



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 2021

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 01.01.2021-31.12.2021

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.

Anul 2021 a fost anul în care măsurile fără precedent luate de către guvernele lumii și principalele bănci centrale și-au produs efectele. Ca urmare a pandemiei Covid 19, izbucnite la începutul anului 2020, s-au implementat rapid măsuri de contracarare a efectelor pandemiei prin intervenția directă în economia globală, cu o viteză neîntâlnită până în acel moment, prin rularea unor programe de susținere prin politici monetare extrem de relaxate, practic inundându-se piața cu bani – vezi programul QE infinity derulat de către FED (Banca Centrală Americană). Efectele despre care facem referire mai sus, ca urmare a potentării cererii, s-au regăsit în principal în creșterea globală a prețurilor la nivelul marfurilor, piața energiei nefacând excepție.

În acest context, extrem de volatil, în care nivelul de predictibilitate a fost diminuat semnificativ și în care intervenția administrativă la nivelul pietelor a fost necesară atât la nivelul pieței UE cât și local, pentru a contracara efectele puternic inflationiste generate în lanț, Hidroelectrică a evoluat constant, livrând stabilitate și echilibru precum și rezultate foarte bune.

Rezultatele de excepție au fost posibile, pe de-o parte, datorită hidrologiei anului 2021, superioară anului mediu hidrologic și evoluției pretului în piața energiei iar pe de altă, de o foarte eficientă alocare a resurselor companiei la toate nivelurile, având în vedere contextul, inclusiv prin gestionarea disponibilității hidroagregatelor în raport cu programele de mentenanță, modernizare și rețehnologizare derulate de către societate.

De menționat în anul 2021, implementarea Strategiei de Furnizare, prin care la nivel operational s-au pus bazele dezvoltării portofoliului de furnizare al societății cu rezultate bune încă din primul an. Astfel a fost atins primul TWh valorificat prin activitatea de furnizare la un pret mediu superior de vânzare pe segmentul de piață en-gros. Totodată, măsurile întreprinse de către executiv pentru dezvoltarea activității de furnizare în anul 2021, vor permite creșterea cotei de piață a societății și dezvoltarea unui canal alternativ de vânzare al energiei electrice față de piețele en-gros caracterizat în general printr-o volatilitate mai mică a preturilor dar și prin asumarea unor riscuri și alocări de resurse specifice acestui tip de activitate.

În cele ce urmează descriem succint contextul anului 2021 atât din perspectiva evoluțiilor globale cu efect direct către mediul intern, în care Hidroelectrică a navigat cu succes răspunzând eficient atât provocărilor aparute deopotrivă cu gestionarea eficientă a oportunităților care apar inevitabil în astfel de perioade.

Astfel, la finele celui de-al doilea an al pandemiei, efecte stimulentele economice fără precedent s-au materializat în maxime istorice pe majoritatea pietelor de acțiuni și totodată în preturi majorate în linie la toate marfurile, generând pusee inflationiste care inițial au fost caracterizate ca fiind tranzitorii. Însă, în luna noiembrie a anului 2021 Banca Centrală Americană a semnalat modificarea politicii monetare în sensul de reversare a stimulului, anunțând creșteri de dobândă pentru a contracara nivelul inflației.

În acest context, ceea ce s-a întâmplat în anul 2021, în piața de energie din Europa, este ceea ce putem numi "furtuna perfectă" întrucât s-au suprapus o serie de factori care s-au declanșat aproape concomitent și s-au alimentat unul pe celălalt, creând această spirală de creștere a preturilor.

În linii mari, momentul a coincis cu declanșarea planului european prin care s-a decis implementarea accelerată a pachetului privind economia circulară (asa numitul pachet Green Deal), plan care își propune ca țările membre să devină neutre din punct de vedere al emisiilor de gaze cu efect de seră, până în anul 2050. Practic acest moment s-a suprapus cu ieșirea economiei globale din cea mai severă criză cauzată de pandemia provocată de virusul SARS-COV2, și a generat o creștere generalizată a preturilor la nivel mondial în ceea ce privește materiile prime și nu numai.

Particular, în zona pietelor de energie europene, putem identifica 4 factori care au avut un efect complementar de potentare reciprocă și care au condus la ceea ce vedem și astăzi, respectiv la această spirală de creștere a preturilor.

1. Efectele repornirii economiilor după blocajele majore cauzate de pandemia cu Covid 19 cu efecte inflationiste pe termen scurt înregistrat la aproape toate clasele de active.
2. Politica bancilor centrale de a inunda literalmente piața cu lichidități pentru a contracara efectele opririi economiei.
3. Politica energetică a UE care a condus, într-o perioadă foarte scurtă, ianuarie -noiembrie 2021, la triplarea pretului EUA –ului (certificatelor de carbon),

4. Cresterea accelerata a pretului gazelor naturale, in special in ultimul trimestru al anului , ca urmare a modificarilor de pozitionare geopolitica a Rusiei, principalul furnizor de gaze al Uniunii Europene.

Astfel, evolutia pretului energiei din Europa si din Romania implicit, reprezinta doar inceputul unei modificari fundamentale a mixului de productie a energiei electrice, cu urmari directe in ajustarea ritmului de inlocuire a capacitatilor de productie din combustibili fosili cu capacitati noi nepoluante conform politicilor energetice ale UE, in urmatoorii 10-20 ani.

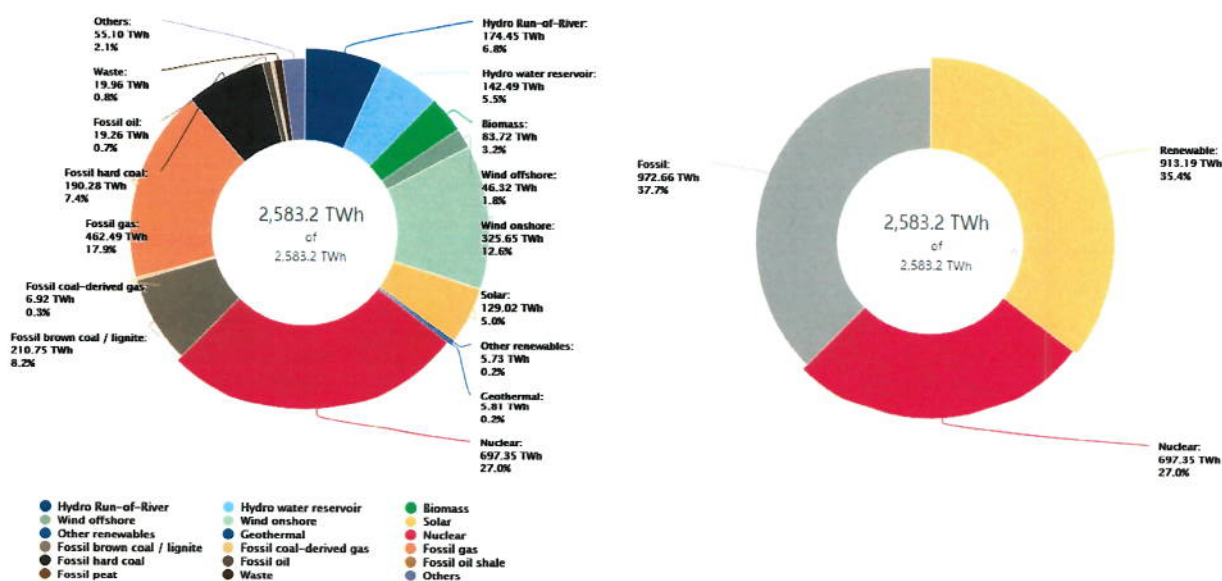
Ca efect, asistam astazi la o reasezare semnificativa a sectorului energetic ca dealtfel a multor alte sectoare ale economiei mondiale, reasezare anticipate de politicile UE, care, fara indoiala ne-au inscris pe un drum cu sens unic – acela al decarbonizare a economiilor tarilor UE.

In egala masura subliniem faptul ca aceasta reasezare creeaza oportunitatea accelerarii investitiilor in capacitati noi din surse regenerabile, cat si in tehnologiile de stocare eficienta a energiei electrice, pentru a capta energia produsa de sursele regenerabile intermitente.

In acest context merita mentionata performanta Romaniei care la nivelul anului 2021, are o pondere a energiei regenerabile in total productie energie peste media Uniunii. In timp ce ponderea energiei regenerabile in total productie UE este de 35%, Romania are o pondere a energiei regenerabile de cca 44%.

Mixul de productie în UE în anul 2021 – 2583 TWh

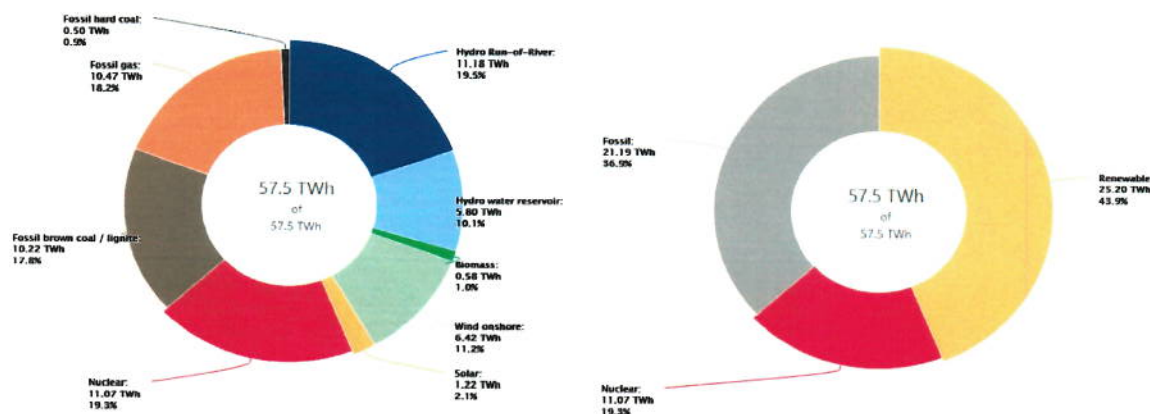
Annual electricity generation in Europe in 2021



Sursa https://energy-charts.info/charts/energy_pie/chart.html?l=en&c=RO&interval=year&year=2021

Mixul de producție în România în anul 2021 – 57,5 TWh

Annual electricity generation in Romania in 2021



https://energy-charts.info/charts/energy_pie/chart.htm?l=en&c=RO&interval=year&year=2021

Pe plan local putem evidenta modificarea cadrului legal de natura sa faciliteze investitiile in capacitati noi de energie regenerabila prin:

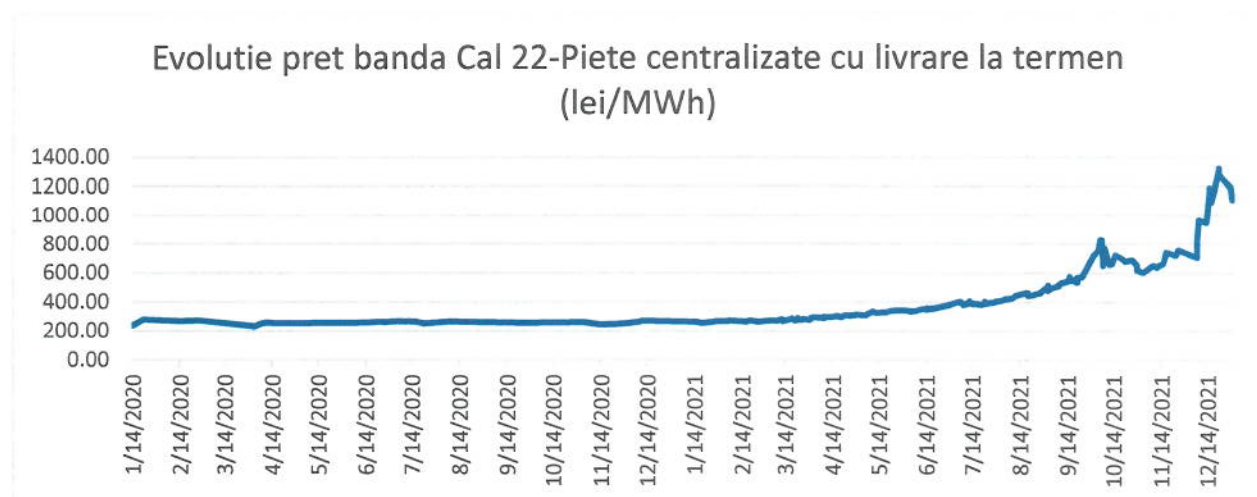
- Modificarea legii energiei prin transpunerea directivei europene 944/ 2019 si a regulamentului UE nr. 943.
- Prezentarea intentiei guvernului de a implementa o noua schema de sprijin sub forma certificatelor pentru diferenta (CFD), cu scopul de incuraja investitii in tehnologii cu emisii de carbon reduse.
- Proiectele de finantare a investitiilor in linie cu politica europeana green deal dar si eforturile de refacere a economiilor dupa pandemie. Industria energetica se bucura de fonduri suplimentare alocate prin diverse mecanisme si programe de reforma i.e. PNRR, Fondul de modernizare

Convergenta acestor factori au condus in cursul anului 2021 la o adevarata explozie a proiectelor in energie regenerabila , fie prin regandirea proiectelor din prima perioada a renewables in Romania precum si prin proiecte noi, fiind atrasi jucatori importanti din industrie respectiv companii producatoare, companii de utilitati care doresc sa-si diversifice afacerea prin adaugarea de capacitati de productie proprie, fonduri de investitii cu expunere in piata de energie dar si fonduri de investitii in cautare de investitii cu randamente superioare.

In primul semestru al anului 2021 prețurile de tranzacționare pentru anul 2022 au fost influentate in continuare de efectele pandemiei cauzata de virusul Covid 19. Incepand cu semestrul doi, pe fondul cresterii pretului la certificatele de CO₂, petrol, dar in special la gaze naturale, preturile forward pentru anul 2022 au inregistrat cresteri semnificative, luna decembrie 2021 inregistrand valori istorice ale pretului cal 2022 de 1321,50 lei/MWh.

Volumul tranzactionat pe pietele la termen in 2021 pentru livrari in 2022 a fost de 33.5 TWh, mult mai mic fata de cei 41.2 TWh tranzactionati in 2020 pentru livrari in 2021.

Graficul de mai jos marcheaza evolutia pretului forward al pretului energiei electrice pentru anul 2022



Sursa: Analize interne Hidroelectrica ; Analize Faltrano Analytics

- Soldul export – import în anul 2021 a fost negativ, România continuând sa fie o țară net importatoare de energie electrică:

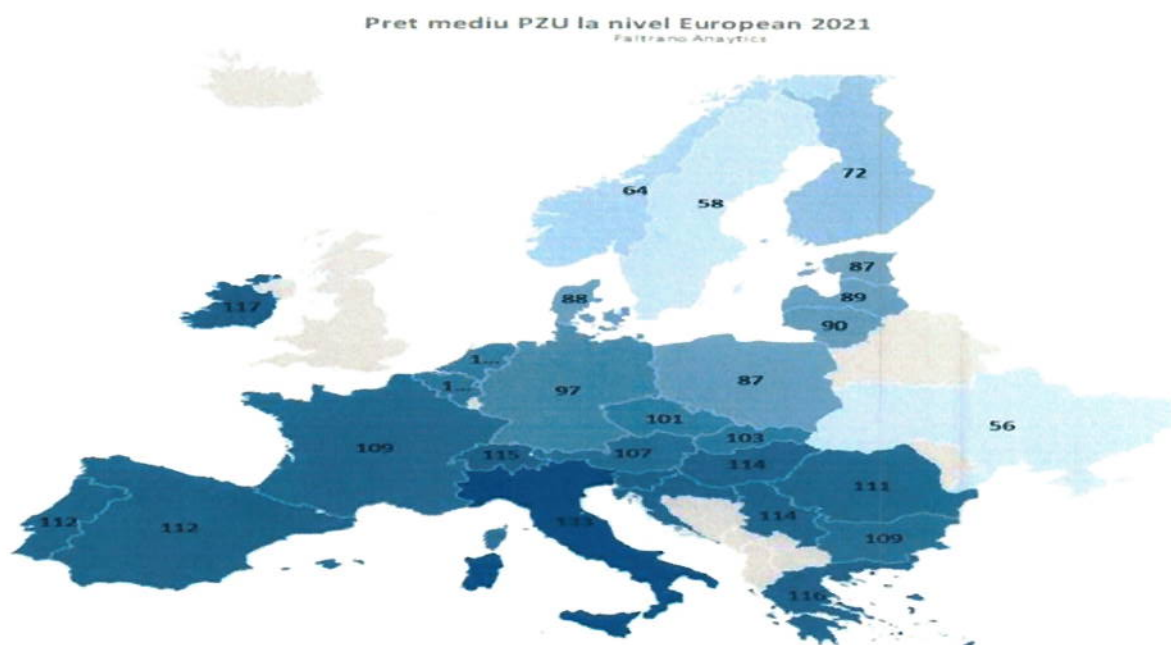
EXPORT*	5.430 GWh
IMPORT*	7.620 GWh
SOLD	-2.190 GWh

Nr. Crt.	Indicator	u.m.	2020	2021	%
0	1	2	3	4	5=4/3*100
1	Energia electrică produsă	TWh	53,74	57,05	106,16
2	Energia electrică livrată	TWh	50,79	54,02	106,36
3	Import	TWh	7,38	7,62	103,25
4	Export	TWh	4,58	5,43	118,56
5	Consum intern (2+3-4)	TWh	53,59	56,22	104,91
6	Consumul clienților casnici:	TWh	13,62	14,25	104,63
6.1.	- în regim de SU/ reglementat	TWh	8,40	6,08	72,38
6.2.	- în regim concurențial	TWh	5,22	8,17	156,51
7	Consumul clienților noncasnici:	TWh	34,65	36,74	106,03
7.1.	- în regim de SU/UI și inactivi	TWh	0,87	0,81	93,10
7.2.	- în regim concurențial	TWh	33,78	35,93	106,36

<https://www.anre.ro/ro/energie-electrica/rapoarte/rezultate-monitorizare-piata-energie-electrica>

*sursa: Raport ANRE 2021

- Preturi SPOT in Europa



Sursa: analize Faltrano Analytics

Astfel, principalele cifre ale companiei în anul 2021 se pot caracteriza prin menținerea trendului de rezultate performante înregistrate în ultimii ani.

FINANCIAR	2021	2020	2021/2020
Venituri din exploatare (mil. lei)	6.501	3.850	169%
EBITDA (mil lei)	4.669	2.711	172%
Profit net (mil. lei)	3.020	1.452	208%

OPERAȚIONAL (TWh)	2021	2020	2021/2020
Energie produsă	16,91	14,97	113%
Energie livrată	16,51	14,58	113%
Energie vândută	17,11	15,96	107%

* EBITDA (Profitul înainte de dobânzi, impozitare, amortizare și depreciere) este calculată de către Societate pornind de la profitul (pierderea) înainte de impozitare ajustat(ă) cu i) amortizarea și deprecierea/reluarea deprecierei imobilizărilor corporale și necorporale, ii) mișcări în provizioane, iii) ajustări de valoare/reluări de ajustări ale activelor circulante nete și iv) rezultatul financiar (cu excepția veniturilor din penalități de întârziere la plată în suma de 20.598.866 lei pentru anul 2020).
Metoda de calcul a EBITDA utilizată de alte societăți poate fi semnificativ diferită față de cea utilizată de societate. În consecință, EBITDA prezentată în această notă nu poate fi utilizată, ca atare, în scopul comparației cu EBITDA altor societăți.

Nota: Informațiile financiare prezentate în tabelul de mai sus sunt aferente situațiilor financiare individuale ale S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A..

Se vor prezenta mai jos, într-o manieră mai detaliată, realizările Directoratului Hidroelectrica în cursul anului 2021:

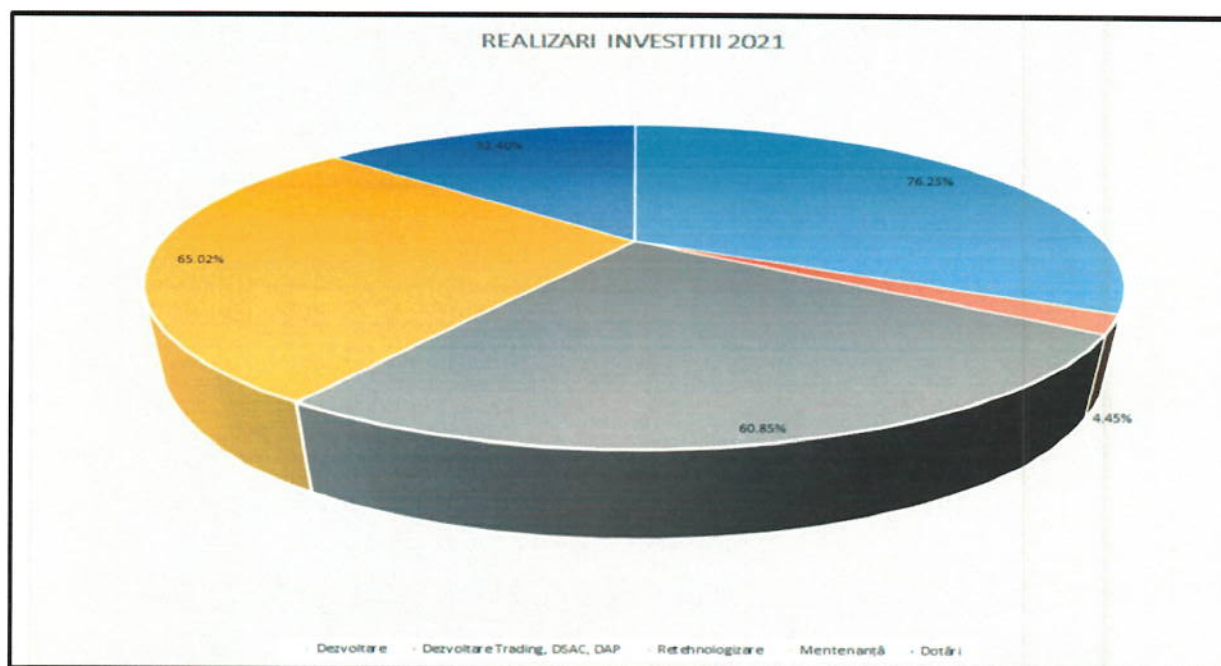
II.1. Realizarea unor investiții hidroenergetice rentabile; finalizarea proiectelor de investiții rentabile, cu componentă energetică semnificativă aflate în derulare, cu respectarea fermă a cerințelor naționale și europene de mediu

Bugetul de investiții pentru anul 2021 prevede o sumă totală de 1.731.115 mii lei (Anexa 4 la BVC 2021-2023), compusă din :

- lucrări de investiții 297.997 mii lei
- achiziție participațiuni 1.327.334 mii lei
- rambursări rate de împrumut 105.784 mii lei.

Pe parcursul anului 2021 s-au realizat lucrări de investiții în valoare de 155.966 mii lei cu un grad de realizare de 54,12 % (din Bugetul alocat s-a scăzut economiile realizate la capitolul de dezvoltare și cel de rețehnologizare în valoare de 9.832 mii lei)

Capitol Investitii	Aprobat	Realizat	Economii
Dezvoltare	54.992	34.806	9.348
Dezvoltare Trading, DSAC, DAP	18.773	836	
Retehnologizare	114.347	69.287	484
Mentenanță echipamente cu capitalizare	22.223	23.173	
Lucrări reabilitare construcții hidrotehnice cu capitalizare	20.995	7.599	
Lucrări reabilitare construcții administrative cu capitalizare	4.109	0	
Dotări	62.558	20.266	
Total	297.997	155.966	9.832



Principalele blocajele care au generat intarzieri si continua sa afecteze realizarea obiectivelor propuse :

- **Probleme de mediu :**

Prin hotarari de guvern in anii 2000 au fost declarate zone protejate si situri Natura 2000 (SCII/SPA/PN etc) peste suprafetele aferente unor obiective alinate in exploatare sau in curs de executie, sau obiective propuse a fi abordate ca obiective, mentionate in strategia nationala de dezvoltare a Romaniei.

Aceasta stare de fapt a alimentat campanii publice desfășurate de diverse ONG-uri de mediu (cu finanțare internațională) împotriva investițiilor Hidroelectrice, multe dintre acestea dublate de acțiuni în instanță.

AHE a raului Jiu pe sectorul Livezeni-Bumbesti- anularea Autorizațiilor de construire emise de CJ Hunedoara și CJ Gorj prin sentință judecătorească din decembrie 2017. La peste 3 ani de la aceasta Hotarare, in ciuda eforturilor depuse, Hidroelectricau a reusit sa obtina un acord de mediu si implicit o noua autorizatie de construire, timp in care lucrarile si echipamentele se degradeaza fizic si moral, datorita neutilizarii.

AHE Bistra-Poiana Mărului-Poiana Ruscă. Aducțiunea secundară Bistra-Lac Poiana Mărului: Garda de mediu Caraș-Severin a dispus în mod abuziv, în urma efectuării unui control, interzicerea efectuării lucrărilor, solicitând obținerea unui acord de mediu de la APM Caras-Severin.

AHE Cerna Belareca: ulterior aprobării obiectivului a fost declarat, peste schema de amenajare deja existentă, Situl Patrimoniului Mondial UNESCO "Păduri Stravechi și Primare de Fag din Carpați și din alte regiuni ale Europei" .

Astfel, în prezent, obținerea avizelor si acordurilor necesare autorizatiei de construire va fi un proces de lunga durata, fara certitudinea obtinerii acesteia. In acest timp, uvraje deja realizate in valoare de peste 250.000.000 lei continua sa se degareze.

AHE Surduc-Siriu – treapta Surduc Nehoiasu

Asociația DECLIC din Cluj Napoca a solicitat instanței anularea Autorizației de construire in baza careia se executa lucrarile de construire la „Amenajare Hidroenergetica Surduc-Siriu. Treapta Surduc-Nehoiasu, Baraj Surduc” .

Prin Sentința Civilă nr. 601/2020, Tribunalul Cluj a respins cererea de suspendare a AC 175/2015 și oprirea lucrarilor autorizate. Împotriva acestei soluții favorabile Hidroelectrica, asociația DECLIC a formulat recurs, acesta urmând să se judece.

- Obținerea terenurilor necesare realizării investițiilor :

Pentru realizarea investițiilor istorice este necesară obținerea HG privind exproprierea imobilelor proprietate privată din coridorul de expropriere a lucrării de utilitate publică de interes național pentru cauza de utilitate publică și trecerea acestora în administrarea ME. Deși Hidroelectrică a început aceste demersuri de mai bine de cinci ani, nu s-au făcut progrese semnificative, diverse autorități ale statului refuzând să își dea concursul și să coopereze în acest sens. În lipsa expropriierilor, lucrări de investiții realizate în proporție de 90% nu pot fi puse în exploatare la capacitate, astfel încât să genereze energie electrică la nivelul aprobat.

- Probleme generate de contractori :

Pe lângă cele enumerate mai sus, se constată că volumul de realizări la lucrările incluse anual în planul de investiții al Hidroelectrică s-a redus și din pricina:

1. Problemelor de natură financiară și tehnică a principalilor contractori, probleme care au culminat cu intrarea în insolvență a furnizorului de echipamente hidrotehnice UCM Resita.
2. Declararea falimentului proiectantului general ISPH București, fapt ce a dus la oprirea contractelor de proiectare aflate în derulare, respectiv obligativitatea HE de a găsi alți furnizori pentru servicii de proiectare, ceea ce înseamnă întârzieri mari pentru proiectele de investiții.
3. Diminuarea capacității de mobilizare pe toată durata anului 2021 pentru realizarea lucrărilor asumate prin contractele încheiate de Hidroconstrucția, Electromontaj (SAEM), Romelectro (întârzieri mari la Retehnologizare CHE Stejaru), culminând la finele anului cu intrarea în insolvență a Hidroconstrucția și Romelectro.
4. Refuzul Romelectro de semnare a contractului de Retehnologizare AHE Vidraru după câștigarea procedurii de achiziție negociere competitivă, datorită incapacității de emitere a scrisorii de garanție bancară de bună execuție, conform legislației în vigoare (în 5 zile de la semnarea contractului).

- Probleme legislative :

- Neaducerea la îndeplinire a unor hotărâri de guvern

Prin HG nr. 900/2017 s-a aprobat exproprierea terenurilor necesare pentru finalizarea lucrărilor și punerea în funcțiune. Pentru finalizarea procedurilor de expropriere este necesară scoaterea unor terenuri din fondul forestier al statului și transferarea terenului către ministerul energiei printr-o HG suplimentară. După emiterea noii HG se poate proceda la defrișarea terenului astfel încât să se realizeze acumularea. Din anul 2018 și până în prezent Garda Forestieră, instituție aflată în subordinea Ministerului Mediului, refuză să elibereze avizul necesar continuării demersurilor de obținere a documentelor necesare emiterii HG.

Efectele imposibilității punerii în funcțiune planificate în 2021 conduc la o producție de electricitate nerealizată de 46,3 GWh pe an și la deteriorarea parțială a lucrărilor executate.

- Incoerența legislativă

Indicatorii de profitabilitate stabiliți prin SF la momentul aprobării investițiilor sunt în realitate mult diminuați ca urmare a modificărilor frecvente ale legislației, în unele cazuri investițiile devenind nerentabile.

Se poate exemplifica prin :

- creșterea prețului apei uzinate, în condițiile în care, așa cum am mai spus, Hidroelectrică are concesiunea potențialului hidroenergetic;
- stabilirea cantității de apă facturate pe criterii impuse (debite maxime în loc de debite real uzinate) stabilită prin aplicarea Legii 122/2020 pentru modificarea și completarea Legii apelor nr. 107/1996, în

conditia in care, pentru hidroagregatele Hidroelectrica nu exista la nivel mondial **metode omologate** de masurare a debitelor uzinate. Cu toate acestea, toate hidroagregatele, prin sistemele existente, masoara corect debitele uzinate, dar aceste debite nu sunt recunoscute, in mod abuziv, solicitandu-se in baza legii mentionate, o omologare imposibil de obtinut.

- Majorarea debitelor salubre si ecologice prin aplicarea HG 148/2020 privind determinarea și calculul debitului ecologic, solicitandu-se in unele cazuri chiar si dublarea valorilor de debit.
- Diverse Hotarari de guvern cu aplicare retroactiva, dintre care amintim OUG 114/2018, OUG 15/2021, hotarari prin aplicarea carora sunt afectati substantial indicatorii aprobati ai investitiilor.

Principalele obiective de investitii/lucrari care au avut puneri in functiune in anul 2021 sunt:

Obiective de investitii/Lucrari	Valori receptionate (lei)
Modernizare statii 6,3kV ecluza romana PDF II	1.549.484,68
Modernizarea sistemului SCADA dispecerat Porțile de Fier	3.145.555,00
Modernizare Stații 6,3 kV și 20 kV CHE Herculan	1.621.463,59
Total	5.309.338,27

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

Având în vedere Hotărârea AGEA nr.12/2019 prin care s-a aprobat modul de finalizare a obiectivelor de investiții cu funcțiuni complexe, s-au contractat și avizat studiile de fezabilitate realizate pentru actualizarea/optimizarea indicatorilor tehnico-economici.

Documentațiile SF au fost transmise la Ministerul Energiei, în vederea avizării lor în Comisia Interministerială și ulterior pentru promovarea HG-urilor aferente.

In urma solicitarilor Ministerul de Resort, in baza acestor studii de fezabilitate s-au întocmit note de fundamentare și s-a obținut avizarea noilor indicatori tehnico-economici la nivelul Directoratului și al Consiliului de Supraveghere.

La nivel AGA, notele de fundamentare au fost respinse și prin PV nr. 115747/12.10.2021, AGEA declară că va lua o decizie doar după analizarea și avizarea acestor SF în CTE-ME.

Astfel, documentațiile SF au fost retransmise spre analiză și avizare în CTE ME.

În luna decembrie 2021 conducerea HE a luat decizia actualizării SF-urilor elaborate în prețuri 2021, având în vedere evoluția pieței materialelor de construcție.

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 2021, s-au urmărit în permanență oportunitățile de dezvoltare a proiectelor de diversificare a sursei de producție a energiei electrice (achiziții participatii și dezvoltare capacități noi), documentarea și analiza acestora, precum și disponibilitatea instrumentelor de finanțare din fonduri europene în vederea atragerii de finanțări externe nerambursabile pentru proiectele de interes ale companiei, respectiv: PNRR, Fondul de modernizare, EEA & Norway Grants, PODD, precum și pregătirea documentațiilor aferente fiecărui proiect în parte.

Direcțiile principale ale strategiei investiționale a Hidroelectrica aprobată prin Hotărârea Adunării Generale a Acționarilor nr. 8/15.06.2020, urmărite și în anul 2021, sunt: finalizarea capacităților de producție aflate în stadiu avansat de execuție, realizarea de capacități hidroenergetice noi, retehnologizări

și modernizări ale centralelor existente, proiectele noi de diversificare a activității, prin realizarea de capacități din alte surse regenerabile de energie, dar și prin implementarea unor activități de cercetare-inovare la nivelul societății.

În urma identificării oportunității de a obține o finanțare nerambursabilă pentru un proiect hidroelectric, în cursul anului s-au derulat acțiuni legate de fundamentarea și aprobarea participării Hidroelectrica la selecția lansată de EEA & Norway Grants pentru accesarea finanțării nerambursabile disponibile în cadrul Programului pentru energie în România, Aria: Energie Regenerabilă – Apelul 1.1. ‘Capacitate crescută pentru producerea energiei regenerabile – Hidroenergie’ cu proiectul MHC Poiana Ruscă.

În acest sens, pentru finanțarea realizării unei capacități hidro noi care valorifică potențialul existent în amenajările hidroenergetice aflate în exploatare s-a pregătit și transmis cererea de finanțare conform instrucțiunilor specifice instrumentului de finanțare și s-a răspuns la toate clarificările solicitate de Innovation Norway.

La finalul lunii septembrie Innovation Norway a transmis decizia de aprobare a grant-ului solicitat la o valoare de 462.000 Euro, reprezentând cca. 60 % din valoarea totală a cheltuielilor eligibile ale proiectului, iar în cursul lunii noiembrie au fost finalizate și agreeate documentele aferente contractului de finanțare, care are ca data de începere 01.11.2021. Comunicarea publică privind Proiectul MHC Poiana Ruscă finanțat cu sprijinul granturilor acordate de Islanda, Liechtenstein și Norvegia prin mecanismul financiar SEE 2014-2021, în cadrul „Programului de Energie din România” s-a realizat prin transmiterea unui comunicat de presa, publicarea unui articol pe site-ul companiei, precum și pe rețelele de socializare.

Ulterior, pentru implementarea proiectului, a fost pregătită documentația de atribuire și în prezent este lansată licitația publică pentru contractarea la cheie a proiectării și execuției MHC Poiana Ruscă.

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

OPERAȚIONAL (TWh)	Realizat 2021	Bugetat 2021
Energie produsă	16,91	
Energie livrată	16,517	14.594
Energie vândută	17,11	15.430

Producția brută de energie a SPEEH Hidroelectrica SA a fost de 16.911 GWh.

Producția de energie în centralele hidroelectrice în anul 2021 a fost obținută în proporție de 100% pe seama afluenței naturale, înregistrându-se și o stocare de 95,8 mil mc (39,57 GWh), rezerva de energie a marilor lacuri de acumulare a crescut de la 2.027,19 GWh în 31.12.2020 (1.639,18 mil mc. stoc) la 2.066,76 GWh în 31.12.2021 (1.734,98 mil mc. stoc).

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 Hidroelectrica în vederea asigurării rezervei necesare specifice sezonului rece și totodată a respectării angajamentelor contractuale ale Hidroelectrica de livrare a energiei electrice contractate pe piețele OPCOM în calitate de furnizor de energie electrică.

Hidroelectrica, prin volumul și calitatea serviciilor de sistem furnizate, se constituie ca unul dintre principalii factori ce concură la asigurarea stabilității în funcționare a SEN.

Volumul serviciilor de sistem furnizat de SPEEH Hidroelectrica SA în sistemul energetic național este prezentat în tabelul următor:

Denumire serviciu	UM	Licitat	Cesionat	Contract	Realizat
Rezerva de reglaj secundar	hMW	2.510.026	0	2.510.026	2.510.026
Rezerva terțiară rapidă UP	hMW	4.325.445	0	4.325.445	4.325.445
Rezerva terțiară rapidă DOWN	hMW	621.330	0	621.330	621.330
Energia reactivă debitată sau absorbită din rețea în banda secundară de reglaj a tensiunii	Ore X grup	-	-	1.410	1.410

În tabelul de mai jos se prezintă volumul de servicii de sistem realizat în 2021 de Hidroelectrica în comparație cu totalul la nivel SEN.

Denumire serviciu	UM	Necesar SEN	Realizat Hidroelectrica	*Realizat HE(%)
Rezerva de reglaj secundar	hMW	4.323.570	2.510.026	60,43%
Rezerva terțiară rapidă UP	hMW	5.470.200	4.325.445	79,37%
Rezerva terțiară rapidă DOWN	hMW	2.365.650	621.330	26,81%
Energia reactivă debitată sau absorbită din rețea în banda secundară de reglaj a tensiunii	Ore X grup	1.410	1.410	100%

*(%) din valorile realizate SEN

Ca urmare a reglementărilor privind calificarea producătorilor interni ca furnizori de servicii de sistem (procedura Transelectrica PO TEL-07 V OS-DN/154/2001), Hidroelectrica a continuat și în 2021 programul de calificare a unităților sale.

Față de anul de raportare anterior situația este nemodificată, în prezent Hidroelectrica a obținut calificarea pentru următoarele servicii de sistem:

- **Reglaj secundar frecvență – putere** → 28 hidroagregate;
- **Rezerva terțiară rapidă** → 95 hidroagregate;
- **Reglajul puterii reactive în banda secundară de reglaj a tensiunii** → 28 hidroagregate;
- **Restaurarea SEN** → 5 hidroagregate;

Menționăm că procesul de calificare are un caracter permanent, fiecare agregat calificat pentru furnizarea unor servicii de sistem trebuie să reconfirme periodic, prin probe, capacitatea efectuării serviciilor de sistem pentru care a fost calificat inițial.

Dinamica puterii instalate în Hidroelectrica în 2020. Participarea CHE la balanța de putere

În instalațiile SPEEH Hidroelectrică SA erau în exploatare la 31.12.2021 un număr de 187 capacități cu o putere de 6.372,172MW.

Comparativ cu anul 2020 puterea instalată în exploatare în centralele hidroelectrice din patrimoniul SPEEH Hidroelectrică s-a menținut, conform Licenței de Exploatare Comercială nr 332/24.07.2001.

Valoarea maximă (procentual din producția la borne) a consumului intern pentru producere și transformare a fost înregistrată la sucursala Curtea de Argeș (inclusiv uzina Buzău) (1,83%) iar valoarea minimă a fost înregistrată la sucursala Porțile de Fier (inclusiv uzina Tg Jiu) (0,51%). Pe ansamblu, valoarea procentuală menționată a consumului intern pentru producere și transformare a fost cu 0,06% mai mică decât în 2020.

II.4. Creșterea potențialului hidroenergetic amenajat

Creșterea potențialului hidroenergetic amenajat se poate face prin eliminarea restricțiilor în exploatare a amenajărilor hidroenergetice existente. Directoratul Hidroelectrică este preocupat de luarea de măsuri pentru eliminarea restricțiilor de exploatare ale amenajărilor existente.

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

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

Pentru anul 2021 a fost întocmit programul de mentenanță echipamente în valoare de 214,34 milioane lei, din care valoarea estimată a lucrărilor de mentenanță echipamente ce urmează a fi executate cu S.S.H. Hidroserv S.A. este de 185,027 milioane lei.

Raportat la gradul de realizare la ICP specific – “Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)”, în anul 2021 au fost realizate un număr de 3991 lucrări cu caracter planificat. Raportat la ținta stabilită prin Planul de administrare, de 60 grad de realizare a lucrărilor cu caracter planificat stabilite prin Programul Anual de Mentenanță, respectiv 2710 lucrări, indicele ICP a fost realizat într-un procent de 147%. Până la data de 31.12.2021, 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. 93%, depășind astfel ținta de 75% stabilită prin Planul de administrare.

În cadrul activității de mentenanță 2021 au fost încheiate contracte subsecvente la acordul cadru 2028/2019 cu S.S.H. Hidroserv S.A. pentru lucrările de mentenanță aferente anului 2021.

A fost fundamentat și aprobat Programul anual de mentenanță echipamente care cuprinde lucrări cu caracter planificat și neplanificat în valoare de aprox. 216,1 mil. lei, aferent anului 2022.

Au fost încheiate actele adiționale nr.2 și 3 la acordul cadru 2028/2019. Acestea au actualizat listele de lucrări de mentenanță estimate, propuse a se executa în anul 2021, respectiv anul 2022 cu S.S.H. Hidroșerv S.A.. Totodată au fost încheiate 5 contracte subsecvente la acordul cadru 2028/2019 pentru executia lucrărilor de mentenanță cu caracter planificat aferente anului 2021 și un contract subsecvent pentru lucrări de mentenanță corectivă și lucrări suplimentare la lucrările planificate care se decontează din valoarea alocată MC (mentenanță corectivă) în valoare de 31,98 mil lei.

Deasemenea au mai fost încheiate 2 contracte pentru lucrări de mentenanță echipamente aferente anului 2022. Un contract pentru lucrări cu caracter planificat pentru primul trimestru aferent anului 2022 în valoare de 49,5 milioane lei, respectiv un contract subsecvent pentru lucrări de mentenanță corectivă și lucrări suplimentare la lucrările planificate care se decontează din valoarea alocată MC (mentenanță corectivă) în valoare de 21,8 milioane lei aferent anului 2022.

Printre principalele inițiative strategice ale Hidroelectrica, pe termen mediu și lung, se regăsește securizarea portofoliului de producție existent prin implementarea optimă a programelor de mentenanță și re tehnologizare/modernizare, asigurând astfel funcționarea acestora pentru un nou ciclu de viață în condiții de siguranță și fiabilitate crescute. În acest sens, în cursul anului 2021, Hidroelectrica a întreprins acțiunile de due diligence financiar, fiscal, tehnic și juridic privind activele UCMR și a finalizat evaluarea acestora. Activele avute în vedere ar putea fi utilizate pentru îndeplinirea planului de investiții pe termen mediu și lung cu privire la activitățile de modernizare/re tehnologizare cât și la eficientizarea funcției de mentenanță a societății.

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 2021 a reprezentat 28,47% din producția totală a țării. În ce privește serviciile de sistem tehnologice, reglaj secundar și rezerva terțiară rapidă, s-au realizat, în anul 2021, 58,05% reglaj secundar, 79,07% rezerva terțiară rapidă la creștere și 26,26% rezerva terțiară rapidă la scădere 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 anul 2021, activitatea derulată a urmărit obiectivele și direcțiile de acțiune strategice aprobate prin Planul de Administrare al Hidroelectrica 2019-2023, cu scopul creșterii valorii și dezvoltării sustenabile a societății. Principalele proiecte de fuziuni și achiziții (M&A) în care compania s-a angrenat, grupate pe domenii de interes, sunt următoarele:

- **Proiectul ARIZONA –Procesul de achiziție de către Hidroelectrica a companiilor Crucea Wind Farm S.A. și Steag Energie România S.R.L.**

✓ Prin Hotărârea nr. 1/01.02.2021 Adunarea Generală a Acționarilor Hidroelectrica a aprobat "Tranzacția de cumpărare a 100% din acțiuni, respectiv părți sociale, deținute de Steag GmbH și Steag 2 Betelligungs GmbH în societățile Crucea Wind Farm S.A. și Steag Energie Romania S.R.L. (perimetrul proiectului Arizona), în conformitate cu oferta depusă și contractul de vânzare-cumpărare (SPA) negociat";

✓ În data de 11.03.2021 a fost finalizată Tranzacția, fiind modificate actele constitutive ale celor 2 societăți, pentru a reflecta efectele transferului dreptului de proprietate, iar denumirea societății Steag Energie Romania S.R.L. a fost schimbată în Hidroelectrica Wind Services S.R.L. Numele societății Crucea Wind Farm S.A. nu a fost modificat;

✓ În baza Hotărârii AGA nr. 10/25.06.2020 și în urma licitației organizate de Hidroelectrica în perioada Decembrie 2020-Februarie 2021, Societatea a contractat cu BRD Groupe Societe Generale SA un

credit pentru achiziții de participații în sumă de 1.250.000.000 Lei, din care, în data de 11.03.2021 a fost trasă din credit tranșa necesară pentru achiziția a 100% din acțiunile Crucea Wind Farm și a 100% din acțiunile Steag Energie România SRL;

✓ Crucea Wind Farm S.A. deține Centrala Electrică Crucea Nord, de 108 MW, situată în vecinătatea comunelor Crucea, Vulturu și Pantelimon în județul Constanța, care are în componență 36 turbine eoliene Vestas V112 3MW;

✓ Hidroelectrică Wind Services S.R.L. este societatea comercială care prestează servicii de operare tehnică și comercială, exclusiv, pentru Crucea Wind Farm SA;

✓ Ambele societăți sunt deținute 100% de Hidroelectrică SA și urmează a fi integrate în portofoliul Hidroelectrică prin fuziune prin absorbție;

Prin achiziția parcului eolian de la Crucea Nord, Hidroelectrică a realizat prima achiziție importantă a unor companii private de către o companie cu acționar majoritar de stat, un prim pas care materializează direcția strategică spre diversificarea portofoliului de producție și totodată un pas indispensabil din perspectiva poziționării Hidroelectrică în contextul Pactului Verde european și a obiectivelor de decarbonizare a sectorului energetic.

Totodată, prin finanțarea achiziției prin credit, se eficientizează structura de capital a companiei și implicit se potențează indicatorii de performanță ce măsoară rentabilitatea capitalului acționarilor, prin efectul de levier creat. De asemenea, complementaritatea activelor preluate, cu portofoliul actual de centrale deținute de Hidroelectrică, creează premisele îmbunătățirii equity story și a imaginii companiei în perspectiva listării acesteia.

Proiectul SCORILO – achiziția de către Hidroelectrică a activelor UCMR Reșița care vor fi utilizate în activitățile de mentenanță, modernizare/retehnologizare

✓ În anul 2021, urmărind direcțiile strategice de dezvoltare ale companiei stabilite de acționari în cadrul Planului de Administrare al Hidroelectrică pentru perioada 2019 – 2023, au continuat acțiunile de analiză a preluării unei părți din activele UCMR Reșița pentru a fi utilizate în activitățile curente de mentenanță și reparații, precum și în proiectele de modernizare/retehnologizare a portofoliului existent de hidroagregate;

✓ Astfel, cu suportul de specialitate al consultanților selectați de Hidroelectrică, au fost derulate activități specifice de due diligence pe toate domeniile, cu scopul identificării perimetrului de interes, evaluării stării tehnice a activelor selectate, precum și a evaluării aspectelor financiare, fiscale, comerciale și juridice ce tin de acestea;

✓ Activele selectate au fost evaluate cu respectarea normelor ANEVAR, fiind stabilită valoarea de piață a acestora, data de intrare importantă în etapele următoare de modelare financiară a tranzacției și de structurare a ofertei angajante;

✓ Toate analizele realizate și rezultatele acestora vor sta la baza deciziei de aprobare a realizării tranzacției și la elaborarea și transmiterea către UCM Reșița, dacă va fi cazul, a unei oferte angajante de achiziție a activelor de interes, acțiuni preconizate pentru anul 2022.

E-mobility: Retea stații încărcare automobile electrice (Proiect H-Charge)

În luna iunie a fost reluată procedura de selecție pentru realizarea studiului de fezabilitate necesar stabilirii soluției tehnice, a bugetului și a graficului de implementare, precum și documentațiilor pentru obținerea avizelor, acordurilor și autorizațiilor necesare pentru dezvoltarea unei rețele proprii de stații de încărcare a autovehiculelor electrice, la nivel național, destinate atât uzului propriu cât și celui comercial, derularea

procesului de evaluare tehnică și financiară a ofertelor. Licitația publică a fost finalizată în luna decembrie, cu atribuirea contractului de prestări servicii Ofertantului clasat pe primul loc, AGO Proiect Engineering SRL din Cluj Napoca;

SRE – Fotovoltaic (Proiect Nufărul)

Pentru valorificarea potențialului suprafeței lacurilor de acumulare prin amplasarea de sisteme fotovoltaice flotante, în cursul anului au fost derulate acțiuni legate de documentarea și realizarea conceptului proiectului, de aprobarea notei conceptuale la nivelul companiei, de pregătire și aprobare a documentației necesare lansării procedurii de contractare a serviciilor de elaborare a Studiului de fezabilitate, de obținere a autorizațiilor, acordurilor și avizelor necesare precum și de realizare a caietului de sarcini necesar contractării execuției proiectului (fazele de proiectare și executare). Licitația publică a fost lansată în luna septembrie. Se urmărește replicarea proiectului la nivelul mai multor lacuri de acumulare gestionate de Hidroelectrica;

• Alte proiecte de M&A

În cursul anului 2021 Hidroelectrica a participat la procedurile privind potențiala achiziție a unor proiecte de dezvoltare de parcuri de producție a energiei electrice din surse regenerabile (3 parcuri eoliene și 1 parc fotovoltaic), aflate în diverse stadii de dezvoltare și pentru care Hidroelectrica se afla în competiție cu alte societăți. Pentru fiecare din aceste parcuri Hidroelectrica a transmis în Timestrul IV 2021 Oferte Indicative de Preț neangajante (NBO), în baza aprobărilor obținute de la Directoratul HE și a avizărilor emise în acest sens de către Consiliul de Supraveghere.

Capacitatea totală instalată a celor 4 proiecte de parcuri de producție depășește 2 GW, cu o energie estimată totală de proiect de aproape 5 TWh/anual. Suma valorilor totale ale investițiilor în aceste parcuri a fost estimată de Hidroelectrica la aproximativ EUR 2,3 miliarde, conform informațiilor transmise de către vânzători sau colectate din piață.

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

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, corespunzător condițiilor efective de la momentul vânzării (ex. nivel hidrolicitate, disponibilitate agregate etc.)

În anul 2021, Hidroelectrica a avut o prezență constantă pe piețele concurențiale gestionate de OPCOM, obținând prețuri de tranzacționare în linia pieței.

Energia electrică produsă în instalațiile Hidroelectrica în anul 2021 a reprezentat 28,47% din producția totală a țării. În ce privește serviciile de sistem tehnologice, reglaj secundar și rezerva terțiară rapidă, s-au realizat, în anul 2021, 58,05% reglaj secundar, 79,07% rezerva terțiară rapidă la creștere și 26,26% rezerva terțiară rapidă la scădere din necesarul operatorului tehnic de sistem (OTS). Hidroelectrica și-a menținut astfel cota de piață pentru producția de energie și realizarea serviciilor de sistem.

Prin strategia de tranzacționare pe termen mediu și lung, Hidroelectrica urmărește să își optimizeze portofoliul de vânzare și să își structureze vânzările astfel încât să asigure o planificare optimă a vânzărilor forward pentru livrările din perioada 2022-2023. În vederea optimizării ofertelor de vânzare, în cadrul Departamentului Trading se efectuează analize zilnice asupra indicatorilor caracteristici pieței de energie electrică (Power Commodity, arbitraj între piețe).

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 fost îndeplinit.

De asemenea, compania a înregistrat venituri din furnizarea serviciilor de sistem și a înregistrat un procent 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.

De asemenea, recente modificări și completări ale Legii energiei electrice și a gazelor naturale nr. 123/2012 transpuse în OUG 143/2021, prin care sunt permise tranzacțiile transfrontaliere și producătorilor de energie electrică, compania este pregătită pentru a deveni un jucător important pe piața regională de energie electrică.

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

- Analizarea pieței cu amănuntul de energie electrică, înțelegerea agenților din piața și a comportamentului clienților, a schimbărilor în reglementare și identificarea oportunităților și amenințărilor.
- Elaborarea 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. Hidroelectrică 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 2021 6% 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 2021.

Dezvoltarea forței de vânzări pentru clienți medii și mari

- Participarea la licitațiile desfășurate pe SEAP pentru furnizarea de energie electrică: Hidroelectrică a obținut 3 contracte cu clienți importanți.
- Țintirea directă a clienților medii și mari (IE, IF și alții), inclusiv prin realizarea de oferte personalizate. Hidroelectrică a preluat în portofoliu clienți mari, „ cantitatea vândută crescând cu peste 270% față de anul 2020.
- Definirea și implementarea proceselor de vânzare. S-au definit procesele de vânzare în cadrul Hărții proceselor.

Dezvoltarea capabilităților pentru contractarea clienților mici și a clienților casnici

Conform strategiei de dezvoltare a activității de furnizare pentru 2021-2025, Hidroelectrică a derulat în cursul anului 2021 mai multe activități, orientate pe următoarele obiective:

- În vederea dezvoltării activității de furnizare, s-a modificat structura organizatorică a Hidroelectrică SA prin înființarea Departamentului Furnizare.
- Ofertarea clienților non-casnici cu consum anual mai mic de 1 GWh prin oferte tip care au fost publicate pe site-ul Hidroelectrică.

- Menținerea unui preț atractiv pentru clienții casnici, astfel încât, la finele anului 2021 numărul de clienți casnici a crescut cu peste 2000% față de anul 2020.
- Semnarea contractelor de achiziție în vederea implementării în anul 2022 a aplicațiilor informatice CRM Salesforce, SAP IS-U, precum și Digitalizarea interacțiunilor cu clienții prin aplicații web specifice.

II.7. Creșterea și protejarea valorii societății

Implicare în pregătirea și realizarea listării societății

În 2020-2021, Hidroelectrică a continuat demersurile de pregătire pentru IPO și listare, parcurgându-se următoarele etape:

- ✓ În cadrul pregătirii și realizării procesului de listare, în cursul anului 2020 au fost semnate contractele de prestări servicii cu consultantul juridic (Dentons Europe SPARL), precum și consultantul 'equity adviser' (STJ Advisors Group Ltd.);
- ✓ Ca urmare a promulgării în luna august 2020 a Legii nr. 173/2020, care prevede interzicerea pentru o perioadă de 2 ani a înstrăinării acțiunilor deținute de stat la companiile și societățile naționale, la instituții de credit, precum și la orice altă societate la care statul are calitatea de acționar, faza de pregătire a procesului de listare, la finalul căreia urma să fie angajat intermediarul autorizat, a fost suspendată;
- ✓ La 22 martie 2021 Senatul României a adoptat Proiectul de Lege pentru modificarea Legii nr. 173/2020 privind unele măsuri pentru protejarea intereselor naționale în activitatea economică care a fost transmis la Camera Deputaților pentru întocmire raport de către comisiile de specialitate și pentru avizare în vederea adoptării ca factor decizional. În prezent, Proiectul de Lege este înscris pe ordinea de zi a plenului Camerei Deputaților;
- ✓ În cursul lunii septembrie 2021 au fost demarate procedurile privind prelungirea duratei contractului cu STJ Advisors Group Ltd. până la data de 20 noiembrie 2023, în urma încheierii unui act adițional.

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 2021 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, Hidroelectrică își propune să distribuie dividende acționarilor într-o manieră predictibilă prin acordarea acestora în proporție de min. 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 Hidroelectrică prin investiții din credite sau obligațiuni și astfel creându-se acel efect de levier care va îmbunătăți indicatorul de rentabilitate al capitalurilor (ROE).

In anul 2021 Societatea a distribuit dividende in suma de 2.286.371.242 RON (5.10 RON/actiune) din profitul anului 2020 si din rezultatul reportat reprezentand rezerva din reevaluare realizata pe masura amortizarii sau casarii imobilizarilor corporale.

Dividende distribuite in 2021	
Dividende distribuite din profitul anului 2020	1.286.371.242
Dividende distribuite din rezultatul reportat reprezentand rezerve din reevaluare realizata	1.000.000.000
Total	2.286.371.242

In anul 2020 Societatea a distribuit dividende in suma de 2.003.281.336 RON (4,47 RON/actiune) din profitul anului 2019 si din rezultatul reportat reprezentand rezerva din reevaluare realizata pe masura amortizarii sau casarii imobilizarilor corporale.

Dividende distribuite in 2020	
Dividende distribuite din profitul anului 2019	1.253.281.336
Dividende distribuite din rezultatul reportat reprezentand rezerve din reevaluare realizata	750.000.000
Total	2.003.281.336

Asigurarea dezvoltării capabilităților de raportare, control și management al riscului

Sistemul de management al riscurilor reprezinta o componenta integranta a structurii de guvernanta corporativa a Hidroelectrica, in linie cu cerintele Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, ale Metodologiei de management al riscurilor 2018, elaborată de Secretariatul General al Guvernului, si in linie cu principiile ISO 9001 si ISO31000, sistemul fiind construit ca un cadru integrat si cuprinzator de identificare, evaluare, tratare, monitorizare si raportare a riscurilor.

Pe parcursul anului 2021 Hidroelectrica a continuat procesul de dezvoltare si adecvare a managementului riscurilor pentru a raspunde optim incertitudinilor si schimbarilor determinate de evolutia contextului si a factorilor de risc. Printre rezultatele eforturilor de imbunatatire si dezvoltare a capabilitatilor de management al riscului mentionam:

- Imbunatatirea cadrului intern de reglementare prin actualizarea procedurilor din clasa de procese M05 – Risc Corporativ ce tin de desfasurarea activitatii de risc management, anume:
 - M05.001 V1 – Actualizarea clasificarii riscurilor la nivelul HE
 - M05.010 V1 – Definirea instrumentelor de evaluare a riscurilor
 - M05.801 V1 – Evaluarea riscurilor unui proces
 - M05.890 V1 – Monitorizarea si revizuirea riscurilor unui proces
 - M05.901 V1 – Administrarea registrului riscurilor
 - M05.910 V1 – Determinarea profilului de risc
- De asemenea, clasa de procese M05 a fost completata cu doua noi proceduri, M05.199 V0 – Evaluarea riscurilor de coruptie si M05.201 V0 – Incheierea unei asigurari.
- Pe parcursul anului 2021 au fost derulate peste 50 de misiuni de consultanta, acordate coordonatorilor de grupe/subgrupe de procese, in vederea identificarii si tratarii riscurilor in contextul elaborarii sau actualizarii procedurilor interne.

- O importanță deosebită acordată riscului de contrapartidă, în contextul amenințărilor determinate de pandemia Covid-19, de crizele din sectorul energetic, sau în contextul demarării și implementării Strategiei de Furnizare, astfel: a fost derulată procedura de atribuire și semnat un contract pentru furnizarea de rapoarte de credit cu o durată de 4 ani; de asemenea, a fost actualizată procedura M05.110 Evaluare risc de contrapartidă (v1) pentru introducerea, inter alia, a unei instrucțiuni detaliate de profilare de risc a clienților semnificativi ai Hidroelectrica, inclusiv o metodologie de profilare dedicată segmentului Furnizare.
- În ceea ce privește vânzările pe segmentul OTC, acțiunile de gestionare și minimizare a riscului de contrapartidă au inclus, între altele, re-evaluarea financiară și re-profilarea pe clase de risc a întregului portofoliu de clienți OTC, precum și implementarea unor măsuri suplimentare de atenuare a riscului ce au presupus, pentru anumite categorii de clienți: limitarea expunerii totale în limita garanțiilor bancare constituite sau constituirea unor garanții suplimentare, negocierea unor plăți în avans prin semnarea de acte adiționale la contractele EFET, negocierea unor plăți anticipate s.a. Prin aplicarea acestor măsuri suplimentare, valoarea medie a expunerilor negarantate s-a redus semnificativ, iar valoarea totală medie a garanțiilor bancare constituite a ajuns la un maxim al ultimilor ani.
- În ceea ce privește segmentul Furnizare, pe lângă noua instrucțiune detaliată privind profilarea clienților semnificativi, au fost evaluați și profilați din perspectiva riscului de contrapartidă un număr de 24 de clienți reprezentând cumulativ peste 93% din consumul total estimat pe segmentul Furnizare la decembrie 2021.
- În perioada noiembrie – decembrie, Dep. Risc Management a derulat un amplu proces de actualizare a registrelor de riscuri la nivelul structurilor organizatorice cu răspundere directă la Directorat, inclusiv cu introducerea noilor Fișe și Formulare de documentare a riscurilor, cu organizarea și derularea unui număr semnificativ de sesiuni de formare internă a conducătorilor structurilor respective și a persoanelor nominalizate de acestea. De asemenea, au fost continuate activitățile de documentare a riscurilor din afara proceselor și procedurilor existente. Astfel, în procesul revizuire și completare a registrului riscului la decembrie 2021, au fost analizate și incluse în registrul de riscuri inițial un număr de 307 de riscuri evaluate, în creștere cu 38% față de anul anterior. Numărul de proceduri documentate vizate de această actualizare a fost de 169 procese, cu 55 mai multe (+48%) față de raportul din anul precedent.

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

Activitatea de protecție a mediului în Hidroelectrica este organizată în conformitate cu cerințele legale de mediu și ale standardului ISO 14001:2015 Sisteme de management de mediu.

Conformitatea Sistemului de management de mediu al Hidroelectrica cu cerințele SR EN ISO 14001:2015 este certificată de către SRAC prin certificatul nr 95, valabil până la 20.06.2024. Implementarea cerințelor SR EN ISO 14001:2015 au ca efect la ținerea sub control a aspectelor de mediu semnificative și creșterea gradului de conformare cu cerințele legale aplicabile și alte cerințe la care organizația a subscris.

Protecția mediului este un domeniu de interes prioritar pentru Hidroelectrica. Compania are ca obiectiv strategic creșterea valorii companiei prin optimizarea funcționării capacităților de producție și a controlului operațional, investiții rentabile și extindere la nivel regional, respectând legislația de mediu aplicabilă. Aceste acțiuni se realizează printr-o utilizare rațională și responsabilă a resurselor, în vederea prevenirii și reducerii impactului asupra mediului înconjurător.

Managementul Hidroelectrică, conștient de influența majoră a mediului ambiant asupra habitatelor și organismelor în general, și asupra sănătății umane în special, este permanent preocupat de respectarea obligațiilor legale din domeniul protecției mediului aplicabile activității, de respectarea obligațiilor din actele de reglementare, de minimizarea impactului asupra mediului datorat activităților desfășurate și de prevenirea poluărilor accidentale ale apei și ale celorlalți factori de mediu, inclusiv prin realizarea unei gestionări eficiente a deșeurilor.

De asemenea, acesta a fost preocupat de asigurarea unei bune colaborări cu autoritățile în domeniul mediului și cu alți factori interesați.

Pentru atingerea unor standarde de performanță la nivelul exigențelor internaționale privind protecția mediului, componenta de mediu a sistemului de management integrat a avut stabilite următoarele direcții de acțiune:

- creșterea responsabilității față de mediu prin implicarea directă, instruirea și perfecționarea continuă în domeniul protecției mediului a întregului personal;
- prevenirea și combaterea poluării apei și solului, prin măsuri legate de exploatarea și întreținerea echipamentelor, într-o primă etapă, și prin modificări tehnologice în perspectivă;
- aplicarea unor soluții compatibile cu mediul în cadrul lucrărilor de noi investiții, modernizări, re tehnologizări și refacerea cadrului natural după terminarea lucrărilor;
- managementul eficient al deșeurilor rezultate din activitatea proprie;
- inițierea și dezvoltarea de parteneriate, cu toți factorii preocupați de protecția mediului;
- îmbunătățirea comunicării cu publicul interesat prin creșterea transparenței și încurajarea dialogului;
- îmbunătățirea continuă a componentei de mediu a Sistemului de Management Integrat al Hidroelectrică.

Rezultate politici de mediu

Hidroelectrică acționează responsabil și se implică activ în proiecte care au ca scop atât protejarea și îmbunătățirea condițiilor naturale de mediu, cât și reducerea poluării mediului înconjurător și a surselor de poluare în zonele în care activează.

Totodată, sub dezideratul "Energie hidro - mediu curat pentru toți", activitățile desfășurate de Hidroelectrică se bazează pe abordarea proactivă a protecției mediului și pe implicarea și motivarea întregului personal în asumarea unei atitudini responsabile față de mediu și comunitatea socială.

Acte de reglementare

Autorizații de mediu 2021

La finalul anului 2021, Hidroelectrică deținea un număr de 190 autorizații de mediu pentru obiectivele hidroenergetice aflate în funcțiune, necesar a fi autorizate, dintre care un număr de 10 obiective se aflau în procedură de reînnoire a autorizației. Toate autorizațiile de mediu pentru obiectivele din patrimoniul Hidroelectrică sunt emise fără programe de conformare.

Condițiile de funcționare impuse prin autorizațiile de mediu se referă la monitorizarea factorilor de mediu, respectiv monitorizări ale indicatorilor de calitate pentru apă uzată sau apă uzinată, ale nivelului de zgomot la limita amplasamentului, și precizează alte cerințe pentru respectarea legislației de mediu aplicabilă activității desfășurate. În cursul anului 2021 nu au fost depășiri ale limitelor legale ale indicatorilor măsurați ca urmare a măsurărilor impuse prin aceste cerințe.

Lucrări de protecția mediului

Pentru respectarea obligațiilor legale și pentru ținerea sub control a aspectelor de mediu semnificative, au fost desfășurate acțiuni cu componentă de protecția mediului, a căror valoare pentru partea de protecția mediului s-a ridicat la suma 3,251 de mii lei, incluzând și taxele achitate pentru obținerea actelor de

reglementare. Această sumă este cu 0,787 mii lei mai mare față de valoare cheltuită în 2020 pentru aceleleași tipuri de lucrări.

Cele mai importante categorii de acțiuni/lucrări cu caracter de protecția mediului realizate în anul 2021 au fost:

- Acțiuni de gestionarea deșeurilor, atât a celor generate din activitatea proprie cât și a deșeurilor colectate din fronturile de retenție și de la prizele de apă, s-au derulat în toate sucursalele societății, reprezentând 57 % din valoarea totală a lucrărilor cu caracter de protecția mediului;
- Lucrări de prevenire a poluării apei și pentru epurare apă executate la SH Bistrița, SH Cluj, SH Curtea de Argeș, SH Râmnicu Vâlcea și SH Sebeș, reprezentând 28,17 % din valoarea totală a lucrărilor cu caracter de protecția mediului;
- Lucrări de prevenire a inundațiilor, constând în principal în curățări grătare și decolmatări, cu ponderea semnificativă în SH Râmnicu Vâlcea, SH Hațeg și SH Curtea de Argeș, SH Sebeș reprezentând 4,3 % din valoarea totală a lucrărilor cu caracter de protecția mediului;
- Lucrări de protecția terenurilor executate la SH Curtea de Argeș, SH Hațeg, SH Râmnicu Vâlcea și SH Sebeș, reprezentând 11,19 % din valoarea totală a lucrărilor cu caracter de protecția mediului;

În anul 2021 nu s-au înregistrat evenimente de mediu, de tipul poluărilor accidentale.

Cu toate acestea, două dintre Sucursalele HE au primit amenzi contravenționale, respectiv SH Bistrița și SH Porțile de Fier, ambele contestate în instanță.

Riscuri de mediu și moduri de gestionare

În managementul proceselor, pentru procesele documentate au fost identificate riscurile de mediu și alte riscuri potențiale și au fost stabilite măsuri pentru diminuarea sau ținerea sub control a acestora.

Aspectul de mediu semnificativ, principal, este poluarea apei cu ulei, ce poate interveni atât prin activitatea proprie, dar și prin lucrări executate cu terți. Pentru evitarea unor asemenea situații și pentru limitarea consecințelor lor atunci când se produc, la nivelul punctelor de lucru se întreprind numeroase acțiuni: dotare cu materiale absorbante, verificări profilactice, instruire a personalului și participarea la simulări de acțiune în caz de poluare accidentală etc.

Biodiversitate

Conceptul de biodiversitate sau diversitate biologică a fost definit pentru prima dată în contextul adoptării unui nou instrument internațional de mediu, în cadrul Summit-ului Pământului UNCED din 1992 de la Rio de Janeiro. Acesta semnifică diversitatea vieții de pe pământ și implică patru nivele de abordare: diversitatea ecosistemelor, diversitatea speciilor, diversitatea genetică și diversitatea etnoculturală.

Interesul crescut pentru dezvoltarea rețelelor de arii protejate din România a făcut ca în ultimii ani o mare parte a lacurilor de acumulare aflate în administrarea Hidroelectrică să fie declarate arii naturale protejate avifaunistice. Sucursalele care au în administrare lacuri de acumulare – arii protejate avifaunistice sunt: Bistrița, Curtea de Argeș, Hațeg, Porțile de Fier, Râmnicu Vâlcea, Slatina. Astfel, un număr de 52 centrale au puncte de lucru situate în Arii de Protecție Specială Avifaunistică (SPA).

În același context, un număr de 38 dintre amenajările hidroenergetice au părți componente (centrală, baraj, nod hidrotehnic, priză energetică, captări secundare, drumuri de utilitate etc.) situate în Situri de Importanță Comunitară (SCI), iar un număr de 21 dintre amenajări sunt situate în Parcuri Naționale (PN).

Activitățile de exploatare și întreținere a amenajărilor se derulează cu consultarea Agenției Naționale pentru Arii Naturale Protejate și a custozilor/administratorilor ariei protejate și în concordanță cu cerințele

privind conservarea biodiversității, detaliate în Planurile de management și regulamentele specifice fiecărei arii protejate.

Dezvoltarea capabilităților organizaționale ale funcției IT

În perioada ianuarie - decembrie 2021, Departamentul IT a continuat procesele de digitalizare a companiei și de aliniere a serviciilor IT la necesitățile utilizatorilor și la procesele operaționale ale companiei. Astfel, se continuă cu principalele direcții în vederea centralizării serviciilor IT, optimizarea costurilor operaționale, întărirea securității cibernetice, 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.

Proiecte importante:

- Implementarea proiectelor de digitalizare dedicate departamentului de furnizare a Hidroelectrica și anume a portalului client.hidroelectrica.ro, Salesforce și SAP-ISU/SAP-SEW
- Achiziția de servicii de comunicații și transmisii de date pentru toate punctele de lucru Hidroelectrica; sistem de comunicații cu dublarea lățimii de bandă a canalelor VPN
- Implementarea upgrade-ului sistemului de securitate cibernetică, ce conține printre altele firewall intrusion detection / intrusion prevention / web filtering în cadrul unui proiect complex implementat la nivelul companiei (sediu executiv, sucursale, centrale) ce conține aproximativ 300 de echipamente appliance de ultimă generație dedicate securității cibernetice;
- În cadrul proiectului Țiteica2 în colaborare cu Centrul Național Cyberint s-au instalat și configurat sisteme suplimentare de securitate cibernetică și de cooperare instituțională bazate pe inteligența artificială;
- S-a elaborat o politică nouă de securitate cibernetică la nivelul companiei, politică din care decurg standardele, procedurile și regulamentul de securitate IT&C, pentru conformare cu directiva NIS (Legea 362/2018)
- S-a implementat o aplicație de evidență și monitorizare a incidentelor de securitate și de detectare a vulnerabilităților la nivelul companiei (sediu executiv, sucursale, centrale), pentru conformare cu directiva NIS (Legea 362/2018)

Sisteme de comunicații și transmisii de date:

- Mentenanță corectivă și preventivă a sistemelor informatice și de comunicații ale Hidroelectrica
- Finalizarea Studiului de Fezabilitate referitor la "Modernizarea sistemului de comunicații prin microunde al S.H. Porțile de Fier" și avizarea acestuia în CTE SH Porțile de Fier I și CTE Hidroelectrica
- Avizarea în CTE a proiectului „Studiu de fezabilitate și proiect radio privind obiectivul de investiții Sistem integrat de comunicații UHF Târgu Jiu” (colaborare cu elaboratorul, analiză în CTE SH și CTE HE)
- Avizarea în CTE SH Hațeg și CTE Hidroelectrica a Studiului de Fezabilitate "Rețea de fibră optică între CHE Retezat - DHE Hațeg cu conectarea tronsonului existent de pe AHE Strei"
- Finalizarea documentației pentru Lucrări de mentenanță tip LN3D la "Sistem radio transmitere voce cu componente: Sistem retransmisie Motorola GR500 – 5 buc, Stații fixe Motorola 1200 – 19 buc, Stații mobile Motorola – 6 buc, Stații portabile - 11 buc, Stații radio în banda UHF – 8 buc și derulare procedură de achiziție
- Finalizarea documentației și achiziției de servicii de televiziune pe cablu și de închiriere Fibră Optică între sediul Hidroelectrica Executiv și sediul din Constantin Nacu, prin acorduri cadru pe 4 ani
- Instalarea la dispeceratul din sediul Hidroelectrica Executiv a aplicației de monitorizare a Parcului Eolian Crucea precum și analiza în locație pentru preluarea informațiilor în timp real prin protocol IEC 104 în vederea integrării în portalul SCADA Hidroelectrica

- Asigurarea accesului utilizatorilor la resursele rețelei de comunicații, administrarea VPN voce și date (Vodafone, Orange, Telekom) în toate punctele de lucru Hidroelectrica

Activitate OIT / AI (Operațiuni IT / Aplicații Industriale):

- Implementarea și finalizarea proiectului "Modernizarea sistemului SCADA dispecerat Porțile de Fier" (asigurarea condițiilor tehnice din punct de vedere al comunicațiilor și SCADA pentru operațiunile de montaj/instalare, reconfigurare servere SCADA PF1 Linux și salvare mașini virtuale pentru portarea lor pe platformele hardware din noul sistem). Recepție finală la terminarea lucrărilor și la punerea în funcțiune (realizare teste de PIF și documentații aferente)
- Finalizarea achiziției, instalării și configurării switch-urilor CISCO pentru asigurarea comunicațiilor de date între locațiile Hidroelectrica
- Finalizarea documentației, procedurii de achiziție și semnarea contractului cadru pe 4 ani de furnizare consumabile pentru imprimante multifuncționale color format A0++
- Inițierea proiectului "Modernizarea sistemului de monitorizare și diagnoză centrala Porțile de Fier 1" schimb date și verificare proiecte contractor Spectromas
- Efectuarea analizei și elaborarea draftului de Notă Conceptuală pentru realizarea unui nou portal SCADA Hidroelectrica bazat pe o platformă modernă de ultimă generație
- Coordonarea echipei pentru promovarea obiectivului de investiție „Modernizarea sistemului SCADA în hidroamenajarea Olt (Olt Inferior, Olt Mijlociu și Olt Superior)”, aprobare Notă Conceptuală și Temă de Proiectare pentru realizarea Studiului de Fezabilitate
- Finalizarea și recepția lucrărilor aferente SCADA și stație de achiziție la CHE Târgu Jiu
- Finalizarea și recepția lucrărilor de modernizare SCADA la Dispeceratul PF1 și PF2
- Instalarea și configurarea serverului pilot pentru monitorizarea opririlor/pornirilor hidroagregatelor de la CHE Călimănești
- Întocmirea caietelor de sarcini și documentației tehnico-economică, monitorizare și recepții lucrări LN2 la instalații comunicații, SCADA Amenajare Someș conform plan anual Menținere cu Hidroserve Cluj
- Modificare program SCADA – DH Cluj
- Implementare Registru Unic de intrări-ieșiri a documentelor din cadrul DTIC Hidroelectrica
- Automatizare export date din aplicația de Producție SH Cluj și import în aplicația UCCHNet
- Elaborare caiet de sarcini pentru achiziția de servicii de expertizare sistem SCADA și de automatizare CHE Poiana Teiului
- Asigurare funcționare sistem SCADA DHE (servere SCADA și echipamente auxiliare de transmisii de date aferente sistemului)
- Upgrade server NTDC01 la Windows Server 2019, transfer servicii Active Directory, DNS, DHCP și mașini virtuale pe noul server
- Finalizarea achiziției de licențe și servicii de mentenanță pentru sistemul ERP SAP
- Analiză documentații tehnice și formulare puncte de vedere pentru CTE Sucursale / Hidroelectrica
- Monitorizare și administrare servicii generale de rețea: acces internet și intranet, rutare, firewall, urmărire și control trafic, Active Directory, DHCP, DNS, DFS, Mail, FTP
- Instalare și configurare server DHCP la UHE Stejaru
- Elaborare documentație, derulare procedură de achiziție și semnare contract pentru echipamentele necesare realizării sistemului integrat de controlare timp de funcționare hidroagregate
- Elaborare Notă Conceptuală Sistem de automatizare UHE Sibiu
- Sistem SCADA pilot la SH Sebeș
- Prospectare piață și elaborare documentație pentru o platformă SCADA modernă
- Prospectare piață și elaborare documentație pentru achiziție sistem de backup pentru toate sucursalele Hidroelectrica
- Finalizarea achiziției, instalării și configurării serverelor de timp pentru SH Hațeg
- Participare la etapa de autorizare a dispeceratului din sediul Hidroelectrica Executiv pentru parcul eolian Crucea

- Elaborare Notă Conceptuală privind realizarea unui sistem pilot de operare a amenajării Strei fără personal permanent de exploatare

Sisteme de Securitate IT și Cybersecurity:

- Implementarea restricționării accesului de la distanță în relațiile cu terții conform contractelor, Regulamentului de Securitate IT și a Ghidului de Securitate SCADA
- Implementarea securizării accesului de la distanță pentru angajații Hidroelectrica având în vedere munca la domiciliu în contextul pandemiei de COVID-19
- Implementarea unor proceduri și politici de securitate cibernetică adaptate pentru a menține un nivel optim al securității cibernetică și diminuarea riscurilor generate de posibile incidente de securitate cibernetică
- Instruirea utilizatorilor în contextul modelului de lucru la domiciliu legat de riscurile de securitate cibernetică asociate. Printre temele de instruire abordate menționăm:
- Interzicerea administrării rețelelor informatice de la distanță pentru a se evita riscul compromiterii infrastructurii IT&C
- Accesarea rețelei companiei prin utilizarea exclusivă a unor conexiuni securizate prin soluții de tip Virtual Private Network (VPN)
- Interzicerea expunerii în Internet a serviciilor din rețea (remote desktop, e-mail, servere de fișiere etc.) accesarea fiind posibilă doar după conectarea prin intermediul soluției VPN
- Crearea de politici de securitate în echipamentele de tip firewall, astfel încât utilizatorii care se conectează prin VPN la rețea să aibă acces doar la resursele și serviciile necesare desfășurării activității
- Utilizarea exclusivă a sistemelor informatice deținute de organizație pentru accesarea rețelei acesteia, folosind dispozitive precum laptopul de serviciu. Toate sistemele utilizate pentru accesarea rețelelor informatice au instalate aplicații antivirus și firewall activat, iar software-ul instalat este actualizat la zi
- Instalarea și configurarea clientului de EndPoint Protection pe echipamentele proprietatea companiei
- Testarea unui proiect pilot în vederea implementării soluției de securitate cibernetică ZTNA (Zero Trust Network Access)

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

Pe lângă parteneriatele derulate de către societate cu parteneri externi i.e. IHA - International Hydropower Association, World Energy Council, Eurelectric și interni cum ar fi ARIR – Asociația pentru relații cu investitorii, în cursul anului 2021 Hidroelectrica a devenit membru fondator al Asociației Producătorilor de energie Electrică - HENRO.

HENRO, a luat ființă în 2021 în principal cu scopul de a promova vocea producătorilor de energie din România, insuficient reprezentată până la acest demers, în comparație cu ceilalți actori importanți ai pieței de energie.

HENRO va avea un rol activ în exprimarea punctului de vedere al producătorilor de energie în spațiul public având în vedere numeroasele demersuri de modificări legislative.

Membrii HENRO sunt :

- Hidroelectrica
- Nuclearelectrica
- Romgaz

- CEO Oltenia

Pe langa rolul de a echilibra nivelul de reprezentativitate al celor mai importanti actori ai pietei de energie din Romania, HENRO va avea un rol activ in promovarea intereselor producatorilor in special prin contributia la propunerile de modificare a legislatiei incidente pietei de energie si totodata a reglementarilor secundare emise de catre ANRE, cu impact direct in activitatea operationala a producatorilor si in gradul de predictibilitate al realizarii veniturilor.

Parteneriat cu International Hydropower Association in vederea certificarii proiectelor Hidroelectrica SA in ceea ce priveste sustenabilitatea lor pe problemele de mediu

Se remarca in ultima vreme o crestere semnificativa a atacurilor in Justitie din partea organizatiilor de mediu din Romania pe obiectivele de investitii ale Hidroelectrica SA aflate inca in lucru, cu scopul declarat de a fi oprite prin revocarea Autorizatiilor de mediu si, implicit, prin anularea Autorizatiilor de construire. Mai mult, se intentioneaza demolarea acestora (desi sunt realizate intr-un procentaj consistent) pentru ca terenul sa fie intors la starea lui initiala. Prin discutii purtate de reprezentanti ai sectorului de investitii al Hidroelectrica SA (Managerii departamentelor Management de Proiect, Retehnologizare si Dezvoltare) cu dl. Pablo VALVERDE, Director General Adjunct al International Hydropower Association (IHA) ai carui membri suntem, a fost identificata o cale de a contracara aceasta ofensiva sustinuta venita din partea organizatiilor de mediu: certificarea proiectelor importante de investitii ale Hidroelectrica SA in ceea ce priveste Standardul de durabilitate pentru hidroenergie.

Standardul de durabilitate pentru hidroenergie, lansat la Congresul mondial pentru hidroenergie din 8 septembrie 2021, asigura faptul ca proiectele hidroenergetice certificate sunt recunoscute pentru performanta lor de mediu, sociala si de guvernanta (ESG). Standardul acopera douasprezece subiecte de mediu, sociale si de guvernanta (ESG), inclusiv: biodiversitate si specii invazive, populatii indigene, patrimoniu cultural si multe altele. Dezvoltat de o coalitie formata din reprezentanti ai industriei hidroenergetice, guverne, institutii financiare internationale si organizatii ale societatii civile (inclusiv organizatii de mediu, de ex. WWF), si este guvernat de Hydropower Sustainability Council, un organism independent format din reprezentanti ai organizatiilor sociale, comunitare si de mediu, banci comerciale si de dezvoltare si sectorul hidroenergetic. Procesul de certificare are rolul de a crea incredere si de a promova transparenta in sectorul hidroenergetic si este adaptat etapelor individuale ale ciclului de viata al proiectului: pregatire, implementare si exploatare. Evaluarile sunt efectuate de evaluatori independenti acreditati, recunoscuti de catre toate partile. Costul certificarii depinde de complexitatea, dimensiunea si locatia proiectului (o valoare medie fiind in jurul a o suta de mii de euro per proiect).

Un proiect Hidroelectrica SA, odata certificat printr-un asemenea mecanism transparent si recunoscut unanim la nivel international, va fi imposibil de atacat de organizatiile de mediu, care sunt parte a Consiliului de Sustenabilitate pentru Hidroenergie. Urmeaza ca in viitorul imediat reprezentantii Hidroelectrica SA sa contacteze IHA pentru a initia procesele de evaluare in vederea certificarii sustenabilitatii.

Productia de hidrogen verde

Avantajele adoptarii de timpuriu a productiei pe scara larga a hidrogenului verde de catre Hidroelectrica SA sunt evidente:

- Hidroelectrica devine un jucator important in piata europeana/mondiala a hidrogenului verde prin productia pe scara larga a hidrogenului verde „made in Romania”;
- Hidroelectrica contribuie semnificativ la obiectivele climatice (*The Green Deal*), atat cele nationale, cat si cele europene;

- Hidroelectrică generează în mod substanțial valoare adăugată românească, creată prin eforturi românești;

- Hidroelectrică asigură României acces necondiționat la volume mari de hidrogen verde pentru decarbonizarea activă a consumatorilor industriali cu consum intensiv de energie și emițători de CO₂ (sectoare greu de atenuat).

Obiectivul esențial este punerea în funcțiune a unor centrale performante și fezabile care să aducă beneficii Hidroelectrică SA prin vânzarea hidrogenului verde produs. Centralele respective au ca input apă și energie electrică verde (din sursă fotovoltaică, eoliană sau hidro). Output-ul este hidrogenul verde, livrabil fie auto/feroviar, fie pe conductă. Hidroelectrică SA a identificat două locații pentru a iniția investiții în Amenajări Energetice, formate dintr-un parc fotovoltaic și o centrală de producere a hidrogenului verde:

- Ostrovu Mare (în vecinătatea CHE Portile de Fier II) – putere instalată hidrolizor 50 MW, parc fotovoltaic de aprox 150 MW;
- Mandra (Făgăraș) – putere instalată hidrolizor 100 MW, parc fotovoltaic de aprox. 300 MW.

Au fost elaborate și aprobate Notele Conceptuale, după care au fost elaborate Temele de Proiectare în vederea realizării Studiilor de fezabilitate și a Caietelor de sarcini pentru proiectare și execuție la cheie. În acest moment se lansează achiziția pentru serviciile de consultanță care vor produce Studiile de fezabilitate și Caietele de sarcini.

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

Guvernanta corporativă în cadrul Hidroelectrică are ca referințe O.U.G. nr.109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Actul constitutiv al Hidroelectrică, prevederile SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calității – Cerințe, SR EN ISO 31000:2018 Managementul riscului – Linii directoare 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 Regulamentului Sistem de management Hidroelectrică și a procedurilor M01.001 Planificare strategică, M02.001 Evaluare Modelare Harta Proceselor și Sistemul de Control Intern Managerial al Hidroelectrică 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 Hidroelectrică, aprobată de Consiliul de Supraveghere, Hidroelectrică 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, sistemului de management al sănătății și securității în muncă SR EN ISO 45001:2018 și SR ISO 37001:2017 Sisteme de management anti-mită ale Hidroelectrică 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 Hidroelectrică 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 2021 au fost revizuite și confirmate ca fiind implementate următoarele standarde: Standardul 12 – Informarea și comunicarea, Standardul 13 - Gestionarea documentelor, Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară și Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern managerial.

Hidroelectrica are o preocupare permanentă pentru prevenirea și combaterea abuzurilor în materie de drepturile omului, precum și pentru instituirea și dezvoltarea instrumentelor pentru combaterea corupției și a dării de mită.

Codul Etic aprobat de Consiliul de Supraveghere constituie un ghid pentru managementul și angajații societății cu privire la conduita profesională și la modalitățile de a rezolva problemele de etică în afaceri.

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 2021 s-a aprobat structura organizatorică valabilă cu data de 15.04.2021, aprobată de Consiliul de Supraveghere prin Hotărârea nr. 18/08.04.2021 și avizată de Directoratul societății. Structura organizatorică a S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A. valabilă cu data de 15.04.2021 cuprinde un număr de 3.674 de posturi din care 395 în Executiv și 3.279 în sucursale.

Această structură organizatorică a adus următoarele modificări:

- reorganizarea Departamentului Trading Furnizare în:
 - Departament Trading cu 17 posturi în Executiv;
 - Departament Furnizare cu 31 de posturi în Executiv și 48 de posturi în sucursale.
- reorganizarea Departamentului Management Energetic Dispecerat prin preluarea unor activități de la Departamentul Trading Furnizare și înființarea a 2 posturi în Executiv;
- înființarea Serviciului Acces Rețea cu un număr de 18 posturi, preluând de asemenea în componența și Centrul de Furnizare Energie Electrică de la UHE Buzău, care își schimbă denumirea în Centrul Acces Rețea Siriu, având în componență cele 7 posturi existente;
- modificare subordonare operativă și raportare directă a personalului din sucursale către managerul, șeful entității organizatorice din executiv Hidroelectrica doar a șefilor de servicii/birouri din sucursale, respectiv a întregului personal din entitățile fără șef;
- desființare a 2 posturi de director direcție.

Evoluția numărului de personal și a fondului de salarii

În BVC aprobat al anului 2021 numărul mediu de personal este stabilit la 3.385 și efectivul la finalul anului la 3.550 angajați.

La 31.12.2021 numărul efectiv era de 3.381 angajați, din care 21 cu contracte suspendate pentru diverse cauze. În total 3.379 cu normă întreagă și 2 cu timp parțial de muncă.

În perioada ianuarie – decembrie 2021 au avut loc 513 angajări în organizație, din care 108 TESA, 2 Maiștri, 403 muncitori și 4 reintegrări ca urmare a anulării de către instanțele de judecată a deciziilor privind concedierea.

Plecările din organizație în perioada ianuarie – decembrie 2021 au fost în număr de 536, în principal ca urmare a pensionării salariaților, dar și din alte motive precum (încetări CIM pe perioadă determinată, încetări CIM cu acordul părților, demisii, ș.a.). În urma ieșirilor de personal din organizație se observă o întinerire a personalului Hidroelectrica, vârsta medie a acestuia scăzând de la 49.74 ani la finalul anului 2020 la 48,1 ani la finalul anului 2021.

Creșterea capitalului uman și formarea/pregătirea periodică a salariaților

Capitalul uman este fundamental pentru îndeplinirea obiectivelor companiei, astfel că în contextul schimbărilor din mediul extern este necesar ca aceasta să transforme competențele și performanța angajaților săi într-un avantaj competitiv. Dezvoltarea și reținerea angajaților valoroși existenți și recrutarea unor noi resurse umane potrivite care vor asigura calitatea capitalului uman pe viitor.

Sinteza tuturor recrutărilor desfășurate și finalizate în perioada ianuarie-decembrie 2021 este următoarea:

Anul 2021	Număr total recrutări desfășurate și finalizate	Număr de posturi pentru care s-au desfășurat și finalizat recrutări	Nr. de candidați înscriși	Nr. de candidați admiși
Ianuarie – decembrie	556	873 (304 TESA, 5 maistri, 564 muncitori)	2331	735
Rata de ocupare posturi în perioada ianuarie-decembrie = număr posturi ocupate / număr posturi pentru care s-au desfășurat și finalizat recrutări = $735/873 = 84,19\%$			Nr. candidați pe un post = $2331/873 = 2,33$ candidați / post	

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.

Identificarea pozițiilor-cheie din companie și a competențelor necesare este o acțiune care se va desfășura în mod continuu până la finalul perioadei cuprinse în Planul de Administrare, respectiv 2023. Această acțiune se desfășoară în mod continuu și prin actualizarea fișelor de post când situația o impune.

Implementarea unor programe de responsabilitate socială menite să atragă tinerii spre meseria de hidroenergetician (acordarea de burse private de studii, organizarea de concursuri profesionale).

În anul 2021 s-a continuat desfășurarea programelor de responsabilitate socială, astfel:

- ✓ a avut loc o nouă selecție pentru acordarea a 34 de burse private de studii, atât elevilor, cât și studenților înscriși la cursurile de zi pe teritoriul României. Urmare acestei selecții, au fost încheiate un număr de 4 Contracte de acordare a bursei private de studii cu 4 studenți;
- ✓ a fost acordată susținere financiară pentru elevii din cadrul programului de învățământ dual, pentru domeniul Electric, calificare profesională - electrician aparate și echipamente electrice și energetice și pentru domeniul Electromecanic, calificare profesională – electromecanic utilaje și instalații industriale, după cum urmează:
 - Pentru anul școlar 2020-2021 au beneficiat de susținere financiară 192 de elevi, în funcție de gradul de respectare al criteriilor contractuale.

Creșterea implicării, motivării și productivității angajaților

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

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

- **Introducerea unui sistem integrat de management al performanței:** avansarea și premierea angajaților se face pe baza de regulament, semnat cu partenerul de dialog social, în funcție de evaluarea performanțelor individuale ale salariaților;

În anul 2021 a fost încheiat un contract de consultanță în management și resurse umane cu firma Arc Consulting SRL, pentru o perioadă de 24 de luni.

- **Îmbunătățirea măsurilor de dezvoltare a personalului prin cursuri și training:** Hidroelectrica a organizat, în decursul anului 2021, cursuri de formare profesională externă cu furnizori de formare profesională, autorizați pentru diferite categorii de personal (muncitori, TESA, personal de Top Management), conform Planului de formare profesională, Anexa nr. 3 la Contractul Colectiv de Muncă al Societății.

De asemenea, întreg personalul societății a fost instruit intern în conformitate cu Programul anual de instruire internă.

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

Anual, începând cu anul 2011, se desfășoară în societate folosind două instrumente care sunt proprietatea Hidroelectrica, **măsurarea gradului de implicare al angajaților și implicarea clientului intern**. Această evaluare se face la începutul anului în curs pentru anul anterior. Astfel, pentru anul 2020, s-a observat o creștere a gradului de implicare a clienților interni față de anul anterior.

Dezvoltarea culturii organizaționale și cooperării între angajați

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

- ❖ Optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice în baza unei abordări de proces: **abordarea procesuala este implementată, harta proceselor este actualizată permanent și este anexa la ROF Hidroelectrica;**

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

- ❖ Optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice în baza unei abordări de proces: **abordarea procesuala este implementată, harta proceselor este actualizată permanent și este anexa la ROF Hidroelectrica;**
- ❖ Organizarea de activități menite să întărească munca în echipă – teambuilding. **Pentru anul 2021 s-a încheiat contractul cu firma Dynamic Human Resources Group S.R.L., la data de 04.08.2021, cu o durată de 24 luni;**
- ❖ Elaborarea de standarde și proceduri pentru managementul proiectelor inter-departamentale (altele decât investiții dezvoltare-retehnologizare).

Odată cu implementarea procedurilor specifice POC, s-au definit proiectele, programele și modul de conducere al acestora prin proceduri și regulamente specifice, implementate începând cu decembrie 2019.

Proiectul Hidroelectrica, societate orientată pe proiecte vizează o schimbare culturală în organizație, bazată pe modificarea modului de lucru în cadrul Hidroelectrica prin orientarea către managementul de proiecte, prin formarea de echipe cu responsabilități, termene și cu obiective stabilite. De asemenea, se dorește transformarea actului de conducere prin eficientizarea proceselor interne.

Programul "Hidroelectrica – societate orientată pe proiecte"

Programul de instruire și consultanță "Hidroelectrica – societate orientată pe proiecte" a fost derulat pe o perioadă de doi ani, fiind 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. Programul a vizat modificarea modului de lucru în cadrul Hidroelectrica prin orientarea către managementul de proiecte, prin formarea de echipe cu responsabilități, termene și obiective riguros stabilite. De asemenea, s-a dorit transformarea actului de conducere prin eficientizarea proceselor interne.

Consultantul selectat pentru implementare a fost Asocieria dintre Roland Gareis Consulting GmbH și Integrate Investment SRL, care a concurat pentru program cu firme și instituții de prestigiu cum sunt Price Water Coopers (PWC), Deloitte, Ernst & Young, Horvath & Partners, Academia de Studii Economice. Valoarea contractului este de 1.310.392 lei.

Roland Gareis Consulting (RGC) GmbH este o firmă austriacă, cu experiență internațională în consultanță, specializată în managementul proceselor, al proiectelor și în managementul schimbării. A activat mai mult de 10 ani pe piața din România și a derulat proiecte complexe la societăți precum OMV- PETROM S.A, BCR, Bog'Art etc.

În companiile orientate pe proiecte (POC), competențele managementului de proiect (PM) nu sunt atribuite doar ale managerilor, ci și ale echipelor de proiect și organizației în ansamblu. Managementul de proiect devine o competență esențială a POC, dezvoltată în mod explicit de către organizație. Astfel, organizația definește managementul prin proiecte drept strategie organizațională, iar în acest sens:

- adopta organizații temporare (echipe de proiect) pentru realizarea unor procese complexe, carora le furnizează autoritatea și împuternicirile necesare desfășurării proceselor de PM;
- dispune de organizații permanente specifice (departamente) cu funcție integrativă pentru echipele de proiect;
- aplică o nouă paradigmă de management, orientată pe proiecte;
- dezvoltă o cultură a corporației focusată pe managementul de proiect, nu pe abordarea tehnică și tehnologică.

Introducerea unui sistem integrat de managementul performanței pentru angajați

Aplicarea unei scheme de remunerare variabilă pentru angajații companiei. Prin contractul de consultanță în management și resurse umane încheiat cu firma Arc Consulting SRL, o temă a obiectivului „2.3 Introducerea unui sistem integrat de management al performanței” o reprezintă: analiza actualei scheme de remunerare variabilă existentă în companie în vederea optimizării și elaborarea unei propuneri de remunerare variabilă pentru toți angajații companiei;

Îmbunătățirea proceselor de formare personală

✓ În anul 2021 a fost documentat procesul S05.210 Planificare activități de formare/dezvoltare personal, astfel începând cu data de 09.08.2021 a fost aprobată procedura P_ S05.210 Planificare activități de formare/dezvoltare personal;

✓ participarea la conferințe pe diverse teme, cursuri postuniversitare pe anumite domenii: În anul 2021, salariații Hidroelectrica au participat la următoarele conferințe și cursuri postuniversitare:

- Seminar BVC 2021 „ Noutati legislative privind intocmirea bugetului de venituri si cheltuieli” -2 salariați;
 - Webinar ISDA General Agreement -3 salariați;
 - Conferinta Nationala de achizitii publice - 4 salariați;
 - Webinar REVISAL -17 salariați;
 - Seminar GDPR-Registrul de evidenta al operatiunilor de prelucrare a datelor cu caracter personal- 1 salariat;
 - Conferinta Dreptul Muncii -26 salariați;
 - Webinar „Sesiunea II - cursuri pentru Auditori și Manageri Energetici organizat de Ministerul Energiei - Direcția Eficiență Energetică și Societatea Auditorilor și Managerilor Energetici în România (SAMER), în colaborare cu CPPI Bușteni ” - 8 salariați;
 - Curs postuniversitar de formare si dezvoltare profesionala continua in domeniul Managementului Protectiei Infrastructurilor Critice- 2 salariați.
- ✓ demararea procesului de autorizare internațională a managerilor de proiect, care a demarat prin cursuri de pregătire a acestora în vederea certificării internaționale ulterioare (35 de ore).

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; cursul de îmbunătățire a cunoștințelor de cod etic se desfășoară de mai mulți ani pe platforma e-learning; sunt disponibile pe platformă, de asemenea, și cursuri de comportament organizațional , kaizen s.a.

Și în anul 2021 a continuat metoda de instruire pe platforma e-learning, astfel salariații au parcurs cursul pentru improspatarea cunoștințelor privind Codul Etic și au susținut testul de verificare a cunoștințelor privind Codul Etic pe platforma e-learning sau pe hârtie (pentru personalul fără adresă de e-mail) si a cursului de GDPR.

III. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

În perioada 01.01.2021 – 31.12.2021, Directoratul societății a fost constituit din urmatorii membri:

Nume și prenume	Data începere mandat	Data finalizare mandat	Hotărâre numire
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 (mil. lei)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	10%
2	Marja EBITDA (%)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	10%

3	Profit brut (mil. lei)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	15%
4	Lichiditatea curentă	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
5	Rata de îndatorare netă	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare	5%
6	Plăți restante la bugetul de stat (mii lei)	Mentținerea 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%
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 capacităților 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 (mil. lei)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
2	Marja EBITDA (%)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
3	Profit brut (mil. lei)	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC	min. 90% din BVC
4	Lichiditatea curentă	min. 1	min. 1	min. 1	min. 1
5	Rata de îndatorare netă	max. 3	max. 3	max. 3	max. 3
6	Plăți restante la bugetul de stat (mii lei)	0	0	0	0
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					
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 31.12.2021

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	2021					
		Țintă	Valoare țintă	Valoare realizată	Grad de îndeplinire țintă ICP (%)	Coeficient de ponderare ICP (%)	Rezultat (%)
ICP financiari							
1	Cifra de afaceri (mil. lei)	min. 90% din BVC	3.737	6.335	170	10	16,96
2	Marja EBITDA (%) Nota 1	min. 90% din BVC	52	64%	122	10	12,18
3	Profit brut (mil. lei)	min. 90% din BVC	1.318	3.538	269	15	40,28
4	Lichiditatea curentă	min. 1	1	6.18	200	5	10,00
5	Rata de îndatorare netă	max. 3	3	(0.12)	200	5	10,00
6	Plăți restante la bugetul de stat (mii lei)	0	0	0	100	5	5,00
ICP operaționali							
1	Realizare program de investiții în	min. 60%	68.318	69.287	101	10	10,14

	re tehnologizări/modernizări (%) Nota 2						
2	Realizare program fizic de mentenanță pentru lucrări cu caracter planificat (%)	min. 60%	2.710	3.991	147	10	14,73
3	Disponibilitatea hidroagregatelor (%)	min. 75%	75%	93%	124	5	6,19
ICP orientați către servicii publice							
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%	6.711.121	7.456.801	111	5	5,56
2	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a energiei electrice din contracte de vânzare (%)	min. 90%	15.404.018	17.115.575	111	5	5,56
ICP privind guvernanta 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. 90%	90%	92%	102	3	3,06
3	Implementarea sistemului de control managerial intern	min. 4 standarde	4	4	100	3	3,00
4	Dezvoltarea capabilităților de raportare și control conform principiilor BVB	100%	100%	100%	100	3	3,00
5	Pregătirea și realizarea procesului de listare Nota 3	100%	100%	0%	0	3	0,00
Grad total de îndeplinire ICP Directorat HE (%)							148,64%

Nota 1: EBITDA (Profitul înainte de dobânzi, impozitare, amortizare și deprecieri) pentru scopul determinării ICP este calculată de către Societate pornind de la profitul (pierdere) înainte de impozitare ajustat(ă) cu i) amortizarea și deprecierea/reluarea deprecierei imobilizărilor corporale și necorporale (cu excepția deprecierei/reluării deprecierei rezultate din reevaluare), ii) mișcări în provizioane, iii) ajustări de valoare/reluări de ajustări ale activelor circulante nete și iv) rezultatul financiar (cu excepția veniturilor din penalități de întârziere la plata în suma de 20.598.866 lei pentru anul 2020).

Metoda de calcul a EBITDA utilizată de alte societăți poate fi semnificativ diferită față de cea utilizată de societate. În consecință, EBITDA prezentată în această notă nu poate fi utilizată, ca atare, în scopul comparației cu EBITDA altor societăți.

Nota 2: La data de 31.12.2021, economiile sunt în valoare de 484 mii lei.

Nota 3 În cadrul pregătirii procesului de listare, în cursul anului 2020 au fost semnate contractele de prestări servicii cu consultantul juridic (Dentons Europe SPARL), precum și consultantul 'equity adviser' (STJ Advisors Group Ltd.). În prezent, modificarea Legii nr. 173/2020, care prevede suspendarea operațiunilor de înstrăinare a acțiunilor deținute de statul român pentru o perioadă de 2 ani, se află în stadiul final de aprobare de către plenul Camerei Deputaților. Ulterior aprobării și promulgării, pregătirea procesului de listare, la finalul căruia urmează să fie angajat consorțiul de intermediere, va fi reluat.

Nota 4 Indicatorii prezentați în tabelul de mai sus sunt determinați la nivelul situațiilor financiare individuale ale S.P.E.E.H. Hidroelectrica S.A..

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:

- (a) stabilește strategia și politicile de dezvoltare ale societății;
- (b) cascadează în departamentele operaționale obiectivele strategice stabilite și face toate demersurile necesare pentru a permite angajaților societății atingerea acestor obiective;
- (c) 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 ȳintelor stabilite pentru indicatorii cheie de performanță stabiliți și agreeați de comun acord prin act adițional la prezentul Contract;
- (d) 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;
- (e) 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.
- (f) angajează și concediază, stabilește sarcinile și responsabilitățile personalului societății, în conformitate cu politica de personal a societății, normele și legislația aplicabilă;
- (g) 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 Adunarilor 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 148,64% (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.

Președintele Consiliului de Supraveghere
Ioana Andreea Lambru