeg	Statie 20kV Orlea	108.846,68
SH Hațeg	Statie 6,3 kV Hațeg	249.679,66
SH Hațeg	Statie 6,3 kV Totești I	249.738,16
SH Hațeg	Statie 6,3 kV Carnești	255.724,19
SH Hațeg	Statie 6,3 kV Clopotiva	285.832,76
SH Râmnicu Vâlcea	Modernizare Stație de 110 kV CHE Zăvideni	861.182,37
SH Râmnicu Vâlcea	Modernizare Stație de 110 kV CHE Zăvideni	24.855,45
SH Râmnicu Vâlcea	Modernizare Stație de 110 kV CHE Călimănești	653.909,36
SH Râmnicu Vâlcea	Modernizare Stație de 110 kV CHE Ionești	653.909,36
SH Râmnicu Vâlcea	Modernizare Stație de 110 kV CHE Drăgășani	653.909,36
SH Râmnicu Vâlcea	Modernizare Stație de 110 kV CHE Mălaia	1.630.051,96
SH Râmnicu Vâlcea	Modernizare hidroagregat nr. 1 CHE Călimănești	23.331.520,29
SH Porțile de Fier - UHE Tg.Jiu	Linie telecomunicații pe cablu fibră optică între baraj Clocotiș și CHE Clocotiș - din cadrul obiectivului de investiții Complex hidrotehnic și energetic Cerna-Motru-Tismana etapa a II-a.	219.798,20
	Total:	106.227.567,75

Retehnologizarea/modernizarea centralelor aflate în portofoliul de producție prin implementarea unor soluții tehnice de ultimă generație, care să mărească eficiența în operare, siguranța în exploatare și care să permită operarea de la distanță a acestora, cu implicare minimă a factorului uman.

O activitate importantă pentru societate în anul 2019, a fost pregătirea și promovarea unor proiecte de rețehnologizare și modernizare pentru centrale și hidroagregate. Astfel, s-au întocmit și avizat teme pentru studii de fezabilitate, avizat proiecte tehnice și caiete de sarcini, au fost aprobate noi obiective de investiții, s-au întocmit documentații necesare derularii procedurilor de achiziție în vederea contractării de

documentații, servicii și lucrări de modernizare și re tehnologizare, cu respectarea liniilor directe specificate în Planul de Administrare al Hidroelectrica și au ca scop asigurarea funcționării centralelor și echipamentelor electrice în conformitate cu toate cerințele legale, corelate cu reglementările privind funcționarea și monitorizarea atât în condiții normale cât și în condiții speciale de funcționare (de exemplu, inundații).

Măsurile pentru finalizarea/re tehnologizarea/modernizarea centralelor, cu componentă energetică semnificativă, unde se justifică necesitatea unor astfel de operațiuni:

Pentru activitățile de re tehnologizare și modernizare au fost derulate următoarele acțiuni în anul 2019:

Realizarea lucrărilor de re tehnologizare la CHE Stejaru

Contractul "Re tehnologizare CHE Stejaru" reprezintă cel mai important contract de lucrări la cheie aflat în derulare la nivelul Hidroelectrica:

- Acesta a fost semnat în data de 08.05.2015 cu asocierea Romelectro S.A. - Litostroj Power d.o.o., Valoare contract: 74.996.111,19 euro fără TVA, respectiv 331.805.294,74 lei, fără TVA
- Valoare „cheltuieli diverse și neprevăzute”: 3.749.805,56 euro fără TVA, respectiv 16.590.264,74 lei fără TVA.
- Valoare totală contract: 78.745.916,75 euro fără TVA, respectiv 348.395.559,48 lei fără TVA .

Parametrii	Instalat înainte de re tehnologizare	Real disponibil înainte de re tehnologizare	Disponibil după re tehnologizare
Putere instalată HA 1,2,3 și 4	27,5 MW/HA	27,5 MW/HA	27,5 MW/HA
Putere instalată HA 5,6	50 MW/HA	50 MW/HA	50 MW/HA
Debitul instalat pe grupurile 1,2,3 și 4	23,5 m ³ /s/grup		23,5 m ³ /s/grup
Debitul instalat pe grupurile 5, 6	47 m ³ /s/grup		47 m ³ /s/grup
Randament turbină 1,2, 3, 4			0,91
Randament turbină 5, 6			0,92

În anul 2019 a fost efectuată recepția la terminarea lucrărilor pentru hidroagregatul 6 și instalațiile care concură la funcționarea acestuia.

Finalizarea lucrărilor pentru modernizarea hidroagregatelor din CHE Slatina HA 1 și a stațiilor electrice de 110 kV Drăgășani, Zăvideni, Ionești, Călimănești și Malaia

Modernizare HA1 CHE Călimănești

Valoare totală a contractului fiind: 23.983.918,38 lei fără TVA.

La începutul anului 2019 au fost finalizate probele de punere în funcțiune, probele de verificare a parametrilor garanțai ai hidroagregatului, proba de 72 ore și a fost efectuată recepția de punere în funcțiune.

Modernizare HA1 CHE Slatina

Valoare contract: 25.440.090,50 lei fără TVA + diverse și neprevăzute 254.400,90 lei. S-au înregistrat întârzieri în execuția lucrărilor imputabile în totalitate Contractorului de peste 290 de zile, ce au dus la prelungirea contractului până în anul 2020.

Modernizare stații electrice de 110 kV din SH Rm. Vâlcea

Valoare contract: 4.416.846,88 lei, fără TVA.

Contractul a fost finalizat și stațiile au fost puse în funcțiune și date în exploatare.

Obiectiv	PIF	Alocat 2019 (mii lei)	Realizat 2019 (mii lei)
Stația 110kV CHE Malaia	PVR PIF nr. 1737/04.10.2019	445	444.50
Stația 110kV CHE Călimănești	PVR PIF nr. 624/13.03.2019	138	137.21
Stația 110kV CHE Ionești	PVR PIF nr. 273/19.09.2019	25	24.86
Stația 110kV CHE Zăvideni	PVR PIF nr. 468/05.02.2019	138	137.21
Stația 110kV CHE Drăgășani	PVR PIF nr. 516/20.09.2019	138	137.21

- **Retehnologizarea AHE Vidraru, CHE Mărișelu și CHE Râul Mare Retezat și asigurarea surselor de finanțare necesare**

Retehnologizare CHE Vidraru

În urma publicării în SEAP a Anunțului de Participare, cu valoarea totală estimată a achiziției de 82.151.039 euro, și-au depus candidatura următorii operatori economici:

1. VOITH HYDRO GmbH & Co KG AUSTRIA
2. Consorțiul ROMELECTRO S.A. - LITOSTROJ ENGINEERING a.s
3. Asocierea GE Hydro France SAS - Elecnor SA - Grid Solutions Romania S.R.L.
4. Asocierea GULSAN INSAAT SANAYI TURIZM NAKLIYAT VE TICARET A.S. - ZHEFU Holding Group Co. LTD
5. Asocierea SINOHYDRO CORPORATION LIMITED – POWERCHINA Chengdu Engineering Corporation Limited

Ca urmare a analizei ofertelor tehnice și financiare, au fost transmise solicitări de clarificări numai către 2 ofertanți, Asocierea GE Hydro France SAS - Elecnor SA - Grid Solutions Romania S.R.L., respectiv Asocierea SINOHYDRO CORPORATION LIMITED – POWERCHINA Chengdu Engineering Corporation Limited, aceștia urmând să transmită răspunsurile până la sfârșitul lunii ianuarie 2020.

În martie 2020 procedura a fost anulată, ca urmare a declarării ofertelor neconforme.

În paralel cu derularea procedurii de achiziție, au fost realizate demersurile pentru obținerea Avizului de Gospodărire a Apelor (încă în derulare), precum și pentru emiterea unui nou Certificat de Urbanism (C.U. a fost emis în 24.04.2019 și are valabilitate 24 de luni).

În luna octombrie 2019, APM a emis Decizia etapei de încadrare, unde se precizează că proiectul se supune evaluării impactului asupra mediului, se supune evaluării adecvate și nu se supune evaluării impactului asupra corpurilor de apă. APM a solicitat depunerea propunerii privind aspectele relevante pentru protecția mediului, care trebuie dezvoltate în raportul privind impactul asupra mediului, și dovada achitării taxei de 1000 de lei.

Hidroelectrică a achiziționat serviciile de elaborare a documentațiilor pentru obținerea acordului de mediu. În luna decembrie 2019, prestatorul (EPMC Consulting SRL) a elaborat și predat Studiul de evaluare adecvată, care a fost analizat de către SH Curtea de Argeș.

Retehnologizare CHE Mărișelu

Valoare obiectiv: 285.035.067 lei fără TVA.

În anul 2019 s-a obținut Certificatul de Urbanism, s-a semnat contractul de servicii pentru elaborarea documentațiilor necesare obținerii Avizelor și Acordurilor conform CU obținut și au fost demarate procedurile pentru obținerea Acordului de Mediu și Avizului de gospodărire a apelor.

Retehnologizare CHE Râul Mare Retezat

S-au emis avizul CTE-SH Hațeg nr. 51.1./29.08.2019 și avizul CTE-HE nr. 179/15.11.2019.

Reluarea lucrărilor de re tehnologizare la HA 1 din CHE Porțile de Fier II

În luna august 2019 a fost publicat anunțul de participare pentru procedura de achiziție “Expertiză tehnică asupra echipamentelor livrate și lucrărilor executate la hidroagregatul nr. 1 din centrala de bază a SHEN Porțile de Fier II și elaborarea Documentației de execuție și de montaj pentru achiziția lucrărilor rest de executat în vederea punerii în funcțiune a hidroagregatului. Asistență tehnică.”, republicat la sfârșitul lunii noiembrie 2019.

Modernizarea CHE Remeti - HA2, stațiile de 110 kV de la stațiile de pompare Lotru - aval, Petrimanu, Jidoaia și de la CHE Brădișor, CHE Vaduri - HA2, CHE Săsciori – HA2 și CHE Dăești – HA2, CHE Arcești - HA2

Modernizare HA2 CHE Remeti

Valoare: 51.300.365 lei fără TVA.

În 2019 s-a elaborat de către Departamentul Proiectare, cu susținerea departamentului IT pentru partea de automatizare, Documentația tehnico-economică pentru achiziția „la cheie” (servicii de proiectare și execuție de lucrări).

La sfârșitul anului 2019 a fost transmis Caietul de Sarcini pentru avizare în CTE SH Cluj.

Modernizare HA2 CHE Dăești

În 2019 a fost întocmit și avizat Caietul de Sarcini cu avizul CTE-HE nr. 48/22.04.2019.

La sfârșitul anului 2019, în urma derulării procedurii prin negociere directă și pe baza raportului Procedurii încheiat la data de 19.12.2019 a fost atribuit contractul de prestări servicii având ca obiect „Modernizarea hidroagregatului nr. 2 - CHE Dăești” către Hidroserv S.A. cu o durată de 14 luni, la valoarea de 24.851.428 lei, urmând ca să fie semnat la începutul anului 2020.

Modernizare CHE Vaduri. HA2

În anul 2019, Departamentul Proiectare, în colaborare cu SH Bistrița, a elaborat Documentația Tehnico-Economică pentru achiziționarea lucrărilor de modernizare aferente obiectivului de investiții “Modernizare CHE Vaduri. HA2”. S-a decis necesitatea actualizării Studiului de Fezabilitate, noul Studiu de fezabilitate fiind avizat la sfârșitul anului 2019.

Lucrări de modernizare/re tehnologizare pentru centralele hidroelectrice la care acțiunile uzuale de mentenanță nu mai pot contracara efectul uzurii fizice și morale cum ar fi: CHE Brădișor, CHE Pângărați, CHE Piatra Neamț, CHE de pe canalul Bistrița (CHE Vânători, CHE Roznov, CHE Zănești și CHE Costișa), CHE Oiești, CHE Albești, puse în funcțiune între anii 1963-1981:

Retehnologizare CHE Brădișor:

A fost întocmit studiul de fezabilitate și urmează a fi avizat în CTE-SH și CTE-HE la începutul anului 2020.

Retehnologizarea stațiilor de pompare energetică de mare putere Petrimanu, Jidoaia și Lotru Aval - UHE Dorin Pavel:

Studiul de fezabilitate este în curs de finalizare.

Retehnologizare/modernizare AHE Pângărați, AHE Piatra Neamț, Centrale hidroelectrice de pe canalul Bistrița: CHE Vânători, CHE Roznov, CHE Zănești, CHE Costișa, CHE Buhuși:

În anul 2019 a fost organizată licitația pentru atribuirea contractului de servicii “Expertiză tehnică pentru re tehnologizare/modernizare AHE Pângărați, AHE Piatra Neamț, centralele hidroelectrice de pe canalul Bistrița: CHE Vânători, CHE Roznov, CHE Zănești, CHE Costișa, CHE Buhuși”, însă aceasta a fost anulată deoarece oferta depusă a fost declarată neconformă.

Modernizarea stațiilor electrice de 110/6/0,4 kV de la Stația de Pompe Petrimanu, de 110/20/6/0,4 kV de la Stația Pompe Lotru Aval, de 110 kV de la Stația Pompe Jidoaia

În 2019 în urma derulării procedurii de licitație a fost atribuit contractul în valoare de 8.455.297,83, lei (fără TVA) pentru:

Modernizare Stație 110kV SP Petrimanu – 3.454.786,67 lei (fără TVA);

Modernizare Stație 110kV SP Lotru Aval – 3.010.178,03 lei (fără TVA) și

Modernizare Stație 110kV SP Jidoaia – 1.990.333,13 lei (fără TVA)

Contract în derulare, cu termen de finalizare la sfârșitul anului 2020.

Modernizare stație 110kV CHE Brădișor

În 2019, în urma derulării procedurii de licitație a fost atribuit contractul la valoarea de 5.426.004 lei (fără TVA), cu termen de finalizare la sfârșitul anului 2020.

Modernizare stații electrice 110kV CHE Olt Superior

A fost atribuit contractul de execuție la valoarea de 2.786.469,95 lei (fără TVA), cu termen de finalizare în iunie 2021.

Retehnologizare stații de 110 kV din CHE Oești și CHE Clăbucet

În anul 2019 a fost derulată și adjudecată procedura de achiziție pe loturi a contractelor “la cheie” pentru modernizarea stațiilor de 110kV, iar în luna decembrie s-a început semnarea celor două contracte pentru lucrările de retnologizare în valoare totală de aproximativ 6,5 milioane lei, cu termene de finalizare 2020 pentru stația 110 kV CHE Clăbucet, respectiv 2021 pentru stația 110 kV CHE Oești.

Alocările pentru anul 2020 vizează prestarea serviciilor de proiectare și derularea execuției lucrărilor conform contractelor semnate.

Modernizare stații 20 kV SH Cluj (aferente CHE Tarnița, CHE Colibița)

În anul 2019 s-au finalizat contractele de elaborare DALI și au fost aprobate obiectivele de investiții:

- „Modernizarea stației electrice 20kV CHE Tarnița” la valoarea de 3.312.974 lei (fără TVA) prin Decizia Directorat nr. 4/26.06.2019;

- „Modernizarea stației electrice 20kV CHE Colibița” la valoarea de 1.218.995 lei (fără TVA) prin Decizia Directorat nr. 5/26.06.2019.

Modernizare stație 20kV și 6,3kV CHE Herculan

Pentru promovarea acestui obiectiv, în anul 2019 a fost elaborat DALI-ul care a stat la baza aprobării obiectivului de investiții prin Decizia Directorat nr. 89/01.10.2019, la o valoare totală de maximum 2.277.595 lei din care C+M 775.581 lei.

Modernizarea Stațiilor de 6,3kV Ecluză Porțile de Fier II

În anul 2019 a fost finalizat contractul de elaborare DALI și a fost aprobat obiectivul de investiție: „Modernizarea Stațiilor de 6,3kV Ecluză Porțile de Fier II” la valoarea de 1.937.551 lei (fără TVA) prin Decizia Directorat nr. 575/05.04.2019. A fost întocmită documentația tehnico-economică pentru achiziția lucrărilor și demarată procedura de licitație pentru contractarea lucrărilor de execuție. Termen PIF estimat: 2021.

Modernizarea sistemului de diagnoză și monitorizare CHE Porțile de Fier I

În 2019 a fost elaborat Studiul de Fezabilitate în cadrul contractului încheiat cu SMM Invest CO SRL București și a fost aprobat obiectivul de investiție în valoare de 10.927.624 lei, fără TVA, prin Decizia Directorat nr. 571/05.04.2019.

Modernizarea sistemului SCADA dispecerat Porțile de Fier

În 2019 a fost elaborat Studiul de Fezabilitate în cadrul contractului încheiat cu SMM Invest CO SRL București și a fost aprobat obiectivul de investiție în valoare de 3.411.839 lei, fără TVA, prin Decizia Directorat nr. 573/05.04.2019.

Repunerea în funcțiune și readucerea în parametri nominali de funcționare a sistemelor de avertizare – alarmare defecte, aflate în gestiunea Hidroelectrică, și modernizarea sau redimensionarea acestora în funcție de zona de inundabilitate rezultată din calcul în cazurile cele mai defavorabile, în conformitate cu legile în vigoare.

S-au demarat acțiuni cu privire la ***implementarea unui sistem DMS (Document Management System)*** pentru îmbunătățirea fluxurilor de circulație a documentelor, reducerea birocrăției interne și arhivare în condiții de siguranță conform HG 907/2016.

Lucrări de reabilitare a ecluzei române din cadrul SHEN Porțile de Fier I

În anul 2019 s-au încheiat contractele pentru realizarea expertizelor tehnice la PSI, GAE și PAC la Vana segment și întocmirea documentațiilor tehnico-economice pentru achiziția lucrărilor rest de executat.

Reabilitarea și modernizarea instalației PSI Ecluză română Porțile de Fier II

În 2019, în urma derulării procedurii de achiziție a fost atribuit și semnat contractul de execuție lucrări nr. 38/15.02.2019 cu S.C ABC SYSTEMS S.R.L, în valoare de 4.211.102 lei (fără TVA), cu termen de finalizare în 2020.

Modernizare instalații electrice aferente echipamentelor hidromecanice și instalație de acționare hidraulică aferentă barajului deversor Porțile de Fier I

În anul 2019 a fost aprobat obiectivul de investiție prin Hotărârea AGEA nr. 23/13.08.2019 - pct. 1 la valoarea totală estimată de 77.621.486 lei (fără TVA).

Modernizare instalații electrice aferente echipamentelor hidromecanice și instalație de acționare hidraulică aferentă barajului deversor Gogosu

În anul 2019 a fost aprobat obiectivul de investiție prin Hotărârea AGEA nr. 23/13.08.2019 - pct. 2 la valoarea totală estimată de 50.202.810 lei (fără TVA).

Adoptarea unor decizii cu privire la obiectivele de investiții cu funcțiuni complexe

Analiza în vederea clarificării situației amenajărilor hidroenergetice nefinalizate din patrimoniul societății și luarea de decizii în consecință

Deciziile Directoratului, Hotararile Consiliului de Supraveghe și Hotararile Adunării Generale a Acționarilor luate pentru aceste amenajări hidroenergetice cu funcțiuni complexe și componentă energetică redusă, urmare a propunerilor făcute de comisiile de analiză constituite la nivelul Hidroelectrică sunt următoarele: Obiectivele de investiții istorice privind schemele de amenajare hidroenergetice cu funcții complexe sunt următoarele:

- Amenajarea Hidroenergetică Pașcani
- AHE Cerna Belareca
- Amenajarea Hidroenergetică Surduc-Siriu
- AHE Bistra-Poiana Mărului-Ruieni-Poiana Ruscă
- Amenajarea hidroenergetică a râului Olt defileu pe sectorul Cornetu-Avrig
- Amenajarea Hidroenergetică a râului Strei pe sectorul Subcetate – Simeria
- AHE a râului Bistrița pe sectorul Borca - Poiana Teiului
- AHE a râului Siret pe sector Cosmești – Movileni
- Amenajarea Hidroenergetică Dâmbovița Clăbucet
- Amenajarea Hidroenergetică complexă a râului Olt pe sectorul Făgăraș-Hoghiz

- Amenajarea Hidroenergetică Runcu Firiza
- Amenajarea Hidroenergetică a râului Jiu pe sectorul Valea Sadului-Vădeni
- Lac redresor Sebeș - etapa 1
- Lac redresor Sebeș - etapa 2
- Amenajarea Hidroenergetică Răstolița.

AHE Pașcani

- Decizia de Directorat nr. 2145 din 10.12.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 24 din 27.03.2019;
- Hotărârea AGEA nr. 12 din 07.05.2019,

prin care s-a aprobat finalizarea investiției într-o valoare maximă de 229 milioane lei (cost abandon) și realizarea unui SF de actualizare a indicatorilor tehnico-economici în vederea finalizării, recepționării și închiderii titlului de investiții.

AHE Cerna Belareca

- Decizia de Directorat nr. 2139 din 10.12.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 27 din 27.03.2019;
- Hotărârea AGEA nr.12 din 07.05.2019,

prin care s-a aprobat finalizarea investiției într-o valoare maximă de 243 milioane lei și realizarea unui SF de actualizare a indicatorilor tehnico-economici în vederea finalizării, recepționării și închiderii titlului de investiții.

AHE Surduc-Siriu – treapta Surduc Nehoiașu

- Decizia de Directorat nr. 1497 din 17.08.2016;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 29 din 18.08.2016 și nr. 40 din 30.09.2016;
- Hotărârea AGEA nr. 18 din 16.09.2016, prin care se aproba optimizarea proiectului de investiții

astfel:

- Finalizarea treptei Siriu-Nehoiașu într-un buget maxim de 702.270 lei;
- Pentru treapta Surduc-Nehoiașu – continuarea și finalizarea lucrărilor la HA1 din CHE Nehoiașu II în cadrul sumei estimate de 236.984.957 lei, care nu conține valorile necesare achiziției terenurilor;
- Abandonul treptei Cireșu.

AHE a râului Bistra - Poiana Mărului-aducțiunea secundară Bistra

- Decizia de Directorat nr. 1562 din 21.09.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 88 din 26.09.2018;
- Hotărârea AGEA nr. 30 din 23.11.2018,

prin care s-a aprobat finalizarea obiectivului într-o valoare maximală de 79 milioane lei și modificarea indicatorilor tehnico-economici ai obiectivului AHE Bistra-Poiana Mărului-Ruieni-Poiana Ruscă.

AHE a râului Olt pe sectorul Cornetu-Avrig- treapta Căineni și Lotrioara

- Decizia de Directorat nr. 2140 din 10.12.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 20 din 27.03.2019;
- Hotărârea AGEA nr. 12 din 07.05.2019,

prin care s-a aprobat finalizarea treptei Căineni într-o valoare maximală de 154 milioane lei, finalizarea treptei Lotrioara la parametri tehnico-economici care să asigure condiții de profitabilitate și realizarea unui SF de actualizare a indicatorilor tehnico-economici în vederea finalizării, recepționării și închiderii titlului de investiții.

AHE a râului Strei pe sectorul Subcetate – Simeria

- Decizia de Directorat nr. 1496 din 17.08.2016;

- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 28/18.08.2016 și nr.39/30.09.2016
- Hotărârea AGEA nr. 18 din 16.09.2016,

prin care se aprobă optimizarea proiectului de investiții prin abandonarea treptelor aval de CHE Bretea.

AHE a râului Bistrița pe sectorul Borca - Poiana Teiului

- Decizia de Directorat nr. 2138 din 10.12.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 18 din 27.03.2019;
- Hotărârea AGEA nr. 12 din 07.05.2019,

prin care s-a aprobat abandonarea treptei Galu și realizarea unui SF de actualizare a indicatorilor tehnico-economici în vederea finalizării, recepționării și închiderii titlului de investiții.

AHE a râului Siret pe sector Cosmești – Movileni

- Decizia de Directorat nr. 2141 din 10.12.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 21 din 27.03.2019;
- Hotărârea AGEA nr. 12 din 07.05.2019,

prin care s-a aprobat realizarea unui SF de actualizare a indicatorilor tehnico-economici în vederea finalizării, recepționării și închiderii titlului de investiții.

AHE Dâmbovița Clăbucet

- Decizia de Directorat nr. 2142 din 10.12.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 22 din 27.03.2019;
- Hotărârea AGEA nr. 12 din 07.05.2019,

prin care s-a aprobat abandonarea treptei Ramura Nord Făgăraș și realizarea unui SF de actualizare a indicatorilor tehnico-economici în vederea recepționării și închiderii titlului de investiții.

AHE Făgăraș –Hoghiz

- Decizia de Directorat nr. 2143 din 10.12.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 23 din 27.03.2019;
- Hotărârea AGEA nr. 12 din 07.05.2019,

prin care s-a aprobat abandonarea lucrărilor realizate, cu toate costurile și implicațiile fiscale aferente și închiderea titlului de investiții.

AHE Runcu –Firiza

- Decizia de Directorat nr. 2147 din 10.12.2018;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 26 din 27.03.2019;
- Hotărârea AGEA nr. 12 din 07.05.2019,

prin care s-a aprobat abandonarea lucrărilor realizate la AHE Runcu-Firiza, cu toate costurile și implicațiile fiscale aferente și închiderea titlului de investiții.

AHE a râului Jiu pe sectorul Valea Sadului – Vădeni

- Decizia de Directorat nr. 45 din 08.08.2019;
- Hotărârea Consilului de Supraveghere nr. 98 din 11.11.2019,

prin care se avizează abandonarea lucrărilor realizate la AHE a râului Jiu pe sectorul Valea Sadului-Vădeni, cu toate costurile și implicațiile fiscale aferente și închiderea titlului de investiții.

Lac Redresor Sebeș. Etapa I.

Decizia de Directorat nr. 1775/12.12.2019 de recepție la stadiu fizic a lucrărilor de C+M executate.

Lac Redresor Sebeș. Etapa II.

Decizia de Directorat nr. 1775/12.12.2019 de recepție la stadiu fizic a lucrărilor de C+M executate.

II.2. Atragerea fondurilor necesare realizării investițiilor menționate, în condiții cât mai avantajoase și având în vedere utilizarea la maxim posibil a finanțării europene disponibile

În anul 2019, s-a urmărit, pentru finanțarea anumitor proiecte de dezvoltare oportunitatea accesării de fonduri europene, prin monitorizarea anunțurilor de deschidere a instrumentelor de finanțare aplicabile.

Pentru anii următori, odată cu îmbunătățirile aduse structurii organizatorice a societății, se intenționează înființarea în cadrul companiei a unei structuri specializate în afaceri europene și atragere de fonduri europene.

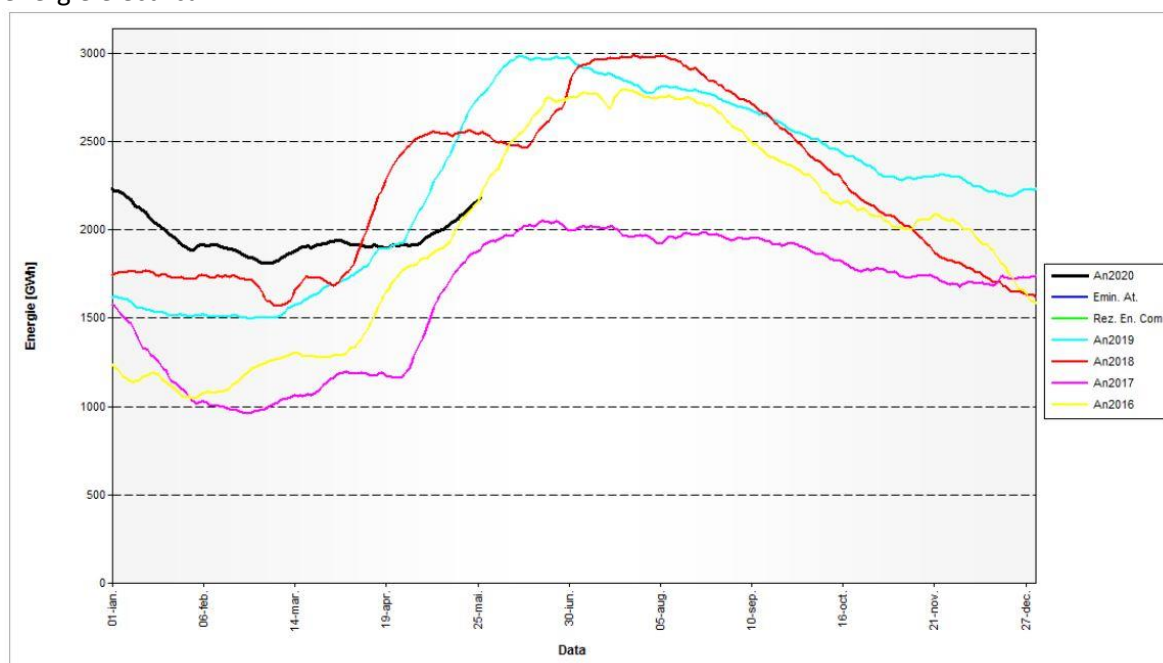
Concomitent, ca urmare a reluării procesului de pregătire a companiei în vederea listării, se vor avea în vedere și fondurile atrase din IPO care urmează a fi folosite pentru a consolida și dezvolta compania.

II.3. Optimizarea funcționării capacităților de producție și un management adecvat al apei din acumulările proprii

Operațional (TWh)	2019	Bugetat 2019	Variație
Energie produsă	15,21	n/a	n/a
Energie livrată	14,78	14.66	100%
Energie vândută	15,87	15.66	100 %

Nivelurile energiei produse, livrate și vândute în anul 2019 au fost ușor mai ridicate decât valorile bugetate pentru anul 2019, înregistrându-se în plus și o stocare de 364,05 mil mc (611,41 GWh) rezerva de energie a marilor lacuri de acumulare crescând de la 1.618,45 GWh la 31.12.2018 (1.382,98 mil mc. stoc) la 2.229,86 GWh (1.747,02 mil mc. stoc) la 31.12.2019.

Printr-un management adecvat al apei a fost întocmit și gestionat Programul de iarnă, prin care se stabilesc împreună cu ANAR cotele principalelor lacuri aflate în portofoliul Hidroelectrică în vederea asigurării rezervei necesare specifice sezonului rece și totodată a respectării angajamentelor contractuale ale Hidroelectrică de livrare a energiei electrice contractate pe piețele OPCOM în calitate de furnizor de energie electrică.

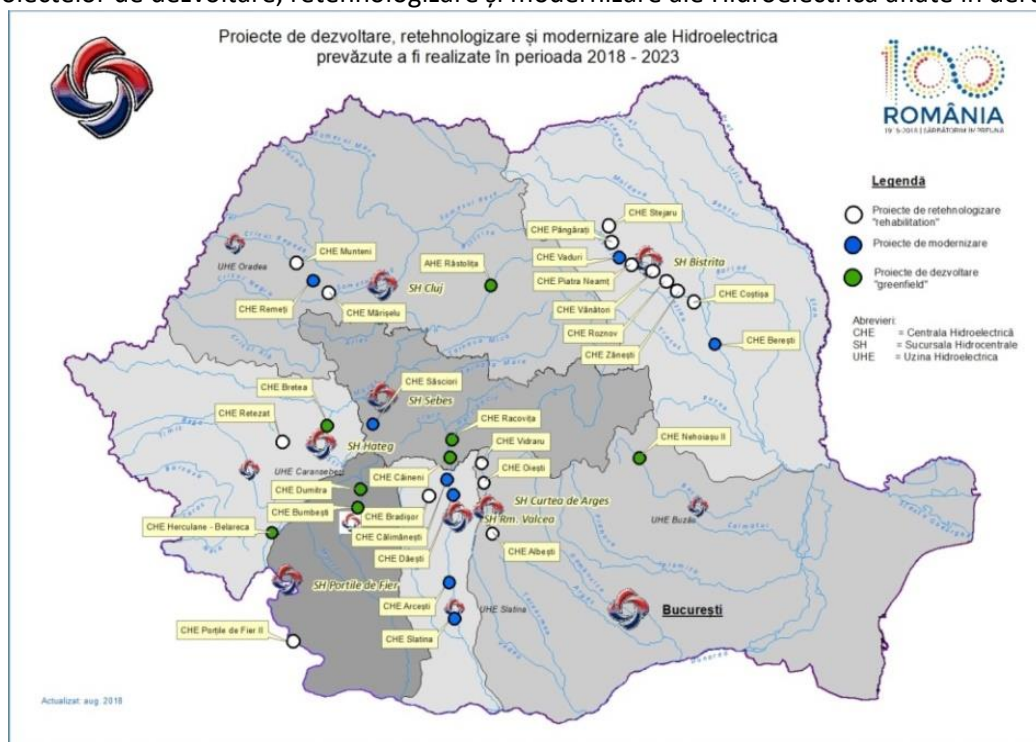


II.4. Creșterea potențialului hidroenergetic amenajat

Creșterea potențialului hidroenergetic amenajat se poate face prin eliminarea restricțiilor în exploatare a amenajărilor hidroenergetice existente. Directoratul Hidroelectrica este preocupat de luarea de măsuri pentru eliminarea restricțiilor de exploatare ale amenajărilor existente, astfel în cursul anului 2019 s-a reușit ridicarea restricției în exploatare pentru AHE Râul Mare Retezat, fapt ce a condus la creșterea producției de energie și a elasticității în exploatare.

O direcție majoră a politicii investiționale a Hidroelectrica o reprezintă proiectele de finalizare a capacităților de producție în stadiu avansat de execuție, re tehnologizări și modernizări, aprobate în bugetele multianuale elaborate așa cum au fost prezente.

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



II.5. Organizarea activității de mentenanță într-o manieră care să permită menținerea instalațiilor hidroenergetice în condiții sigure de funcționare, să crească performanțele tehnice ale echipamentelor și să repună în funcțiune în termen scurt instalațiile avariate sau cu disfuncționalități

În anul 2019 au fost programate a se executa lucrări de mentenanță la echipamente în valoare de 180 milioane lei, fiind realizate la 31.12.2019 lucrări de mentenanță la echipamente în valoare de 138,61 milioane lei, din care 119,11 milioane lei cu S.S.H. Hidroserv S.A.

Lucrările de mentenanță corectivă la echipamente realizate în anul 2019, au fost în valoare de 30,48 milioane lei (din care 6,03 milioane lei lucrări suplimentare).

Raportat la gradul de realizare la ICP specific – "Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)", în anul 2019 s-a înregistrat realizarea unui număr de 3.788 lucrări cu caracter planificat, raportat la ținta stabilită prin Planul de administrare, de 50% grad de realizare a lucrărilor cu caracter planificat stabilite prin Programul Anual de Mentenanță, respectiv 2.512 lucrări.

Până la data de 31.12.2019, au fost executate toate lucrările de mentenanță necesare funcționării în condiții de siguranță a instalațiilor hidroenergetice.

Ca urmare a organizării activității de mentenanță prin realizarea lucrărilor la timp și într-un mod eficient raportat la optimul perioadei de intervenție raportat la hidraulicitate și condiții de piață, disponibilitatea hidroagregatelor s-a încadrat în parametrii optimi în vederea producerii energiei electrice stabilite prin buget.

Astfel gradul de realizare al indicatorului cheie de performanță „Disponibilitatea hidroagregatelor (%)”, a înregistrat valori de aprox. 90%, depășind astfel ținta de 75% stabilită prin Planul de administrare.

În cadrul activității de mentenanță au fost încheiate contracte subsecvente la acordul cadru 24/2016 pentru lucrările de mentenanță aferente anului 2019.

Concomitent, în partea a 2-a anului s-au purtat negocieri cu Hidroserv în vederea încheierii unui nou Acord Cadru aferent perioadei 2020-2023, acord care a fost încheiat în luna decembrie 2019. Acordul cadru este în valoare de 711,3 mil lei și reprezintă cadrul legal pentru desfasurarea activității de mentenanță echipamente cu Hidroserv.

A fost fundamentat și aprobat Programul anual de mentenanță echipamente care cuprinde lucrări cu caracter planificat și neplanificat în valoare de aprox. 240,54 mil. Lei, aferent anului 2020. Au fost demarate procedurile pentru încheierea a două contracte subsecvente la acordul cadru, un contract pentru lucrări de mentenanță corectivă și lucrări suplimentare la lucrările planificate care se decontează din valoarea alocată MC (mentenanță corectivă) în valoare de 22.13 mil lei, respectiv un contract subsecvent la acordul cadru pentru lucrări planificate aferente primului trimestru 2020 în valoare de 36,85 mil. lei

II.6. Menținerea poziției societății în domeniul producției de energie electrică și furnizării de servicii de sistem nu doar la nivel național, cât și în plan regional

Energia electrică produsă în instalațiile Hidroelectrica în anul 2019 a reprezentat 25,54% din producția totală a țării. În ce privește serviciile de sistem tehnologice reglaj secundar și rezerva terțiară rapidă, s-au realizat în anul 2019 peste 70% din necesarul operatorului tehnic de sistem (OTS). Hidroelectrica și-a menținut astfel cota de piață pentru producția de energie și realizarea serviciilor de sistem.

În luna septembrie, ca urmare a anuntului CEZ, de intenție de vânzare a activelor Grupului CEZ România, Hidroelectrica a transmis o scrisoare de intenție de participare la acest proces, cu scopul de a achiziționa participațiile Grupului CEZ România și consolidării poziției de cel mai mare producător de energie din România pe de-o parte, iar pe de altă parte de a deveni o companie integrată vertical prin acces la tot lanțul valoric din piața de energie – producere, furnizare, distribuție.

În a doua parte a anului au fost pregătite documentațiile de licitație și au fost lansate procedurile de achiziție publică pentru servicii de consultanță specializată, asistență, evaluare și intermediere fuziuni și/sau achiziții (M&A) a grupurilor CEZ România și ENEL România.

Totodată se analizează posibilitatea de preluare a unor active ale UCM Reșița în portofoliu Hidroelectrica, în vederea asigurării continuității furnizării echipamentelor necesare activităților de modernizare și mentenanță, având în vedere dificultățile financiare cu care se confruntă UCMR, aceasta fiind în procedură de insolvență. Astfel, pentru a identifica necesarul de active din portofoliul UCMR, raportat la nevoia de înlocuire a echipamentelor hidroemecanice din Hidroelectrica, precum și la evaluare și estimarea eficienței acestei posibilități, au fost pregătite documentațiile de licitație și au fost lansate procedurile de achiziție publică pentru servicii de consultanță de tip due-diligence și evaluare a activelor UCM Reșița S.A., ce vor fi preluate și utilizate în activitățile de mentenanță și modernizare ale Hidroelectrica.

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

În anul 2019, prin strategia de contractare și vânzare pe piețele concurențiale administrate de OPCOM, societatea și-a menținut comportamentul prudential, acționând punctual în vederea fructificării oportunităților specifice pieței.

Prin îndeplinirea obligațiilor de livrare a energiei în proporție de 100% raportat la contractele de vânzare, indicatorul cheie de performanță „Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare (%)”, a atins valoarea țintă.

De asemenea, Hidroelectrica a înregistrat venituri din furnizarea serviciilor de sistem și a înregistrat un precent de realizare a serviciilor de sistem contractate în proporție de 100%, raportat la Indicatorul cheie de performanță „Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)”, îndeplinindu-și ținta stabilită prin Planul de Administrare.

- Elaborarea unui plan pentru tranzacționarea de energie electrică pe piețele europene și obținerea licențelor de trading.

În cursul anului 2019, au avut loc audieri la CJUE în Cauza C-648/18 Hidroelectrica vs ANR.E referitor la „Întrebare preliminară – Piața internă a energiei electrice – Articolul 35 TFUE – Libera circulație a mărfurilor – Restricții cantitative la export – Măsuri cu efect echivalent – Export de energie electrică – Măsură națională care impune producătorilor de energie electrică obligația de a tranzacționa exclusiv prin intermediul unei piețe naționale concurențiale și centralizate întreaga cantitate de energie electrică produsă”. Hidroelectrica va întreprinde demersurile necesare pentru tranzacționarea de energie electrică pe piețele europene după finalizarea procesului în cadrul instanțelor.

Realizarea unei analize a piețelor externe (sector energetic și context macro-economic) și identificarea oportunităților și provocări împreună cu definirea și alinierea măsurilor necesare pentru începerea tranzacționării pe piețe selectate, precum și a resurselor necesare. Departamentul trading furnizare efectuează analize zilnice asupra evoluției piețelor externe și a contextului macro economic, având de asemenea traderi licențiați pe EPEX.

- Din poziția de lider între producătorii de energie electrică și furnizorii de servicii de sistem din România, Hidroelectrica vinde energia în mod transparent și competitiv, urmărind cel mai bun preț pe care îl poate obține în piețele pe care activează pentru produsul respectiv corespunzător condițiilor efective de la momentul vânzării (ex. nivel hidrolicitate, disponibilitate agregate etc.)

În anul 2019, Hidroelectrica a avut o prezență constantă pe piețele concurențiale gestionate de OPCOM, obținând prețuri de tranzacționare în linia pieței.

- Dezvoltarea capabilităților organizaționale de vânzare a energiei electrice pe piața de retail. Hidroelectrica a înregistrat o creștere a cantității livrate pentru consumatorii casnici și industriali crescând portofoliul de retail față de anul 2018, structura organizațională rămânând la același nivel.

- Prin prezența simultană pe mai multe piețe, susținută de procese eficiente de optimizare a producției și vânzare a energiei electrice, se va urmări constituirea portofoliului optim de comercializare a producției proprii conform strategiei pe termen mediu și lung de tranzacționare a energiei în Hidroelectrica.

Hidroelectrica a respectat strategia pe termen mediu și lung de tranzacționare optimizând portofoliul de vânzare, deși reglementările ANRE referitoare la participarea societății pe piața reglementată în anul 2020 sunt caracterizate de ambiguitate. Compania a reușit în anul 2019 să își structureze vânzările forward astfel încât să asigure o planificare optimă a vânzărilor forward pentru livrările din 2020.

Dezvoltarea capabilităților organizaționale de vânzare a energiei electrice pe piața de retail

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

- Analizarea pieței cu amănuntul de energie electrică, înțelegerea agenților din piața și a comportamentului clienților, a schimbărilor în reglementare și identificarea oportunităților și amenințărilor. Compania a dezvoltat portofoliul de retail transmițând oferte personalizate către potențialii clienți, de asemenea în perioada martie-decembrie 2019, Hidroelectrica a devenit FUI opțional pe zona Muntenia Sud.

- Elaborarea unei segmentări de piață în funcție de consum, comportamentul clienților și definirea unui plan tactic pentru țintirea segmentelor respective împreună cu descrierea resurselor și a partenerilor necesari. Hidroelectrica a elaborat o strategie de ofertare pentru țintirea clienților în funcție de consum, de asemenea s-a menținut relația cu clienții existenți și s-au transmis reofertări pentru menținerea acestora în portofoliu.
- Elaborarea proceselor de analiză a oportunităților de preț și monitorizarea marjelor obținute pe piața de retail cu cele de pe piețele en-gros în vederea deciderii furnizării energiei din portofoliul Producție sau achiziție en-gros. Energia livrată pe piața retail s-a efectuat doar din portofoliul de producție, cantitatea aferentă pieței de retail reprezentând în cursul anului 2019 sub 5% din întreaga cantitate de energie produsă de societate.
- Au fost identificate riscurile aferente vânzărilor pe piața cu amănuntul, cuprinse în Registrul de riscuri aferent anului 2019.

Dezvoltarea forței de vânzări pentru clienți medii și mari

- Participarea la licitațiile desfășurate pe SEAP pentru furnizarea de energie electrică: Hidroelectrica a obținut contracte cu 2 mari clienți prin SEAP (STB și Metrorex).
- Țintirea directă a clienților medii și mari (IE, IF și alții) prin Key Account Manageri, inclusiv prin realizarea de oferte personalizate care să includă și produse non-standard. Hidroelectrica deține în portofoliu și clienți mari, transmițându-se periodic oferte personalizate către aceștia.
- Definirea și implementarea proceselor de vânzare. S-au definit procesele de vânzare în cadrul Hărții proceselor.

Dezvoltarea capacităților pentru contractarea clienților mici

- Definirea tacticii, a planului de marketing și a politicii de preț și servicii
- În cadrul serviciului furnizare se derulează activitățile aferente acestui segment, realizându-se serviciile către clienții finali.
- Elaborarea proceselor de contractare a clienților mici (IA - ID) susținută de o platformă digitală de CRM: înregistrarea prin site-ul organizației și managementul contractul prin platformele de CRM și ERP. Serviciul furnizare deține un soft prin care se efectuează din punct de vedere operațional activitatea de emitere contracte și facturare.

Asigurarea competențelor necesare pentru managementul clienților mici prin dezvoltarea unui call-center format din cei 13 angajați subordonații Compartimentului Furnizare din sucursale. Acest proces este în curs de realizare, raportat la numărul de clienți existenți. Personalul serviciului furnizare asigură, în intervalul orelor de program, răspunsurile la solicitările clienților. Dezvoltarea unui nou site pe care sunt promovate ofertele Hidroelectrica precum și gestionarea conturilor companiei pe rețelele de socializare duc la o mai bună comunicare cu micii clienți.

II.7. Creșterea și protejarea valorii societății

Implicare în pregătirea și realizarea listării societății

La începutul anului 2019, Hidroelectrica a reluat eforturile de pregătire pentru IPO și listare cu o serie de întâlniri avute la Londra cu bănci de investiții, consultanți și avocați specializați pe piața de capital. În urma unor analize interne, s-a luat în considerare modificarea abordării procesului de pregătire a Hidroelectrica pentru IPO având în vedere cele mai bune practici în domeniu, în sensul apelării la serviciile unui consultant independent pentru piața de capital (Equity Adviser), care să identifice și să ajute la clarificarea tuturor problemelor care ar reprezenta preocupări pentru potențialii investitori și lămurirea acestora înainte de selectarea unui nou Sindicat de Intermediere.

Această abordare prezintă, pe de-o parte, avantajul evitării unui start fals, iar pe de altă parte, al concentrării exclusive a Sindicatului de Intermediere pe execuția mandatului de plasare și distribuție a acțiunilor emise în cadrul IPO într-un interval de timp cât mai redus.

Potrivit acestei noi abordări, procesul de listare al Hidroelectrica a fost împărțit în două faze:

- **Faza Pre-IPO**
- **Faza derulării IPO**

În faza Pre-IPO vor fi angajați, în cadrul procesului de pregătire în vederea listării, consultantul juridic internațional și consultantul independent ‘Equity Adviser’.

La finalul acestei faze se va derula procedura de selecție a Sindicatului de intermediere.

În cadrul derulării IPO, consultantul independent ‘Equity Adviser’ va avea rolul de a asista compania și acționarii săi de-a lungul întregului proces, coordonând activitățile membrilor sindicatului de intermediere și ale altor consultanți, monitorizând permanent performanța băncilor în derularea activităților acestora. În plus, Consultantul va furniza date și analize care vor permite clientului (conducerii și acționarilor) să ia decizii informate și în timp util, într-un mod transparent.

În cursul anului 2019 au fost realizate mai multe materiale pentru ședințele Comisiei pentru coordonarea procesului de privatizare, precum și pentru Comisia de pregătire și monitorizare a procesului de privatizare din cadrul Ministerului Energiei, în sensul prezentării acestei noi abordări.

Aceste materiale s-au referit la descrierea serviciilor prestate de către consultanții independenți pentru piața de capital, descrierea comparativă a activităților unui astfel de consultant față de cele prestate de către sindicatul de intermediere, și față de cele prestate de către consultantul juridic în vederea evitării unor eventuale suprapuneri de sarcini între aceștia, precum și la redactarea de răspunsuri la întrebările comisiilor.

În vederea completării informațiilor necesare comisiilor de privatizare și pentru demararea procedurilor de achiziție propriu-zise pentru selectarea consultantului juridic internațional și a consultantului independent pentru piața de capital ‘Equity Adviser’, au fost derulate două cercetări de piață care au oferit indicații de preț cu privire la prestarea ambelor tipuri de servicii necesare pregătirii și derulării IPO, precum și indicații pentru stabilirea sarcinilor fiecărui consultant în cadrul procesului de listare.

La finalul lunii septembrie 2019, Comisia de pregătire a avizat și Comisia de coordonare a aprobat atât sarcinile ce urmează a fi îndeplinite de către consultantul juridic internațional, cât și pe cele ale consultantului independent ‘Equity Adviser’.

Astfel, în luna decembrie, s-a lansat procedura de achiziție publică pentru “*Servicii de consultanță pentru piața de capital de tip ‘Equity Adviser’ care vor fi utilizate pentru pregătirea și asistența în desfășurarea IPO S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A.*”.

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

Compania a menținut și în cursul anului 2019 politica de acordare a dividendelor într-o proporție cuprinsă între 90% și 100% raportate la rezultatul net.

Ca urmare a rezultatelor înregistrate în ultimii ani, Hidroelectrica își propune să distribuie dividende Acționarilor într-o manieră predictibilă prin acordarea acestora în proporție de minim 90% din rezultatul net distribuibil, proiectele de investiții urmând a fi finanțate din surse externe, care în prezent prezintă un avantaj de cost substanțial mai bun în comparație cu finanțarea prin equity - banii Acționarilor.

Astfel compania își va crește valoarea prin 2 direcții principale:

- Menținerea ratei de distribuție a dividendelor la un nivel ridicat cuprins între 90 și 100% din rezultatul net, ceea ce va genera randamente superioare Acționarilor săi;
- Eficientizarea structurii capitalurilor proprii prin finanțarea activelor ce urmează a fi introduse în portofoliul Hidroelectrica prin investiții din credite sau obligațiuni și astfel creându-se acel efect de levier care va îmbunătăți indicatorul de rentabilitate al capitalurilor (ROE).

a) Pentru anul 2019

- Repartizarea de dividende în suma de 1.000.000.000 lei din rezerve din reevaluare anterior transferate la rezultatul reportat și care, conform legislației fiscale se impozitează în momentul schimbării destinației; și

- Schimbarea destinației rezervelor din reevaluare prin acoperirea corecțiilor contabile (pierderi) înregistrate în anul 2018 pe seama rezultatului reportat în suma de 1.574.162.178 lei.

b) Pentru anul 2018

- Repartizarea de dividende în suma 260.228.826 lei din rezerve din reevaluare anterior transferate la rezultatul reportat și care, conform legislației fiscale se impozitează în momentul schimbării destinației.

În anul 2019 societatea a distribuit dividende în suma de 2.798.679.809 lei (6,24 lei/acțiune) din profitul anului 2018 și din rezultatul reportat, reprezentând rezerva din reevaluare înregistrată înainte de 2004, transferată la rezultatul reportat pe măsura amortizării și casării imobilizărilor corporale aferente. Conform Codului fiscal, aceste rezerve au fost impozitate ca urmare a schimbării destinației.

Dividende distribuite în 2019	
Dividende distribuite din profitul anului 2018	1.798.679.809
Dividende distribuite din rezultatul reportat reprezentând rezerve din reevaluare transferate	1.000.000.000
Total	2.798.679.809

În anul 2019 au fost plătite dividende în suma de 2.935.698.041 lei (2018: 1.684.411.087 lei), reprezentând 2.798.679.809 lei distribuite în anul 2019, respectiv 137.018.232 lei reprezentând dividende de plată în sold la 31 decembrie 2018.

Asigurarea dezvoltării capabilităților de raportare, control și management al riscului

În 2019 au fost derulate și finalizate următoarele activități privind procesul de identificare și evaluare a riscurilor din procesele documentate la nivelul Hidroelectrica:

1. Întocmirea Registrului de riscuri la nivelul Hidroelectrica aferent anului 2019
2. Aprobarea:
 - Profilului de risc la data de 31.12.2019,
 - Planului de implementare a măsurilor de control al riscurilor,
 - Apetitul la risc pentru anul 2020 privind limitele de toleranță la risc.

Referitor la documentarea activității departamentului Risc Management, pe parcursul anului 2019 au fost aprobate noi proceduri privind clasificarea riscurilor, instrumentele de evaluare a riscurilor și evaluarea riscurilor de credit și de contrapartidă, astfel că în cadrul departamentului sunt documentate și aprobate în prezent următoarele proceduri interne:

- M05.801 Evaluarea riscurilor unui proces
- M05.890 Monitorizarea și revizuirea riscurilor unui proces
- M05.901 Administrarea Registrului Riscurilor
- M05.910 Determinarea profilului de risc al societății
- M05.001 Actualizarea clasificării riscurilor la nivelul Hidroelectrica
- M05.010 Definirea instrumentelor de evaluare a riscurilor
- M05.101 Evaluare risc de credit
- M05.110 Evaluare risc de contrapartidă.

De asemenea, au fost demarate activități în vederea identificării și evaluării unor riscuri din afără proceselor (risc hidrologic, risc tehnic/mentenanță).

Referitor la gestionarea riscului de contrapartidă și a riscului de credit, Departamentul Risc Management a parcurs următoarele etape:

Riscul de contrapartidă

- Au fost aprobate procedurile M05.110 Evaluare risc contrapartidă și M05.101 Evaluare risc de credit;

- Au fost solicitate 137 rapoarte de credit de la Coface pentru contrapartidele aflate în lista de eligibilitate a Hidroelectrica de la OPCOM (companii românești și străine), pentru celelalte companii prezente pe piața OTC, precum și pentru o parte din furnizorii Hidroelectrica cu un rulaj anual istoric sau estimat mai mare de €300,000;
- Au fost procesate informațiile financiare și non-financiare din ultimii 2 ani pentru cele 137 de companii;
- A fost calculat scorul Altman pentru cele 137 de companii, care presupune agregarea a peste 20 de indicatori financiari în vederea obținerii unei proiecții cu privire la șansa ca entitatea analizată să intre în insolvență în următorii 2 ani;
- Pentru toate entitățile participante la piața OTC a OPCOM au fost calculați indicatorii EFET;
- A fost dezvoltat și se află în testare un sistem de indicatori financiari și de credit pentru stabilirea profilului de risc al contrapartidelor Hidroelectrica de pe piața OTC;
- Raportul de evaluare a riscului de contrapartidă pentru piața OTC a fost aprobat prin Decizia nr. 378/06.03.2019;
- A fost încheiat contract de prestări servicii cu ICAP în vederea furnizării următoarelor informații: Rapoarte locale, Rapoarte internaționale D&B, Monitorizarea companiilor externe, Monitorizarea companiilor din România, Studiul indicatorilor EFET/Bănci.

Riscul de credit

- Au fost solicitate și procesate informații financiare și indicatori de la principalele 11 bănci prezente în România la nivelul a 5 perioade de timp;
- Băncile au fost clasificate în urma analizei a 14 indicatori financiari și agregarea acestora într-un scor final;
- A fost realizat Raportul de evaluare a riscului de credit;
- S-a continuat colaborarea cu Departamentul Trading Furnizare privind stabilirea în contractele EFET de condiții care să permită o gestionare eficientă a riscurilor de credit și de contrapartidă.

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

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

Creșterea gradului de conformare cu cerințele legale din domeniul mediului

La finalul anului 2019 un număr de 189 obiective hidroenergetice, necesar a fi autorizate, dețineau autorizație de mediu în termen de valabilitate, un număr de 20 obiective se aflau în procedura de reînnoire a autorizației, iar pentru un obiectiv s-a aplicat viza anuală și s-a prelungit autorizația de mediu fără a se solicita reînnoirea ei de către agenția de protecția mediului emitentă.

Toate autorizațiile de mediu pentru obiectivele din patrimoniul Hidroelectrica sunt emise fără programe de conformare.

Ca urmare a modificării legislației privind valabilitatea autorizațiilor de mediu, legislație adoptată la sfârșitul anului 2018 și ulterior la sfârșitul anului 2019, a devenit obligatorie aplicarea vizei anuale de către Agențiile de Protecția Mediului locale.

Condițiile de funcționare impuse prin autorizațiile de mediu se referă la monitorizarea factorilor de mediu și la respectarea cerințelor legislației de mediu aplicabile obiectivelor hidroenergetice. În cursul anului 2019, la nivelul sucursalelor, au fost efectuate analizele fizico-chimice necesare și nu au fost înregistrate depășiri ale limitelor legale pentru indicatorii măsurați. Raportarea stadiului de realizare a acestor acțiuni și rezultatele monitorizării au fost efectuate la termenele cerute.

De asemenea, tot la nivelul sucursalelor, au fost efectuate toate raportările impuse prin Legea nr. 211/2011 privind gestionarea deșeurilor, de HGR nr. 235/2007 privind gestionarea uleiurilor uzate și de

cerințele din actele de reglementare, inclusiv cele solicitate punctual de Agențiile pentru Protecția Mediului. Au fost încărcate datele și informațiilor privind deșeurile și uleiurile gestionate pe platforma națională Sistem Integrat de Mediu (SIM).

Susținerea intereselor Hidroelectrica în relațiile cu autoritățile competente și părțile interesate în domeniul mediului, cu privire la evenimente, controale și reglementări

În 2019 acest obiectiv s-a concretizat prin rezultatele controalelor efectuate de autorități, respectiv au fost 67 de controale ale Gărzii Naționale de Mediu în urma cărora au fost stabilite 79 măsuri, fără aplicare de sancțiuni.

Ținerea sub control a riscurilor referitoare la aspectele de mediu semnificative

În cursul anului 2019 a fost elaborată și aprobată procedura actualizată pentru evaluarea impacturilor de mediu și a aspectelor de mediu corespunzătoare activităților Hidroelectrica, în vederea identificării și ținerii sub control a aspectelor de mediu semnificative: " P_S13.211. Evaluare impacturi asupra mediului și stabilire aspecte de mediu semnificative". Aspectele de mediu specifice activității desfășurate sunt evaluate periodic și sunt stabilite acțiuni pentru diminuarea sau ținerea sub control a impacturilor de mediu generate.

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

Accelerarea eforturilor de implementare a cerințelor europene în domeniile protecției mediului, a apelor și energiei. Menținerea stării de bine la locul de muncă prin asigurarea componentei de prevenție în domeniul sănătății în muncă.

Monitorizarea gradului de conformare cu cerințele legale în domeniul mediului, aplicabile activității desfășurate, s-a făcut de către specialiștii de protecția mediului în cadrul controalelor interne efectuate la punctele de lucru. Au fost efectuate 106 controale programate și 14 controale neplanificate, în urma cărora s-au stabilit 24 de măsuri cu caracter de corecții și acțiuni corective și 73 de măsuri cu caracter de oportunități de îmbunătățire.

În urma controalelor s-au completat chestionare de evaluarea conformării, rezultând o conformare medie cu cerințele de mediu aplicabile de 96,68%.

Au fost implementate următoarele măsuri:

- Achiziționarea de abonamente medicale/asigurări de sănătate, deductibile în baza codului fiscal;
 - Realizarea de campanii de conștientizare în domeniul sănătății:
- Ca urmare a hotărârilor luate în ședința CSSM - Hidroelectrica din 25.09.2019 a fost organizată și s-a desfășurat o campanie de conștientizare cu privire la consumul de alcool și substanțe halucinogene. Campania s-a desfășurat în toată Hidroelectrica.
- Evaluarea stării de stres pentru diferite categorii profesionale din Hidroelectrica:
- Eficientizarea evaluării conformării organizației cu cerințele legale de SSM, MEDIU, SU.
- Creșterea nivelului de expertiză a specialiștilor SSM, a specialiștilor de mediu și a inspectorilor PSI prin programe de instruire externă:
 - au fost inițiate achizițiile pentru două cursuri externe dedicate specialiștilor de mediu:
 - Sistemul de Management de Mediu conform cerințelor standardului SR EN ISO 14001: 2015,
 - Dreptul mediului.

În domeniul situațiilor de urgență s-a început derularea procedurii de achiziție pentru cursuri dedicate angajaților din compartimentul Situații de Urgență:

- Curs de formare profesională Cadru Tehnic PSI;
- Curs de formare profesională Inspector Protecție Civilă.

De asemenea, pentru o cât mai eficientă implementare a cerințelor legale în domeniul SU, în anul 2019 s-a realizat campania de conștientizare în domeniul SU: **Miercurea Sirenelor**, în colaborare cu Inspectoratul General pentru Situații de Urgență, un exercițiu destinat:

- testării echipamentelor tehnice de înștiințare, avertizare și alarmare a populației existente la nivel național;
- îmbunătățirii timpului de reacție al autorităților în situații speciale de urgență;
- dezvoltării reacției cetățenilor în situații de protecție civilă;
- Participare la conferințe, workshop-uri în domeniile SSM, mediu, SU.

Dezvoltarea capacităților organizaționale ale funcției IT

În perioada ianuarie- decembrie 2019, departamentul IT a continuat procesele de digitalizare a companiei și de aliniere a serviciilor IT la necesitățile utilizatorilor și la proceselor operaționale ale companiei. Astfel, se continuă cu principalele direcții în vederea centralizării serviciilor IT, optimizarea costurilor operaționale, întărirea securității informatice, stabilirea de servicii IT noi și alinierea serviciilor IT cu obiectivele și cerințele companiei.

Activitatea s-a orientat pe întărirea măsurilor de securitate informatică, pe soluționarea problematichilor de avertizare alarmare, pe reconfigurarea sistemului de comunicații voce/date, îmbunătățirea platformelor de desktop management și suport colaborativ.

- Au fost înlocuite majoritatea stațiilor de lucru și serverele de tip legacy cu unele noi, achiziționate recent;
- Au fost virtualizate majoritatea serverelor critice din rețeaua MIS, în scopul asigurării unui nivel mai ridicat de redundanță;
- Au fost redactate documentele de promovare a achiziției centralizate din fonduri de dotări a 11 imprimante multifuncționale de format mare A0++. S-au încheiat procedurile de achiziție, echipamentele au fost livrate și instalate, înlocuind pe cele achiziționate în anii 2000 – aproape toate nefuncționale constant;
- Eliminarea componentelor sistemului IT amortizate integral și cu durată de viață depășită și propunerea acestora spre casare;
- A fost derulat și finalizat contractul pentru auditarea independentă a licențelor Microsoft existente în Hidroelectrica;
- A fost realizată și aprobată documentația pentru achiziția de noi licențe SAP Professional User pentru extinderea sistemului informatic integrat ERP SAP, precum și pentru un nou acord-cadru de mentenanță pe doi ani a sistemului ERP.

Sisteme de comunicații și transmisii de date

- S-a redus gradul de indisponibilitate a echipamentelor de comunicații din CHE-uri prin asigurarea și instalarea de sisteme de alimentare de rezervă (UPS) la toate echipamentele VPN;
- Creșterea disponibilității echipamentelor și serverelor de comunicații SCADA la SH Sebeș și UHE Sibiu prin îmbunătățirea sistemului de alimentare de rezervă cu energie electrică pentru echipamentele de comunicații din centralele subterane, blocuri tehnice, baraje și stații de pompare;
- Pentru creșterea siguranței comunicațiilor aferente legăturilor operative din CHE-uri în amenajările unde operam propria rețea de radiocomunicații, s-au înlocuit stațiile radio vechi cu echipamente Motorola cu caracteristici și fiabilitate superioare;
- Asigurare de asistență tehnică la înlocuirea routerelor Telekom din majoritatea locațiilor cu unele mai performante, reparametrizare echipamente proprii;
- Creșterea disponibilității sistemului de comunicații acolo unde a fost constatată necesitatea prin instalarea unor căi suplimentare de comunicație terestră sau prin satelit, pentru asigurarea redundanței datelor necesare sistemelor de comandă-control și dispecerizare (SCADA);

- S-a finalizat achiziția unei noi centrale telefonice digitale cu 200 abonați la CHE Porțile de Fier I. Produsele au fost livrate și s-au început lucrările de instalare și configurare;
- Instalare și configurare centrală telefonică VoIP la UHE Dimitrie Leonida - SH Bistrița.

Activitate OT (Operational Technology)

- S-a finalizat și este dată în folosință noua aplicație informatică de Producție, pe tehnologie WEB. Se asigură introducerea și cunoașterea în orice moment a datelor de producție în/din toată sucursala: cote lacuri, debite uzinate și afluențe, volume, nivele de precipitații, evenimente, defecțiuni, lucrări, energii, consumuri, timpi de funcționare, reparații planificate, schimbul de energie produsă/livrată, consumuri și balanțe energetice, bilanțuri hidroenergetice etc.;
- A fost implementat sistemul Meridian pentru realizarea telecontorizării la UHE Sibiu;
- Achiziționare Laptop-uri/console Siemens SIMATIC FIELD PG M5. Obiectiv realizat: conectarea la procesele automate dezvoltate pe automate și stații grafice Siemens, acesta fiind prevăzut cu mediile de comunicație și softuri licențiate destinate acestui lucru (are licențe pentru TIA Portal ultima versiune);
- Realizarea studiului de fezabilitate "Modernizarea sistemului SCADA în hidroamenajarea Olt Mijlociu";
- Demararea procedurilor de achiziție pentru realizarea unui acord-cadru pe doi ani pentru mentenanță preventivă și corectivă a sistemelor de avertizare-alarmare din companie;
- Upgrade hardware și software pentru sistemele de Management Tehnic din sucursale și Executiv;
- S-a elaborat studiul de fezabilitate pentru investiția "Modernizarea sistemelor SCADA dispecerat PDF", s-a aprobat Nota de fundamentare privind includerea în programul de dezvoltare și re tehnologizare, s-a redactat și avizat în CTE Hidroelectrică Caietul de sarcini, s-a aprobat referatul de necesitate pentru lansarea procedurii de achiziție a lucrărilor de investiții;
- S-a elaborat studiul de fezabilitate pentru investiția "Modernizarea sistemului de monitorizare și diagnoză centrala PF1", s-a aprobat Nota de fundamentare privind includerea în programul de dezvoltare și re tehnologizare, s-a redactat și avizat în CTE Hidroelectrică Caietul de sarcini, s-a aprobat referatul de necesitate pentru lansarea procedurii de achiziție a lucrărilor de investiții;
- A fost redactată și aprobată Nota conceptuală pentru investiția „Sistem de comunicații integrat prin fibră optică și legături microunde al UHE Târgu-Jiu”. A fost redactată Tema de proiectare pentru contractarea execuției unui Studiu de fezabilitate pentru această lucrare. Tema de proiectare urmează să fie avizată în CTE Hidroelectrică;
- A fost redactată Nota conceptuală pentru investiția „Modernizarea sistemului de comunicații prin microunde al SH Porțile de Fier”. Documentația a fost programată pentru analiză și aprobare directorat.

Sisteme de Securitate IT și Cybersecurity

Au fost implementate următoarele soluții informatice:

- "Soluție informatică de inventariere active hardware și software, ticketing și management infrastructură IT";
- "Soluție DLP (Data Loss Prevention/Prevenirea scurgerii de date)" de tip Symantec;
- Migrare infrastructură de mesagerie electronică Exchange 2010 la Exchange 2016, cu forțe proprii;
- A fost realizată documentația pentru achiziția unui sistem integrat de securitate cibernetică a Hidroelectrică.

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

Îmbunătățirea suportului decizional pentru tranzacționarea energiei electrice:

- Continuarea dezvoltării proceselor de management al riscurilor pentru funcția de vânzare
 - Dezvoltarea și actualizarea proceselor de managementul riscului pentru Dep. Trading-Furnizare conform OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern

managerial al entităților publice. În anul 2019, în cadrul Departamentului Trading Furnizare, s-a definit registrul de riscuri aferent fiecărui proces documentat în anul 2019 (7 procese documentate și aprobate de Directorat)

- *Accentul se va păstra pe "commodity risk", risc de credit și definirea și urmărirea limitelor la nivel de portofoliu. În vederea definirii limitelor de credit, vor fi achiziționate servicii de monitorizare a activității comerciale a partenerilor, inclusiv analize de risc. În colaborare cu Dep Managementul riscului s-au urmarit zilnic limitele de creditare aferent portofoliului de tranzacționare pe piața OTC. De asemenea s-au obținut scrisori de garanție bancare de la parteneri pentru tranzacțiile pe piața OTC, existând însă expuneri negarantate, raportat la volumele tranzacționate cu anumiți parteneri.*
 - *Constituirea unor structuri competente care vor aproba în mod formal limitele superioare și inferioare de commodity risk și regulile generale privind limitele de contra-parte. În curs de organizare*
- *Îmbunătățirea raportării și analizei privind performanța funcției de vânzare:*
 - *Introducerea unui sistem de tip ETRM (Energy Trade Risk Management software) care să includă o interfață cu OPCOM pentru transferul informațiilor referitoare la piață și realizarea facilă a analizelor de performanță. În cursul anului 2019 s-a achiziționat un soft care include o interfață de preluare a tuturor datelor de pe OPCOM în vederea analizării datelor de tranzacționare din piață.*
 - *Accesul la analize profesionale și previziuni referitoare la piața de energie din România și Europa:*
 - *Dezvoltarea sau achiziționarea unui model propriu de previzionare a prețului energiei electrice cu o acuratețe mare pe termen scurt în cadrul Dep. Trading Furnizare testează un soft referitor la previzionarea prețului pe termen scurt, de asemenea se urmăresc zilnic diverse site-uri de analiză de specialitate.*
 - *Îmbunătățirea planificării producției de energie electrică și a contractării la termen:*
 - *Creșterea acurateței și a frecvenței proceselor de planificare a energiei de producție pe termen scurt (mai puțin de o lună) prin îmbunătățirea modelului de previzionare existent și prin includerea tuturor factorilor care influențează producția (meteo, hidrologici, disponibilitatea grupurilor etc.). Acest proces este efectuat zilnic de către Dep. Management Energetic Dispecerat în colaborare cu Dep. Trading Furnizare.*
 - *Folosirea de modele statistice pe termen mediu (trimestru, an), principiile fiind asemănătoare cu cele pentru planificarea pe termen scurt, incluzand prognozele disponibile meteo – hidrologice:*
 - *Continuarea colaborării pentru funcția de vânzare spot.*
 - *Activitatea aferentă tranzacțiilor încheiate pe PZU intră în atribuțiunile Departamentului Management Energetic Dispecerat și a Departamentului Trading-Furnizare, rezultatul materializându-se în transmiterea zilnică a ofertei de către Departamentul Managementul Energetic Dispecerat. În funcție de cantitatea disponibilă/necesară a fi tranzacționată pe piața spot și a prețurilor pe OTC pentru a doua zi, se va decide ponderea cantității tranzacționate între OTC și PZU. Activitatea aferentă tranzacțiilor încheiate pe PZU intră în atribuțiile Departamentului Management Energetic Dispecerat, dar în funcție de analizele zilnice și cantitățile disponibile, Dep. Trading Furnizare vinde energie pentru a doua zi prin platforma OTC.*

Analizarea piețelor, identificarea posibilor candidați pentru formarea de parteneriate și inițierea dialogului. Analizarea oportunităților de formare a parteneriatelor strategice

Inițierea, dezvoltarea și consolidarea relațiilor de cooperare internațională cu parteneri externi, printre care se numără: Sumitomo Corporation Banking, Japonia, Verbund AG, Austria, GAMESA ELECTRIC și Ambasada Spaniei la București, ELEKTROREMONT D.O.O. SUBOTICA, Serbia, Swiss IM Engineering, Elveția etc., precum și cu organizațiile și asociațiile profesionale la care compania este afiliată: International

Hydropower Association, World Energy Council, Eurelectric, la ultimele două prin reprezentanțele locale: CNR-CME și IRE, CRE etc.

Ca urmare a Memorandum-ului de înțelegere încheiat între Hidroelectrica și VERBUND Hydro Power GmbH în data de 23.10.2018, s-a avansat analiza părților în sensul identificării dezvoltării comune de proiecte cu valoare adăugată ridicată pentru ambele companii. Aceste domenii au vizat implementarea de soluții de proiectare, construcții și echipare bazate pe cele mai noi soluții și tehnologii din domeniu, cu precădere al implementării de soluții și tehnologii noi eficiente pentru optimizarea proiectelor Hidroelectrica care se află în diverse stadii de execuție, în raport cu criterii tehnico-economice bine definite, ținând cont de condițiile actuale de piață și de prognozele asupra evoluției pieței de energie la nivel național și regional.

Implementarea principiilor guvernantei corporative și a unui cod de etică și integritate

Guvernanta corporativa în cadrul Hidroelectrica are ca referințe O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Actul constitutiv Hidroelectrica, prevederile **SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității – Cerințe**, **SR EN ISO 31000:2018 Managementul riscului – Linii directe** și ale **OSGG 600/2018 actualizat pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice**. Cerințele acestor reglementări sunt convergente și se regăsesc în documentele rezultate ca urmare a implementării și derulării procedurilor M01.001 Planificare strategică, M02.001 Evaluare Modelare Harta Proceselor și Sistemul de Control Intern Managerial al Hidroelectrica și M02.010 Implementare Evaluare un proces prin care este stabilit cadrul/modul de determinare, reglementare, conducere și execuție a activităților/operațiunilor într-o manieră **profesionistă, coerentă, transparentă, integră și simplă**, având o abordare constructivă și comună, la nivelul întregii companii.

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, având ca referințe identificarea, implementarea și monitorizarea cerințelor aplicabile, ciclul Planifică-Efectuează-Verifică-Acționează și gândirea pe bază de risc și oportunitate. Această conformitate este demonstrată prin certificarea sistemului de management al calității – SR EN ISO 9001:2015, sistemului de management al mediului – SR EN ISO 14001:2015 și sistemului de management al sănătății și securității ocupaționale SR OHSAS 18001:2008 ale Hidroelectrica de către SRAC, partener IQNET (The International Certification Network) – organism de certificare acreditat RENAR.

Având în vedere indicatorul de performanță stabilit prin Planul de administrare al Hidroelectrica pentru perioada 2019-2023 privind implementarea/validarea implementării în fiecare an a unui număr de 4 standarde conform Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, în cursul anului 2019 au fost revizuite și confirmate ca fiind implementate următoarele standardele:

- Standardul 1 - Etica și integritatea;
- Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini;
- Standardul 3 - Competența, performanța;
- Standardul 4 - Structura organizatorică.

II.8. Menținerea și dezvoltarea expertizei profesionale prin atragerea și păstrarea unei forțe de muncă calificate

Optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice a societății

În anul 2019, începând cu data de 28 martie 2019 Hidroelectrica a început derularea programului de instruire și consultanță **”Hidroelectrica – societate orientată pe proiecte”**, care se va derula pe doi ani, consultantul selectat pentru implementare fiind Asocieria dintre Roland Gareis Consulting GmbH și Integrate Investment SRL. Acest program s-a adresat unui număr de **peste 150 de angajați ai societății**,

pornind de la top management și mergând către salariații implicați în activitățile de dezvoltare, re tehnologizare, management de proiect, proiectare s.a. Proiectul presupune o schimbare culturală în Hidroelectrica.

Au fost implementate proceduri pentru managementul de proiect și program, s-a lucrat în echipă la două proiecte pilot, s-a întocmit un portofoliu de proiecte al Hidroelectrica.

Consultantul a propus și optimizarea structurii Departamentului Management de Proiect, acesta urmând a îngloba un „pool” de specialiști în management de proiect, care să gestioneze portofoliul de proiecte al Hidroelectrica și experți în management de proiect pentru a forma continuu personalul în domeniul managementului de proiect.

De asemenea, în cadrul acestui proiect au fost întocmite fișele de post pentru: manager proiect (proiecte complexe și proiecte), manager program și asistent manager proiect/program, care au fost implementate la finalul anului 2019 și începutul anului 2020.

În vederea optimizării și eficientizării structurii organizatorice a Hidroelectrica, în luna iulie 2019 Directoratul a solicitat managerilor de departament și Directorilor de sucursale propuneri pentru modificarea structurii organizatorice aferente departamentului și sucursalei aflate în subordine, cu luarea în calcul și a propunerilor din cadrul proiectului **”Hidroelectrica – societate orientată pe proiecte”**,

Creșterea capitalului uman și formarea/pregătirea periodică a salariaților

Creșterea capitalului uman și a pregătirii acestuia sunt esențiale pentru dezvoltarea companiei. S-au avut în vedere următoarele:

Identificarea pozițiilor-cheie din companie și a competențelor necesare:

Identificarea competențelor necesare pentru toate pozițiile din cadrul companiei, inclusiv pentru pozițiile cheie, se realizează în permanență prin intermediul fișelor de post care se întocmesc și se actualizează conform procedurilor în vigoare în cadrul societății: Elaborare/actualizare o fișă de post standard (proces M02.210) și întocmire o fișă de post (proces S05.902).

Îmbunătățirea măsurilor de dezvoltare a personalului prin cursuri și training: Hidroelectrica a organizat în anul 2019 cursuri de formare profesională pentru diferite categorii de personal (muncitori, TESA, personal de top management), conform Planului de formare profesională.

Utilizarea metodelor de măsurare a implicării angajaților și satisfacției clienților interni (instrumente, sondaje anuale):

În anul 2019 s-a semnalat o creștere a gradului de implicare față de anul anterior.

Elaborarea de standarde și proceduri pentru managementul proiectelor inter-departamentale:

Odată cu implemențarea procedurilor specifice POC, s-au definit proiectele și programele și modul de coordonare al acestora prin proceduri și regulamente specifice, implementate începând cu 2019, și pentru celelalte tipuri de proiecte din organizație (IT, securitate, dezvoltare organizațională).

Creșterea diversității conținutului cursurilor și a training-urilor:

- Includerea pe platforma de e-learning de conținut diversificat, atât pentru îmbunătățirea competențelor “soft”, cât și ale celor tehnice- e-learning: s-au diversificat cursurile de formare, examenul de avansare în anul 2019 s-a desfășurat pe platforma de e-learning; cursul de îmbunătățire a cunoștințelor de cod etic se desfășoară de mai mulți ani pe platforma e-learning; un curs de noțiuni de bază privind protecția datelor cu caracter personal este încărcat în platforma de e-learning și salariații au fost instruiți în acest domeniu; sunt disponibile pe platformă și cursuri de comportament organizațional, kaizen s.a.

III. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

În perioada 01.01.2019 – 31.12.2019, Directoratul societății a fost numit prin hotărâri ale Consiliului de Supraveghere conform tabelului următor:

Nume și prenume	Data începere mandat	Data finalizare mandat	Hotărâre numire
BADEA BOGDAN	09-Jan-19	08-May-19	Hot. CS 113 din 18.12.2018
BRATU MARIAN	09-Jan-19	08-May-19	Hot. CS 114 din 18.12.2018
ȘOȘOACĂ BOGDAN	09-Jan-19	08-May-19	Hot. CS 115 din 18.12.2018
PAȚALIU RAZVAN	09-Jan-19	08-May-19	Hot. CS 116 din 18.12.2018
ȘUȘNEA FLORENTINA	09-Jan-19	08-May-19	Hot. CS 117 din 18.12.2018
BADEA BOGDAN	09-May-19	09-Jun-19	Hot. CS 30 din 25.04.2019 Hot. CS 38 din 03.06.2019
BRATU MARIAN	09-May-19	09-Jun-19	Hot. CS 30 din 25.04.2019 Hot. CS 38 din 03.06.2019
ȘOȘOACĂ BOGDAN	09-May-19	09-Jun-19	Hot. CS 30 din 25.04.2019 Hot. CS 38 din 03.06.2019
PAȚALIU RAZVAN	09-May-19	09-Jun-19	Hot. CS 30 din 25.04.2019 Hot. CS 38 din 03.06.2019
ȘUȘNEA FLORENTINA	09-May-19	09-Jun-19	Hot. CS 30 din 25.04.2019 Hot. CS 38 din 03.06.2019
BADEA BOGDAN	10-Jun-19	09-Jun-23	Hot. CS 39 din 03.06.2019
BRATU MARIAN	10-Jun-19	09-Jun-23	Hot. CS 40 din 03.06.2019
PAȚALIU RAZVAN	10-Jun-19	09-Jun-23	Hot. CS 41 din 03.06.2019
POP RADU	10-Jun-19	09-Jun-23	Hot. CS 42 din 03.06.2019
VLADOIANU CRISTIAN	10-Jun-19	09-Jun-23	Hot. CS 43 din 03.06.2019

În tabelul de mai jos prezentăm indicatorii de performanță financiari și nefinanciari stabiliți conform Planului de Administrare

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Obiectiv	Pondere ICP
ICP financiari			50%
1	Cifra de afaceri (<i>mil. lei</i>)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	10%
2	Marja EBITDA (%)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	10%
3	Profit brut (<i>mil. lei</i>)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	15%
4	Lichiditatea curentă	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
5	Rata de îndatorare netă	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
6	Plăți restante la bugetul de stat (<i>mii lei</i>)	Menținerea la nivel 0	5%
ICP operaționali			25%
1	Realizare program de investiții în rețehnologizări/modernizări (%)	≥ 50%	10%
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	≥ 50%	10%
3	Disponibilitatea hidroagregatelor (%)	≥ 75%	5%
ICP orientați către servicii			10%

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Obiectiv	Pondere ICP
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)	min. 90% servicii de sistem furnizate	5%
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/furnizare (%)	min. 90% din cantitatea fermă contractată	5%
ICP privind guvernanța corporativă			15%
1	Elaborarea la timp a bugetului de venituri și cheltuieli (%)	prezentarea BVC în AGA în termen de 60 de zile de la data intrării în vigoare a bugetului de stat	3%
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)	implementarea prevederilor Standardului 8 din Ordinul SGG nr. 600/2018	3%
3	Implementarea sistemului de control managerial intern (%)	implementarea anuală a min. 4 standarde de control intern prevăzute de Ordinul SGG nr. 600/2018	3%
4	Dezvoltarea capabilităților de raportare și control conform principiilor BVB	Implementarea principiilor guvernanței corporative	3%
5	Pregătirea și realizarea procesului de listare	Listarea la bursă a companiei	3%

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

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	2019	2020	2021	2022
ICP financiari					
1	Cifra de afaceri (<i>mil. lei</i>)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
2	Marja EBITDA (%)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
3	Profit brut (<i>mil. lei</i>)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
4	Lichiditatea curentă	min. 1	min. 1	min. 1	min. 1
5	Rata de îndatorare netă	max. 3	max. 3	max. 3	max. 3
6	Plăți restante la bugetul de stat (<i>mii lei</i>)	0	0	0	0
ICP operaționali					
1	Realizare program de investiții în rețehnologizări/modernizări (%)	min. 50%	min. 55%	min. 60%	min. 60%
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	min. 50%	min. 55%	min. 60%	min. 65%
3	Disponibilitatea hidroagregatelor (%)	min. 75%	min. 75%	min. 75%	min. 75%
ICP orientați către servicii					
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)	min. 90%	min. 90%	min. 90%	min. 90%
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare/furnizare (%)	min. 90%	min. 90%	min. 90%	min. 90%
ICP privind guvernanța corporativă					

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	2019	2020	2021	2022
1	Elaborarea la timp a bugetului de venituri și cheltuieli (%)	100%	100%	100%	100%
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)	min. 70%	min. 80%	min. 90%	min. 100%
3	Implementarea sistemului de control managerial intern	min.4 standarde	min.4 standarde	min.4 standarde	min.4 standarde
4	Revizuirea codului de etică (%)	100%	100%	100%	100%
5	Pregătirea și realizarea procesului de listare	100%	100%	100%	100%
6	Dezvoltarea capabilităților de raportare și control conform principiilor BVB	100%	100%	100%	100%

IV. GRADUL DE REALIZARE A INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ PENTRU DIRECTORAT LA 31.12.2019

Gradul de realizare a indicatorilor cheie de performanță pentru membrii Directoratului și Consiliului de Supraveghere s-a calculat pe baza metodologiei aprobate din cadrul Procedurii **PM01.010. Raportare Periodica**, anexată prezentului Raport de evaluare.

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP) Directorat HE	2019					
		Țintă	Valoare țintă	Valoare realizată	Grad de îndeplinire țintă ICP (%)	Coeficient de ponderare ICP (%)	Rezultat (%)
ICP financiari							
1	Cifra de afaceri (mil. RON)	min. 90% din BVC	3.160	4.149	131,31	10	13,13
2	Marja EBITDA (%) EBITDA*/Cifra de afaceri	min. 90% din BVC	46,58	70,72	151,82	10	15,18
3	Profit brut (mil. RON)	min. 90% din BVC	883	2.081	235,74	15	35,36
4	Lichiditatea curentă	min. 1	1	5,96	200	5	10.00
5	Rata de îndatorare netă	max. 3	3	-0,05	200	5	10,00
6	Plăți restante la bugetul de stat (mii RON)	0	0	0	100	5	5,00
ICP operaționali							
1	Realizare program de investiții în rețehnologizări/modernizări (%)	min. 50%	42.397	42.597	100,47	10	10,05
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	min. 50%	2.512	3.788	150,79	10	15,08
3	Disponibilitatea hidroagregatelor (%)	min. 75%	75%	89,3%	119,06	5	5,95
ICP orientați către servicii publice							
1	Realizarea serviciilor de sistem necesare asigurării stabilității în funcționare a SEN (rezerva de reglaj	min. 90%	6.692.259	7.435.843	111,11	5	5.56

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP) Directorat HE	2019					
		Țintă	Valoare țintă	Valoare realizată	Grad de îndeplinire țintă ICP (%)	Coeficient de ponderare ICP (%)	Rezultat (%)
	secundar și rezerva de reglaj terțiar rapid), la cererea DEN (%)						
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare (%)	min. 90%	9.869.608	10.966.232	111,11	5	5,56
ICP privind guvernarea corporativă							
1	Elaborarea la timp a bugetului de venituri și cheltuieli (%)	100%	100%	100%	100	3	3,00
2	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (%)	min. 70%	70%	71%	101,42	3	3,04
3	Implementarea sistemului de control managerial intern	min. 4 standarde	4	4	100	3	3,00
4	Dezvoltarea capacităților de raportare și control conform principiilor BVB	100%	100%	75%	75	3	2,25
5	Pregătirea și realizarea procesului de listare	100%	100%	100%	100	3	3,00
Grad total de îndeplinire ICP Directorat HE (%)							145,16

V.CONCLUZII

Având în vedere obligațiile Mandatarilor, membrii de Directorat numiti conform OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare, așa cum au fost prevăzute în contractele de mandat încheiate de aceștia cu societatea, respectiv:

- stabilește strategia și politicile de dezvoltare ale societății;
- cascadează în departamentele operaționale obiectivele strategice stabilite și face toate demersurile necesare pentru a permite angajaților societății atingerea acestor obiective;
- se asigură alături de ceilalți membri ai Directoratului că în societate sunt implementate și sunt funcționale sistemele de management prin obiective, management prin bugete și de management al performanței necesare atingerii obiectivelor strategice și a Țintelor stabilite pentru indicatorii cheie de performanță stabiliți și agreeți de comun acord prin act adițional la prezentul Contract;
- supune anual Adunării Generale a Acționarilor raportul cu privire la activitatea societății, situațiile financiare pe anul precedent, precum și proiectul de program de activitate și proiectul de buget al societății pe anul în curs;
- încheie acte juridice cu terții în numele și pe seama societății, cu respectarea dispozițiilor Actului constitutiv, cu respectarea aspectelor rezervate competenței Adunării Generale a Acționarilor și/sau Consiliului de Supraveghere și ale Regulamentului Directoratului.
- angajează și concediază, stabilește sarcinile și responsabilitățile personalului societății, în conformitate cu politica de personal a societății, norme și legislația aplicabilă;
- îndeplinește planul de management aprobat;

(h) negociază și semnează Contractul colectiv de muncă la nivelul societății, precum și actele adiționale la acesta, împreună cu reprezentanții salariaților, cu respectarea limitelor mandatului acordat de către Consiliul de Supraveghere;

(i) ia toate măsurile necesare și utile pentru conducerea societății, aferente administrării zilnice a fiecărui departament sau delegate de către Adunarea Generală a Acționarilor sau de către Consiliul de Supraveghere, cu excepția celor rezervate Adunării Generale a Acționarilor sau Consiliului de Supraveghere prin lege sau prin Actul constitutiv;

(j) aprobă mandatele reprezentanților societății în cadrul Adunărilor Generale ale Acționarilor filialelor și informează Consiliul de Supraveghere, trimestrial, cu privire la mandatele acordate acestora;

(k) exercită orice competență delegată de către Adunarea Generală Extraordinară a Acționarilor în temeiul legii;

(l) realizează avizarea/aprobarea contractelor și diferitelor operațiuni la nivelul societății, conform limitelor de competență prevăzute de Actul constitutiv;

(m) prezintă Consiliului de Supraveghere, împreună cu ceilalți membri ai Directoratului, cel puțin o dată la 3 luni, un raport scris cu privire la conducerea societății, cu privire la activitatea acesteia și la posibila sa evoluție. De asemenea, comunică în timp util Consiliului de Supraveghere orice informație cu privire la evenimentele ce ar putea avea o influență semnificativă asupra situației societății.

(n) să elaboreze și să aprobe, în conformitate cu prevederile art. 36 alin 1 din O.U.G. 109/2011, în termen de 60 de zile de la data numirii sale, componenta de management a planului de administrare, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari.

precum și Gradul de îndeplinire al indicatorilor cheie de performanță ai membrilor Directoratului de 145,16% (așa cum rezultă din tabelul prezentat mai sus), se constată că:

Obligațiile asumate prin contractul de mandat au fost respectate de către membrii Directoratului Hidroelectrica iar Indicatorii Cheie de Performanță stabiliți au fost realizați.