

PLAN DE AMINISTRARE 2020 - 2024

CNTEE Transelectrica SA

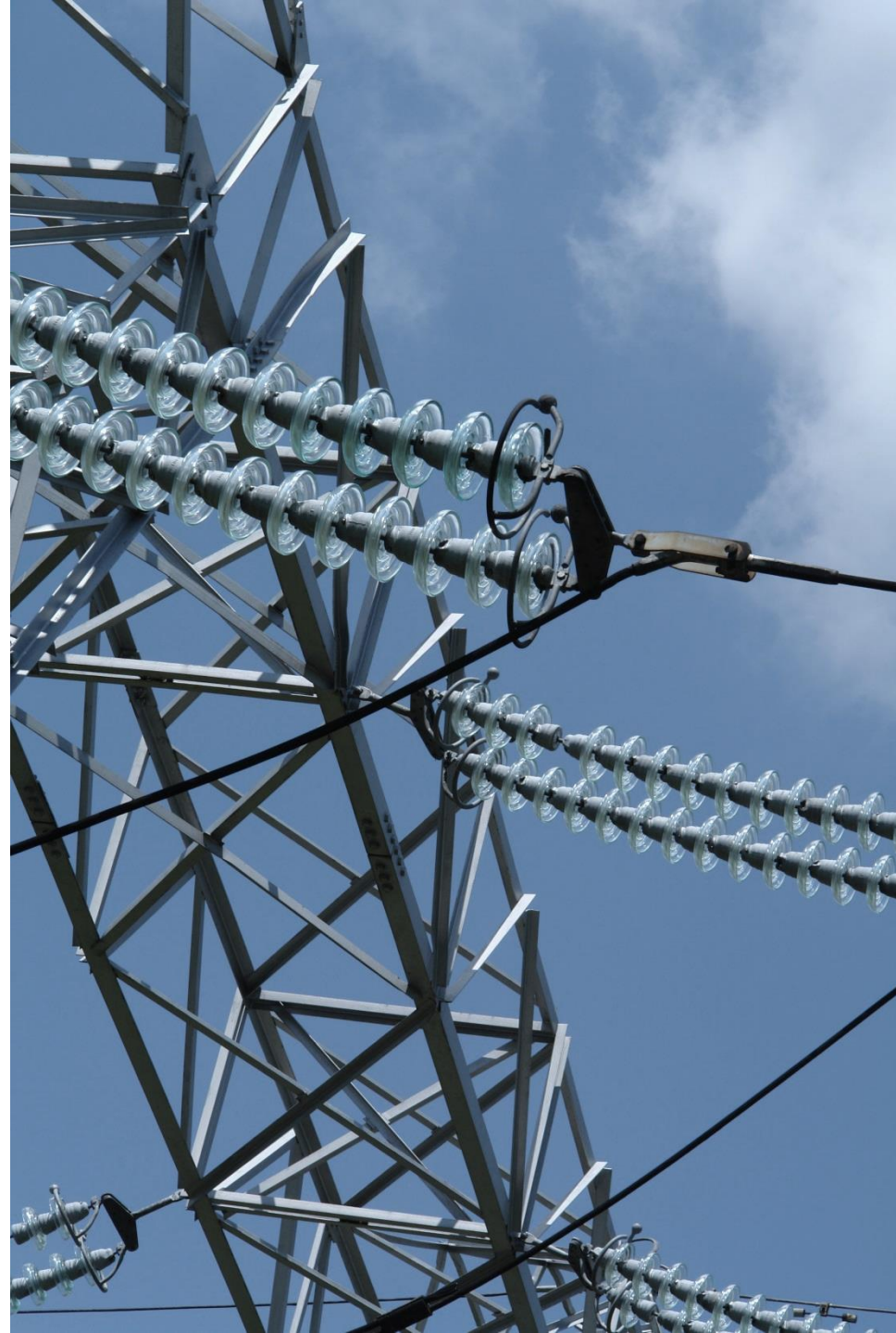
Companie administrată în sistem dualist

ELABORAT DE CONSILIUL DE SUPRAVEGHERE

PREȘEDINTE:
Adrian GOICEA

MEMBRI:

- Oleg BURLACU
- Jean - Valentin COMĂNESCU
- Ciprian Constantin DUMITRU
- Luiza POPESCU
- Mihaela POPESCU
- Mircea Cristian STAICU



Cuprins

Introducere	3
I. Principii directoare	
1. Misiune	4
2. Viziune	5
3. Transelectrica jucător regional	6
4. Relația cu acționarii și părțile interesate	7
II. Prezentarea companiei	
1. Acționariat	8
2. Rating de credit	9
3. Obiect de activitate	10
4. Filiale	11
5. Investiții financiare ale Companiei	16
6. Structura de administrare	17
7. Modelul de afaceri	18
8. Instalații electrice gestionate	21
9. Performanța financiară istoric	23
III. Analiza strategică a companiei	
1. Analiza activităților	24
2. Performanța bursieră	28
3. Resurse umane	30
4. Guvernanță corporativă	34
IV. Strategia de administrare și planul de acțiune	
1. Metodologie	39
2. Obiective strategice	40
3. Politica de dividende	53
4. Etică, integritate și guvernanță corporativă	54
5. Constrângeri, riscuri și limitări	57

Introducere

Transelectrica a fost înființată ca persoană juridică română prin HG nr. 627/13 iulie 2000 privind reorganizarea Companiei Naționale de Electricitate CONEL SA, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 357/31.07.2000. Aceasta hotărâre a fost emisă în conformitate cu HG nr. 138/2000 privind programul de restructurare în domeniul energetic, prin care activitatea de transport și dispecerizare a energiei electrice s-a separat complet de cea de producere, distribuție și furnizare a energiei electrice.

La momentul înființării, Compania avea un capital social de 495.982.200 lei, vărsat integral la data înființării și împărțit în 49.598.220 acțiuni nominative cu valoarea de 10 lei.

În conformitate cu Legea Energiei Electrice și a Gazelor Naturale nr. 123/2012, cu modificările și completările ulterioare, activitatea de transport al energiei electrice constituie serviciu public de interes național. Transportul energiei electrice se realizează de către operatori de transport și sistem, persoane juridice certificate de autoritatea competentă în condițiile legii. Rețeaua Electrică de Transport (RET), existentă pe teritoriul României, este proprietatea publică a Statului român în ceea ce privește activele cesionate către Transelectrica și constituie bunuri de retur, conform caracterului de cesiune și dispozițiilor legale.

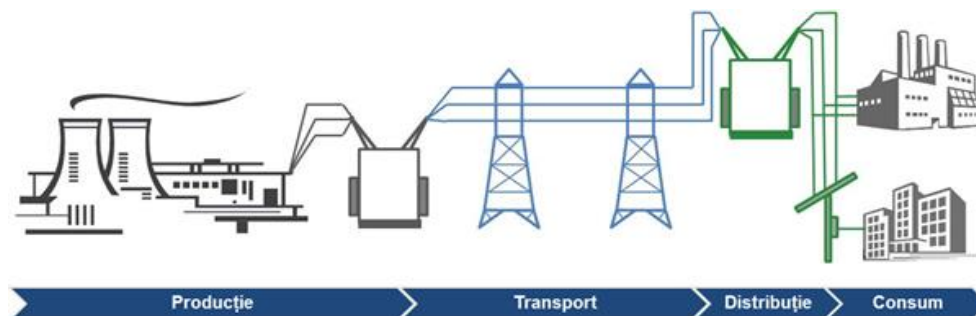
În calitatea sa de operator de transport și sistem, Transelectrica funcționează în baza Licenței nr. 161/2000 pentru prestarea serviciului de transport al energiei electrice, pentru prestarea serviciului de sistem și pentru administrarea pieței de echilibrare, modificată prin Decizia ANRE nr. 641/25.04.2018.

Concesiunea asupra RET și a terenurilor pe care aceasta este amplasată a fost acordată pe o perioadă de 49 de ani prin contractul de concesiune nr. 1/29.06.2004, încheiat între Ministerul Economiei în

calitate de autoritate concedentă și CNTEE Transelectrica SA, în calitate de concesionar.

În lanțul valoric al activităților privind energia electrică, Transelectrica ocupă locul central de operator de transport și de sistem, activități de monopol natural, situate între producători și respectiv furnizori, aceștia constituind actorii principali ai piețelor concurențiale de energie electrică. Activitatea de transport al energiei electrice nu este singurul monopol natural în lanțul valoric al energiei electrice, activitatea de distribuție ca activitate de rețea fiind de asemenea monopol natural.

Lanțul valoric al energiei electrice



I. Principii directe - Misiune

CNTEE Transelectrica S.A. contribuie la buna funcționare a pieței de electricitate, asigurând un tratament nediscriminatoriu al participanților la piață. De asemenea, Compania contribuie la dezvoltarea rețelei de transport al energiei electrice interne și de interconexiune, la implementarea politicii naționale de dezvoltare durabilă, acționând pentru susținerea integrării producției de energie electrică bazate pe surse regenerabile și a limitării emisiilor de gaze cu efect de seră.

Misiunea CNTEE Transelectrica S.A. este definită prin Legea energiei electrice și a gazelor naturale nr. 123/2012, cu modificări și completări ulterioare, și detaliată prin Condițiile asociate Licenței nr.161/2000 pentru transportul de energie electrică și furnizarea serviciului de sistem – Revizia 2, emisă de Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei (ANRE).

CNTEE Transelectrica S.A. are misiunea:

- de a efectua serviciul public de transport al energiei electrice pentru toți utilizatorii rețelei electrice de transport, în condiții nediscriminatorii, asigurând accesul reglementat la aceasta oricărui solicitant care îndeplinește cerințele legii, cu respectarea condițiilor și performanțelor prevăzute de reglementările în vigoare;
- de a efectua serviciul de sistem în condiții nediscriminatorii pentru toți utilizatorii Sistemului Energetic Național (SEN) în scopul menținerii siguranței în funcționare a acestuia și a calității energiei electrice conform normelor în vigoare;
- de a asigura mentenanța, modernizarea, re tehnologizarea, dezvoltarea durabilă și exploatarea rețelelor electrice de transport, dezvoltarea rețelelor și sistemelor de telecomunicații, achiziție de date, monitorizare, reglaj, automatizare și protecții în scopul asigurării în condiții de eficiență economică ridicată, a stabilității și funcționării în siguranță a SEN;
- prestarea de activități și servicii nereglementate pe piața

concurențială, activități care nu fac obiectul ANRE (la stabilirea tarifului de transport), activități desfășurate la nivelul Companiei, pentru utilizarea mai eficientă a resurselor umane și materiale existente și în scopul atragerii de venituri suplimentare, altele decât acelea legate strict de obiectul principal de activitate al acesteia.

Misiunea se completează sub efectul legislației în domeniul energiei și politicilor energetice ale României și ale Uniunii Europene.

Misiunea CNTEE Transelectrica S.A. este reglementată, de asemenea, de cadrul legislativ național primar (legea societăților, reglementările privind piața de capital, legea energiei electrice și a gazelor naturale, legea regimului juridic al proprietății publice a statului, etc.) precum și de cadrul legislativ secundar, emis de ANRE.

Angajamentul Companiei pe termen mediu și lung este de a-și îndeplini în mod exemplar și responsabil misiunea de serviciu public, având la bază un sistem modern și eficient de infrastructuri, atât de transport cât și de dispecerizare și suport, integrând cele mai noi tehnologii disponibile (Smart Grid, protecția infrastructurilor critice, etc.).

I. Principii directoare - Viziune

Conform Strategiei energetice a României, direcțiile principale de acțiune, convergente cu cele ale politicii energetice a Uniunii Europene și care vor fi avute în vedere de CNTEE Transelectrica S.A., sunt:

- creșterea siguranței în alimentarea cu energie din punct de vedere al infrastructurii de rețea;
- creșterea eficienței energetice pe tot lanțul: extracție – producere – transport - distribuție - consum; fără să se irosească energia, în situația reducerii disponibilității și a creșterii costului surselor energetice; eficiența energetică este cea mai rentabilă metodă de reducere a emisiilor, de îmbunătățire a securității și competitivității și de scădere a facturii serviciului energetic;
- îmbunătățirea competitivității piețelor de energie electrică, corelarea acestora și participarea activă la formarea pieței interne de energie a Uniunii Europene și la dezvoltarea schimburilor transfrontaliere cu luarea în considerare a intereselor consumatorilor din România și a companiilor românești;
- crearea de condiții de piață care să stimuleze economii mai mari de energie; operatorul pieței de energie electrică OPCOM va asigura prețul de referință pe termen scurt (piața spot) și prețul de referință la termen (piața forward), în condiții de lichiditate asigurate de concentrarea tranzacțiilor pe piețele administrate.;
- transformarea rețelelor de transport și distribuție a energiei electrice în rețele inteligente și implementarea pe scară largă a sistemelor inteligente de contorizare;
- creșterea capacității de inovație și dezvoltare tehnologică;
- reducerea vulnerabilității și creșterea securității infrastructurii critice din sectorul energetic a rețelelor de transport energie;
- participarea proactivă la eforturile Uniunii Europene de formulare a unei strategii energetice pentru Europa, cu urmărirea și promovarea

intereselor României;

- susținerea cercetării - dezvoltării în domeniul noilor tehnologii privind creșterea eficienței producției și consumului de energie și de protecție a mediului, precum și a învățământului de specialitate.

I. Principii directe - Transelectrica jucător regional

Rețelele de transport al energiei electrice joacă un rol crucial în atingerea dezideratelor europene, în special în privința siguranței în alimentarea consumatorilor, formării pieței comune de energie și integrării surselor regenerabile. Pe de o parte, rețelele de transport au o sarcină importantă în atingerea acestor obiective prin prisma creșterii interconectivității sistemelor electroenergetice ale statelor europene (ca factor suport pentru creșterea siguranței în alimentare și creșterea posibilităților de tranzacționare transfrontaliera de energie).

La nivel european se realizează planificarea integrată și coordonată a dezvoltării infrastructurii de transport continentale pentru energia electrică (ENTSO-E: masterplanul european pe 10 ani al rețelei de transport), se identifică principalele coridoare și proiectele prioritare (CE: stabilire listă proiecte de interes comunitar- PCI) și sunt utilizate mecanisme stimulative pentru accelerarea implementării acestora (ghișeu unic la nivel național pentru obținerea avizelor, asistență financiară comunitară, cum ar fi de ex. instrumentul Connecting Europe Facility).

Pe de altă parte, se remarcă rolul central jucat de operatorii de transport în efortul comun al acestora de elaborare a codurilor de rețea la nivel european și eforturile comune și individuale de implementare a acestora la nivel regional și național, susținute de autoritățile de reglementare și de participanții la piața de energie. Codurile de rețea din sectorul energiei electrice numără opt regulamente aprobate în prezent la nivelul Uniunii Europene, ce acoperă următoarele trei domenii: dezvoltarea pieței, conectarea utilizatorilor la rețea și operarea sistemelor electroenergetice

Transelectrica este angrenată în procesul de implementare a tuturor codurilor de rețea, pe cele trei domenii menționate. Pornind de la momentul aderării la piața regională spot de energie electrică din zona central-estică a Europei (4MMC: Cehia, Slovacia, Ungaria, România), CNTEE Transelectrica S.A. a depus eforturi și a obținut aderarea la proiectele regionale de calcul coordonat de capacitate de transfer din zona central-vestică a Europei (regiunea Core), fiind angrenată în

același timp în zona sud-estică a Europei (regiunea SEE). Astfel rolul companiei în regiune poate fi unul important și anume acela de a funcționa ca o placă turnantă între cele două regiuni.

I. Principii directe - Relația cu acționarii și părțile interesate

În contextul implementării regulilor și bunelor practici de guvernanta corporativă, Transelectrica este angajată într-o comunicare activă cu acționarii și investitorii, utilizând în acest sens mai multe canale de comunicare și interfețe dedicate. Compania conștientizează responsabilitatea importantă ce îi revine prin prisma calității de societate tranzacționată public.

Diversitatea acționariatului și prezența în principalii indici publicați de BVB accentuează exigențele în materie de transparență, relevanță a informației și rapiditate în diseminarea acesteia, precum și menținerea unui dialog continuu cu publicul investitor.

Astfel, acționarii și investitorii au acces la informațiile relevante pentru decizia investițională prin accesarea secțiunii dedicate din cadrul paginii de internet a Transelectrica (situații financiare, rapoarte și prezentări periodice), corespondență electronică scrisă și telefonică prin contacte dedicate.

De asemenea, Compania menține contactul cu investitorii prin întâlniri directe organizate periodic de Companie pentru prezentarea rezultatelor, întâlniri directe la solicitarea investitorilor sau a brokerilor acestora și întâlniri directe ocazionate de participarea Companiei la evenimente dedicate investitorilor individuali sau investitorilor instituționali organizate de Bursa de Valori București sau de firmele de servicii de investiții financiare.

Conform calendarului financiar publicat de Companie la începutul anului calendaristic, Transelectrica organizează întâlniri/teleconferințe trimestriale cu acționarii, investitorii, analiștii financiari și presa de specialitate în vederea prezentării elementelor financiare relevante.

Acțiunea Transelectrica este monitorizată de departamentele de research ale principalelor societăți de servicii de investiții financiare active pe piața reglementată administrată de Bursa de Valori București. Compania menține un contact cu analiștii societăților care dețin Transelectrica în portofoliul de research.

Totodată, în primul trimestru al anului 2019 Asociația pentru Relații cu Investitorii la Bursă din România (ARIR) a preluat de la BVB proiectul "Carta Albă a companiilor listate" și a coordonat un grup de lucru dedicat revizuirii metodologiei privind comunicarea companiilor listate la Bursă, proiect redenumit VEKTOR". Metodologia propusă vizează o evaluare bazată pe criterii obiective și clare, care includ prevederi referitoare la: biroul de relații cu investitorii, guvernanta corporativă, transparență, abordare proactivă în relația cu investitorii, instrumente interactive de IR, acoperirea de către analiștii financiari și raportarea non-financiară.

Pe 20 Octombrie 2020, Transelectrica a primit premiul pentru cea mai bună companie din perspectiva activității de „Relația cu Investitorii”, în cadrul Galei AR&IR, eveniment organizat în format online de Asociația pentru Relația cu Investitorii la Bursă din România (ARIR).

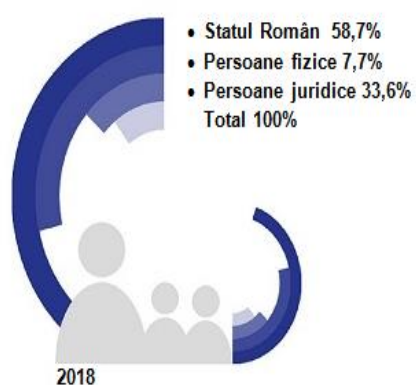
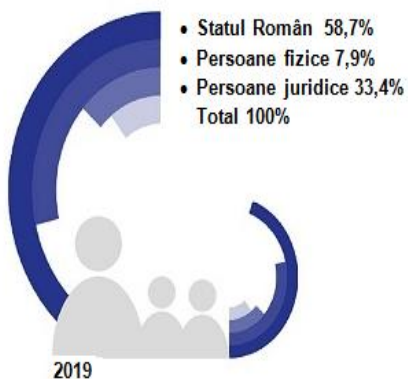
II. Prezentarea companiei - Acționariat

CNTEE Transelectrica S.A. este o companie de interes național și strategic cu 58,69% capital de stat, aflată sub autoritatea Secretariatului General al Guvernului, fiind operatorul de transport și de sistem din România, cu un rol cheie pe piața de energie electrică din România.

Acțiunile CNTEE Transelectrica S.A. sunt listate la Bursa de Valori București.

Capitalul social subscris al Companiei este de 733.031.420 lei, integral vărsat.

Structura acționariatului la 20 octombrie 2020



Acționari la 30-09-2020	Acțiuni	Procent
STATUL ROMAN PRIN SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI	43,020,309	58.6882
PAVAL HOLDING	4,503,567	6.1438
FONDUL DE PENSII ADMINISTRAT PRIVAT NN/NN PENSII S.A.F.P.A.	4,007,688	5.4673
Persoane Juridice	16,334,695	22.2838
Persoane Fizice	5,436,883	7.4170
TOTAL	73,303,142	100

II. Prezentarea companiei – Rating de credit

Compania Națională de Transport al Energiei Electrice “Transelectrica” SA a obținut în anul 2020, pentru al treilea an consecutiv, ratingul Ba1 (Corporate Family Rating) cu perspectivă pozitivă, din partea Agenției Internaționale de Rating Moody's Investors Service.

Ratingul Ba1 cu perspectivă pozitivă reflectă un profil de risc de afaceri scăzut al CNTEE “Transelectrica” SA, având în vedere importanța strategică a Companiei de monopol natural, în contextul unei îmbunătățiri continue a cadrului de reglementare. În plus, ratingul Companiei, la nivel individual (Baseline Credit Assessments) a cunoscut o îmbunătățire, urcând de la Ba2 la Ba1. Ratingul individual reprezintă capacitatea intrinsecă a unei companii de a face față obligațiilor financiare fără suportul guvernamental.

Reconfirmarea ratingului cu perspectivă pozitivă este o validare a credibilității Companiei în relația cu investitorii. Transelectrica dorește să mențină și să consolideze această credibilitate prin seriozitate și profesionalism și prin consecvență în implementarea planurilor

investiționale.

Obținerea ratingului Ba1 cu perspectivă pozitivă consolidează o poziție favorabilă cu privire la capacitatea Companiei de a-și onora obligațiile financiare prezente și viitoare, arătând că Transelectrica are un profil financiar solid, cu un nivel redus de îndatorare și valori financiare puternice, stabile și predictibile, în contextul unui parcurs caracterizat prin aplicarea continuă și consecventă a principiilor-cheie ale cadrului de reglementare. De asemenea, se așteaptă menținerea profilului financiar puternic al Companiei prin menținerea disciplinei financiare și a unui management financiar corespunzător cerințelor unei companii listate la BVB.

Totodată, din considerente comerciale Fitch Ratings a retras rating-ul pe termen lung acordat Companiei în anul 2019.

Agencia de rating	2020	2019	2018	2017
Moody's Investors Service	Ba1 pozitiv	Ba1 pozitiv	Ba1 pozitiv	Ba1 stabil
Fitch	-		BBB stabil	BBB stabil

II. Prezentarea companiei – Obiect de activitate

Având în vedere calitatea de companie națională, cu activități sustenabile în sensul răspunderilor sociale față de comunitățile cu care vine în contact și a protecției mediului, CNTEE Transelectrica S.A. are ca obiective generale orientarea spre creșterea continuă a valorii pentru acționari, cu afaceri predictibile și profitabile la limita superioară a valorilor permise de reglementări pentru activitățile de bază și respectiv pe măsura potențialului și riscurilor aferente altor afaceri complementare, nereglementate.

Optând pentru asigurarea de servicii performante și cu valoare de utilizare CNTEE Transelectrica S.A. urmărește de asemenea să se numere printre furnizorii de servicii de transport și sistem ce își desfășoară activitatea în condiții de înaltă calitate tehnică și siguranță la nivel european.

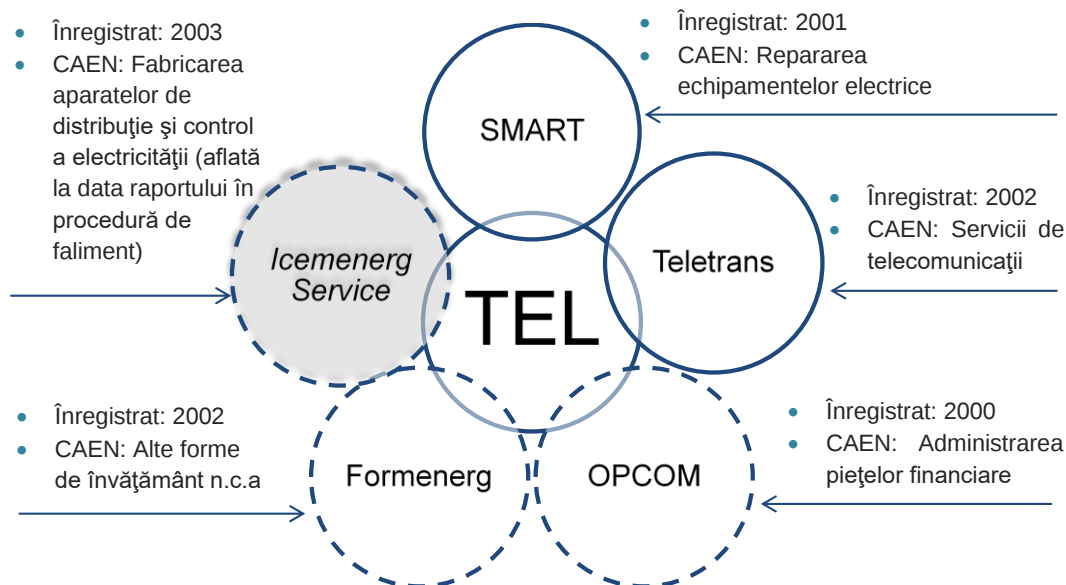
Obiectivele principale ale CNTEE Transelectrica S.A. sunt:

- furnizarea serviciului de transport și de sistem al energiei electrice la nivelul cerințelor și așteptărilor clienților și al standardelor de performanță definite în reglementări și contracte;
- optimizarea exploatării infrastructurii RET pentru asigurarea calității energiei electrice transportate conform cerințelor ENTSO-E și Codului tehnic al RET, cu limitarea impactului negativ asupra mediului înconjurător la nivel admisibil pe plan european;
- asigurarea accesului participanților la RET, ca suport al pieței angro de electricitate, în mod transparent, echidistant și nediscriminatoriu;
- dezvoltarea și modernizarea RET, în acord cu necesitățile utilizatorilor;
- susținerea dezvoltării și diversificării pieței interne și regionale de energie electrică în perspectiva integrării în piața europeană;
- contribuția majoră la asigurarea dezvoltării durabile a economiei naționale;

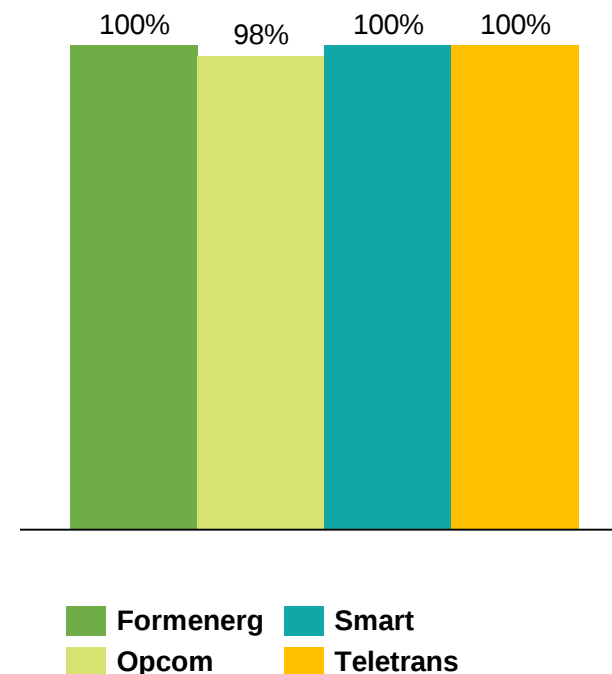
- dezvoltarea piețelor de energie electrică așa cum este cerut de regulamentele europene Uniunii Europene 2015/1222, 2016/1719, 2017/2195, prin care statele membre sunt obligate să implementeze aceste noi linii directoare în alocarea capacităților de interconexiune și managementul congestiilor și piața de echilibrare și capacități pentru echilibrare în mod coordonat la nivel paneuropean și regional direct prin Operatorul de Transport și de Sistem (OTS) și Operatorii Pieței de Energie Electrică Desemnați (OPEED) alături de autoritățile de reglementare naționale.
- selectarea și promovarea resurselor umane pe criterii de competență, motivarea, instruirea acestora și asigurarea condițiilor de sănătate și securitate ocupațională;
- creșterea credibilității Companiei, la nivel de partener de încredere și de lungă durată pentru investitori, participanții la piața de energie electrică, partenerii sociali și pentru întreaga societate românească;
- respectarea și promovarea intereselor acționarilor Companiei și altor părți interesate;
- asigurarea unui nivel de securitate al activelor, tangibile și intangibile, corespunzător cerințelor și amenințărilor asupra funcționării SEN;
- protecția infrastructurii critice naționale și europene aflate în gestiunea CNTEE Transelectrica S.A.;
- prin angajamentul continuu către excelență profesională și realizarea unei culturi a performanței bazate pe proceduri, recunoașterea contribuției individuale și de echipă, furnizează expertiză tehnică la cel mai înalt nivel în SEN în vederea atingerii obiectivelor propuse.

II. Prezentarea companiei - Filiale

Filialele CNTEE Transelectrica SA¹



Dețineri Transelectrica



CNTEE Transelectrica S.A. are 5 filiale, dintre care una, respectiv Icemenerg Service este în faliment.

Societatea „Operatorul Pieței de Energie Electrică și de Gaze Naturale” SA – OPCOM SA a fost înființată în baza HG nr.627/2000, ca filială al cărei acționar este CNTEE Transelectrica S.A. Misiunea societății constă în asigurarea unui cadru organizat de desfășurare a tranzacțiilor comerciale pentru energie electrică.

Societatea pentru Servicii de Mentenanță a RET, SMART S.A., a fost înființată prin reorganizarea CNTEE Transelectrica S.A., ca filială deținută integral de aceasta, conform HG nr. 710/2001. SMART S.A. are ca obiect de activitate efectuarea de revizii și reparații la echipamentele primare și secundare din rețelele electrice,

măsurători și remedierea incidentelor la instalațiile electrice.

Filiala FORMENERG S.A. are ca obiect de activitate instruirea personalului din sectorul energetic. FORMENERG S.A. a fost înființată la data de 1 aprilie 2002 ca filială deținută în proporție de 100% de CNTEE Transelectrica S.A.

Societatea TELETRANS S.A. este o filială care are ca principal obiect de activitate asigurarea de servicii de comunicații și IT pentru administrarea rețelilor electrice de transport.

II. Prezentarea companiei - Filiale

SMART SA

Societatea pentru Servicii de Mentenanță a RET, SMART SĂ, a fost înființată prin reorganizarea Transelectrica SĂ, ca filiala deținută integral de această, conform HG nr. 710/2001.

SMART SA are ca obiect de activitate efectuarea de revizii și reparații la echipamentele primare și secundare din rețelele electrice, inclusiv măsurători profilactice, remedierea incidentelor la instalațiile electrice, prestări de servicii în domeniul energetic, microproducție de echipamente electrice de plată pentru participanții la piață, în conformitate cu tranzacțiile realizate.

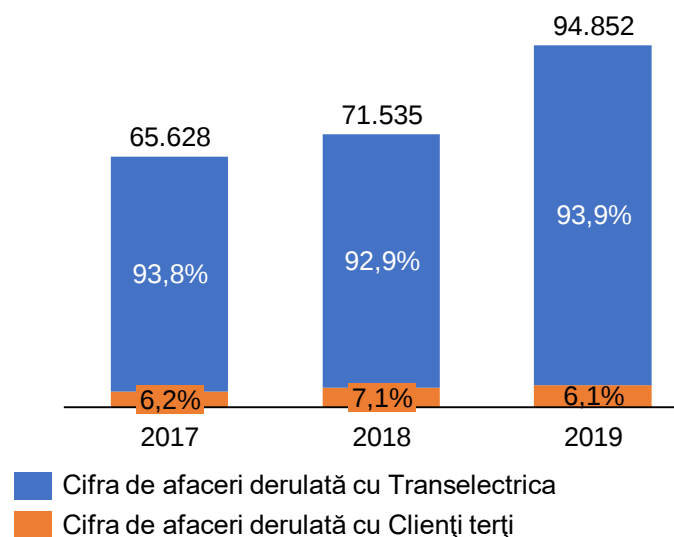
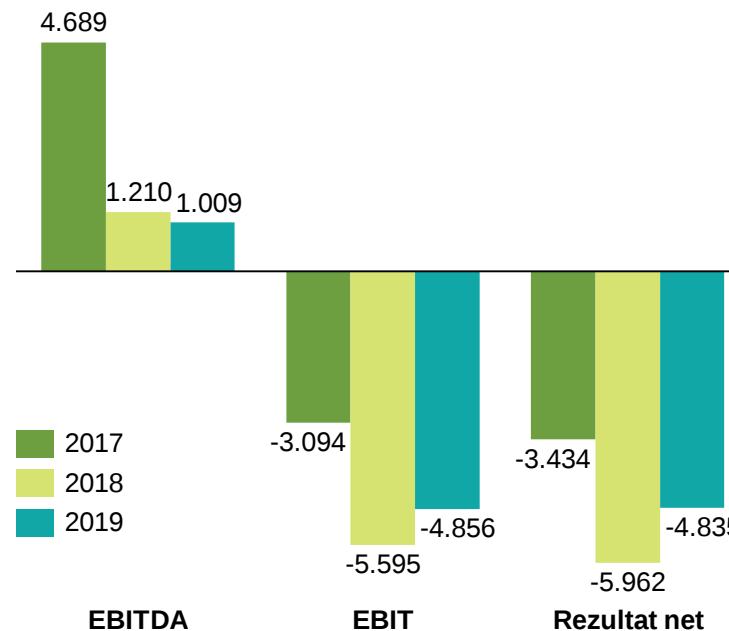
Conform datelor financiare, compania se confrunta cu dificultăți financiare. Compania înregistrează pierderi anuale începând din 2015, pierdere cumulată este în suma de 29.000 mii lei. Schimbările dese de management, lipsa unei coerențe privind un program de redresare/restructurare, au condus la situația în care cheltuielile operaționale depășesc veniturile. De asemenea, se poate observa dependența aproape exclusivă (93%) de veniturile generate pe relația cu Transelectrica.

Pe de altă parte, veniturile pe care SMART le poate genera din contractele cu Transelectrica (mentenanță + investiții) nu acoperă baza de cheltuieli ale companiei SMART.

Lichiditatea cronică redusă, lipsa constantă de profitabilitate în ultimii 5,5 ani, indicatorii financiari de eficiență aflați sub nivelele acceptate de mediul bancar, fac din SMART o companie nebankabilă.

În acest sens se impune o analiză internă cu privire la:

- Riscurile și capacitatea SMART de a asigura în condiții optime și de eficiență economică activitatea de mentenanță pentru RET;
- Modul de asigurare a menenanței RET pe termen scurt, mediu și lung;
- O analiză a opțiunilor de business pentru SMART. Analiza poate fi realizată cu resurse de personal din Transelectrica iar dacă se constată lipsa acestora, se va apela la firme specializate cu experiență internațională pentru a accesa bune practici și alte companii similare SMART.



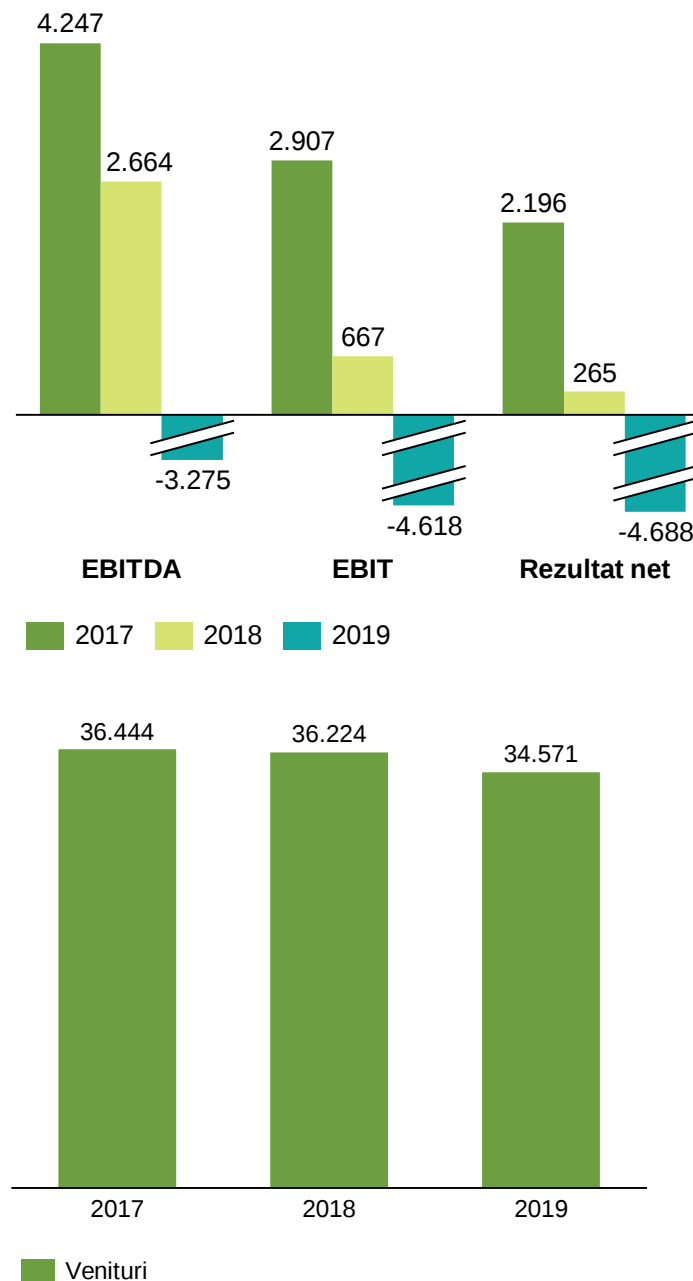
II. Prezentarea companiei - Filiale

TELETRANS SA

TELETRANS S.A. este o filială care are ca principal obiect de activitate asigurarea de servicii de comunicații și IT pentru administrarea rețelelor electrice de transport.

Competențele TELETRANS sunt structurate pe următoarele direcții principale :

- Servicii de telecomunicații - în principal ca administrator al rețelei magistrale de fibră optică a Companiei, rețea cu o lungime de aproximativ 5000 km și care acoperă întreg teritoriul României.
- Servicii de informatică de proces - în special pentru domeniul energetic;
- Servicii de informatică managerială - gama completă, incluzând consultanță, proiectare, implementare, mentenanță, asistență tehnică și training pentru sisteme complexe, aplicații software, baze de date Oracle, echipamente de comunicații, cablare structurată, Internet/Intranet;
- asigurarea securității informatice a infrastructurii critice a CNTEE TRANSELECTRICA.



II. Prezentarea companiei - Filiale

FORMENERG

Filiala **FORMENERG SA** este o companie având ca obiect principal de activitate formarea profesională inițială și continuă, în toate domeniile de activitate, a personalului cu atribuții în domeniul energetic din toate sectoarele economiei naționale și a altor beneficiari. Portofoliul de clienți cuprinde Transelectrica, ENGIE România, Romgaz, Transgaz Medias, Nuclearelectrica și Hidroelectrica.

Servicii oferite:

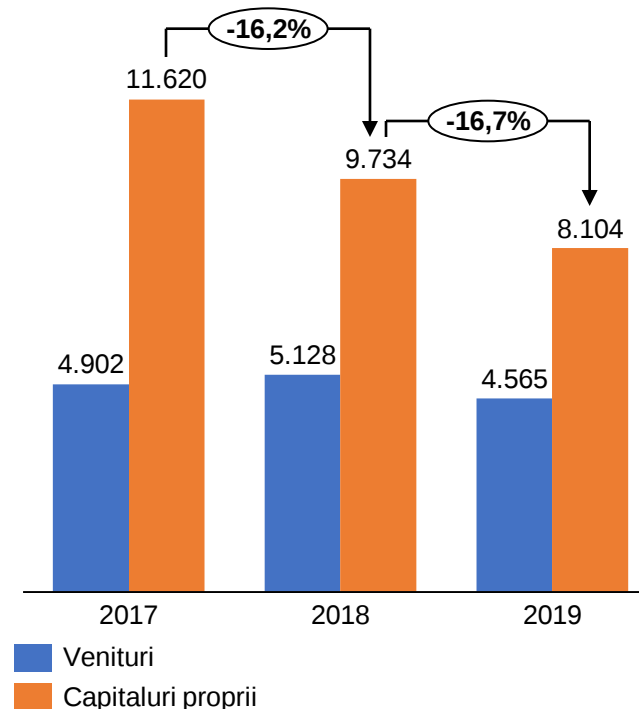
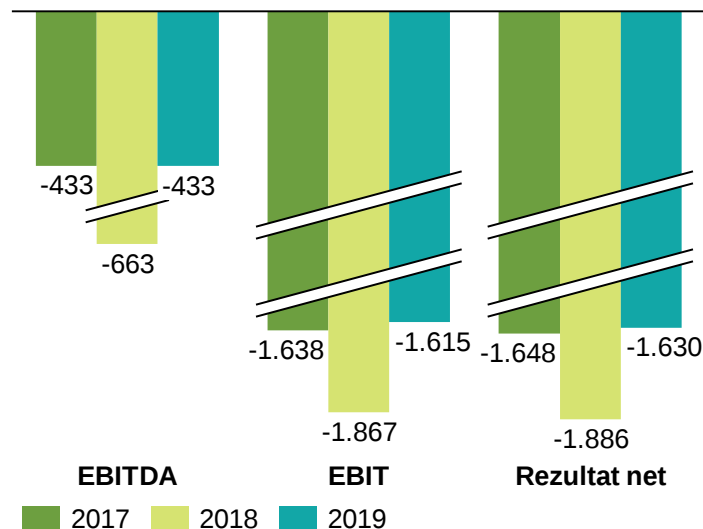
- Servicii formare profesională (instruire);
- Servicii administrare imobil (clădire + hostel).

Din analiza realizărilor financiare pe ultimii trei ani, filiala generează venituri în medie de 4,865 mii lei anual și o pierdere medie 1,700 mii lei anual.

Ca și în cazul filialei SMART, compania Formenerg nu reușește ca din veniturile generate să acopere cheltuielile operaționale. Astfel Formenerg și-a diminuat capitalurile proprii cu aproximativ 60% față de anul 2016.

În acest sens se impune o analiză internă cu privire la:

- Modul de asigurare a formării profesionale la nivelul Transelectrica;
- O analiză a opțiunilor de business pentru FORMENERG. Analiza poate fi realizată cu resurse de personal din Transelectrica iar dacă se constată lipsa acestora, se va apela la firme specializate cu experiență internațională pentru a accesa bune practici și alte companii similare FORMENERG.



II. Prezentarea companiei - Filiale

OPCOM SA a fost înființată în baza HG nr. 627/2000 privind reorganizarea Companiei Naționale de Electricitate SA, ca filială al cărei acționar unic era Transelectrica.

Conform prevederilor legislației primare și secundare în vigoare, Societatea Operatorul Pieței de Energie Electrică și Gaze Naturale „OPCOM” S.A. îndeplinește rolul de administrator al pieței de energie electrică, furnizând un cadru organizat, viabil și eficient pentru desfășurarea tranzacțiilor comerciale în cadrul pieței angro de energie electrică și desfășoară activități de administrare a piețelor centralizate în sectorul gazelor naturale, în condiții de consecvență, corectitudine, obiectivitate, independență, echidistanță, transparență și nediscriminare.

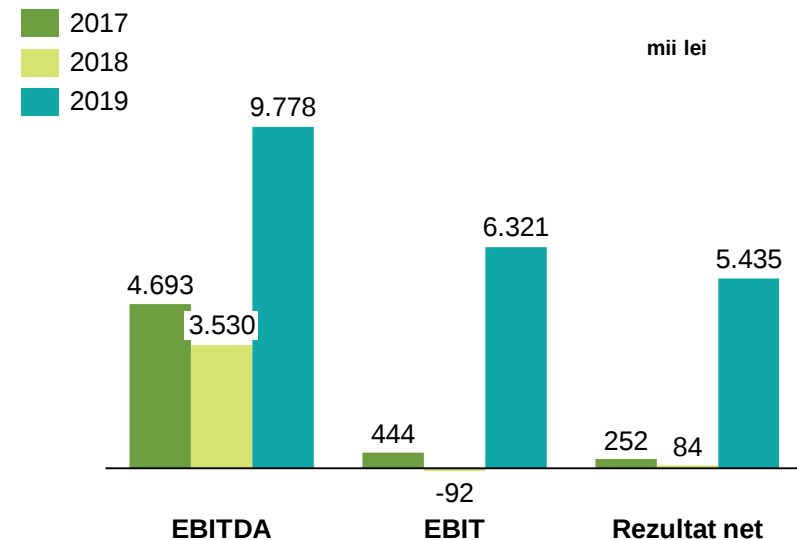
Transelectrica nu exercită control direct efectiv asupra mecanismelor decizionale ale OPCOM, a cărei administrare este condusă potrivit reglementărilor stabilite de către ANRE.

În perioada 2020-2024, Operatorul Pieței de Energie Electrică și de Gaze Naturale „OPCOM” S.A. va întreprinde acțiunile necesare pentru îndeplinirea misiunii sale de furnizare a prețurilor de referință pentru energie electrică și a semnalelor de preț la termen pentru energie electrică și gaze naturale și asigurarea condițiilor de piață în ansamblul lor, necesare pentru îndeplinirea obiectivelor strategiei energetice naționale și menite să crească transparența și integritatea generală a pieței angro de energie din România, sprijinind procesul de finalizare a liberalizării pieței și integrarea acesteia în piața unică europeană.

Totodată, OPCOM va continua întreprinderea, în cooperare cu entitățile române implicate, precum și cu partenerii europeni implicați, a acțiunilor necesare în contextul punerii în aplicare a prevederilor legislației și deciziilor europene dedicate creării și operării pieței unice europene a energiei electrice, incluzând participarea în procese de cooperare bilaterale, regionale și pan-europene dedicate cuplării piețelor de energie electrică pe orizonturile ziua următoare și intrazilnic transfrontalier.

Pentru perioada 2020-2024, strategia globală de dezvoltare a OPCOM are vedere cel puțin:

- administrarea sigură, fiabilă, eficientă și corectă a piețelor centralizate prin serviciile puse la dispoziția participanților la piață;
- intensificarea colaborării regionale și pan-europene, inclusiv cu statele non-UE, participarea, corespunzător specificului său bursier, la continuarea procesului de cuplare regională și pan-europeană a piețelor pentru ziua următoare și intrazilnică de energie electrică cu piețele celorlalte state membre ale Uniunii Europene, în contextul implementării mecanismelor pieței unice europene;
- continuarea demersurilor pentru implementarea în România a Contrapărții Centrale care să asigure serviciile aferente de compensare atât pentru produsele derivate pentru energie electrică cât și pentru tranzacțiile cu energie electrică încheiate prin intermediul produselor standard pentru livrarea fizică a energiei electrice;
- menținerea nivelului de transparență, echidistanță și nediscriminare.



La nivel european, sectorul energetic se află într-un proces de transformare, punându-se accent pe tranziția de la un model preponderent național de evoluție și dezvoltare a sectorului energetic, la un model de dezvoltare integrată și coordonată la nivel european care să asigure dezvoltarea unitară la nivel continental dar care să permită și adaptarea la specificațiile naționale totodată cu urmărirea intereselor legitime ale statelor europene.

TSCNET

A fost constituit pentru a deservi Operatorii de Transport și de Sistem (OTS) din regiunea est-central-vestică a Europei (regiunea CORE) în vederea implementării coordonate a codurilor europene de rețea. Afilierea se face cu participarea în cadrul acționariatului TSCNET prin efectuarea unei tranzacții de cumpărare de acțiuni în cadrul societății.

Prin Hotărârea nr. 9 a AGEA din data de 05 iunie 2018 s-a aprobat afilierea Companiei la Centrul de coordonare a securității din regiunea CORE, TSCNET prin participarea la capitalul social cu un aport de 470.500 euro (1 acțiune – 2.500 EUR).

TSCNET

*Pentru OTS-urile din
regiunea central-estică a
Europei*

CORESO

*Pentru OTS-urile din
regiunea central-vestică
a Europei*

JAO

Începând cu anul 2019, licitațiile pentru alocarea capacităților pe termen lung se realizează coordonat de către JAO care a fost desemnat ca Operator al Platformei Unice de Alocare (SAP).

Transelectrica a fost invitată de JAO să devină parte a acționariatului acestuia.

Prin Hotărârea nr.10 a AGEA din data de 20 august 2018 s-a aprobat afilierea Companiei la acționariatul Joint Allocation Office (JAO) cu o subscriere în numerar în valoare de 259.325 euro, fiindu-i alocate 50 de acțiuni

SEE RSC

Prin granița România – Bulgaria, România face parte din regiunea de calcul coordonat al capacităților de transfer transfrontalier South-East Europe („SEE”). Din punct de vedere al serviciilor de coordonare regională a securității operaționale această regiune va fi deservită de o entitate juridică de sine stătătoare care va exercita rolul de centru regional de coordonare a securității operaționale (denumită în continuare SEE RSC).

Afilierea Companiei la acționariatului SEE RSC a devenit efectivă începând cu data de 22.05.2020 cu o subscriere în numerar în valoare de 50.000 euro, fiindu-i alocate 50.000 de acțiuni.

II. Prezentarea companiei – Structura de administrare

Consiliul de Supraveghere

Compania Națională de Transport al Energiei Electrice Transelectrica SA ("CNTEE Transelectrica SA", "Transelectrica" sau "Compania") este o societate pe acțiuni, care este organizată și funcționează în conformitate cu legile din România, fiind administrată în sistem dualist, în temeiul hotărârii Adunării Generale Extraordinare a Acționarilor din data de 18 iulie 2012, de către un Directorat (format din 5 membri) aflat sub supravegherea unui Consiliu de Supraveghere (format din 7 membri). Consiliul de Supraveghere va urmări îndeaproape ca viziunea acționarilor cu privire la rolul companiei în economia națională și în context mai larg în cea europeană, să fie transpusă în obiective măsurabile pe termen mediu, rolul consiliului fiind acela de a se asigura că aceste obiective vor fi rezultatul.

În urma aprobării de către Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) în data de 31 iulie 2020 a declanșării procedurii de selecție a membrilor Consiliului de Supraveghere al Companiei Naționale de Transport al Energiei Electrice „Transelectrica”-S.A., cu aplicarea prevederilor art. 29 alin. (1), alin. (2) și alin. (5), din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, prin Hotărârea AGA nr.9/28.09.2020 raportată la Hotărârea AGA nr.9/28.09.2020, actualii membri ai Consiliului de Supraveghere au fost numiți în condițiile O.U.G. nr. 109/2011, cu o durată a mandatului de 4 (patru) ani, începând cu data de 30 septembrie 2020.

Consiliul de Supraveghere a desemnat în ședința din data de 30 septembrie 2020 membrii comitetelor consultative din cadrul Consiliului de Supraveghere, după cum urmează:

Comitetul de nominalizare și remunerare:

- Oleg BURLACU – președinte
- Adrian GOICEA - membru

- Jean - Valentin COMĂNESCU - membru
- Luiza POPESCU – membru
- Ciprian Constantin DUMITRU – membru
- Mircea Cristian STAICU – membru
- Mihaela POPESCU – membru.

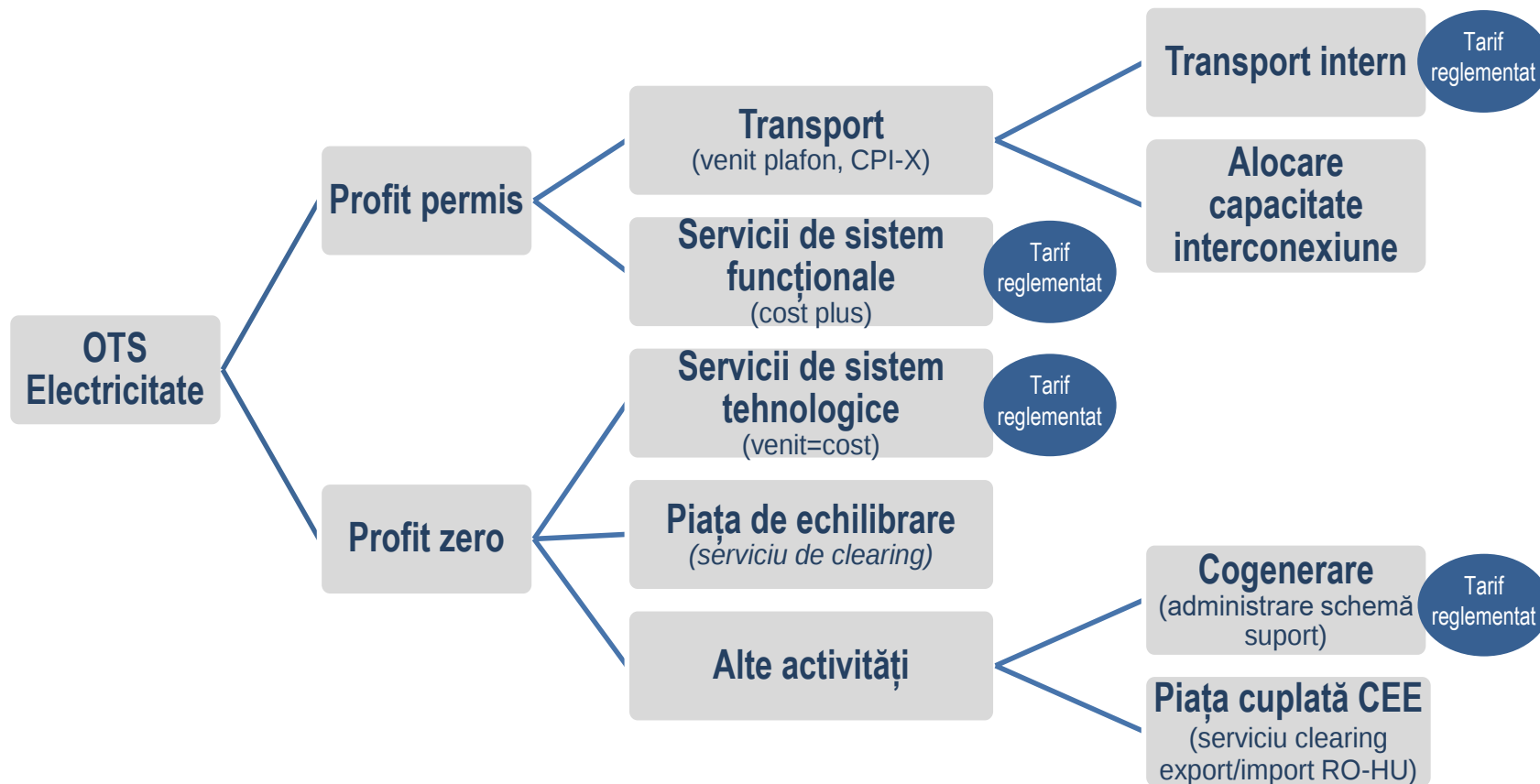
Comitetul de audit:

- Jean - Valentin COMĂNESCU – președinte
- Adrian GOICEA - membru
- Luiza POPESCU – membru
- Ciprian Constantin DUMITRU – membru
- Mircea Cristian STAICU – membru
- Oleg BURLACU – membru.

Comitetul de securitate energetică:

- Luiza POPESCU - președinte
- Ciprian Constantin DUMITRU – membru
- Adrian GOICEA - membru
- Oleg BURLACU – membru
- Mihaela POPESCU – membru.

II. Prezentarea companiei – Modelul de afaceri



II. Prezentarea companiei – Modelul de afaceri

Activitati cu profit permis

Transport intern

- Activitate reglementată de ANRE;
- Tariful este revizuit și actualizat anual;
- Tariful aferent activității de transport este stabilit în baza unor setări prestabilite pe perioade multianuale (de regulă 5 ani) utilizând un model stimulat de tip venit - plafon (en. "revenue cap");
- Modelul venit - plafon permite recuperarea costurilor operaționale și a costurilor de investiții și obținerea unui randament financiar destinat remunerării adecvate a finanțatorilor, în corespondență cu riscul general al activităților reglementate derulate de Transelectrica;
- Anumite componente de cost, incluse în calculul tarifului, sunt plafonate la niveluri prestabilite de ANRE (conform unor cerințe de eficiență operațională), eficiențele superioare obținute de Transelectrică fiind parțial reținute de Companie prin intermediul unui mecanism de împărțire a profitului suplimentar cu utilizatorii serviciului de transport

Management interconexiuni

- Activitate de alocare a capacităților disponibile de transfer transfrontalier al energiei electrice pe liniile de interconexiune cu sistemele electroenergetice ale țărilor vecine;
- Mecanismul de alocare are la bază un sistem competitiv bazat pe prețul oferit de participanții la piața de energie pentru capacitatea de transport transfrontalier disponibilă, aplicabil în situațiile în care cererea de capacitate depășește nivelul disponibil oferit pieței.

Servicii de sistem funcționale

- Activitate reglementată de ANRE;
- Operațiuni de dispecerizare a SEN pentru menținerea nivelului de siguranță în funcționare a sistemului (menținerea sistemului într-un echilibru stabil producție-consum, menținerea parametrilor sistemici în marje prestabilite care să asigure funcționarea sigură și stabilă a SEN, programare operațională a acoperirii consumului) utilizând infrastructura de conducere tehnică operațională a SEN reprezentată de sistemul EMS – SCADA și sistemele de telecomunicație, telecomandă, protecție și control;
- Tariful aferent activității de servicii de sistem funcționale este stabilit anual și în avans de ANRE, pe baza unui model cost-plus care permite recuperarea costurilor operaționale și a costurilor de investiții și obținerea unui randament financiar destinat remunerării adecvate a finanțatorilor în corespondență cu riscul general al activităților reglementate derulate de Transelectrica.

II. Prezentarea companiei – Modelul de afaceri

Activitati cu profit zero

Servicii de sistem tehnologice

- Activitate reglementată de ANRE;
- Operațiuni de planificare și procurare a rezervelor de putere necesare pentru asigurarea permanentă a echilibrului producție – consum, în scopul funcționării sigure a SEN, de la producători sau consumatori întreruptibili;
- Tariful aferent activității de servicii de sistem tehnologice este stabilit anual în avans de ANRE pe baza unui model zero-profit (“pass-through”) proiectat pentru recuperarea integrală a costurilor necesare procurării rezervelor de sistem cu posibilitatea reținerii unei părți a eventualelor economii obținute la procurarea rezervelor de putere în sistem concurențial.

Piața de echilibrare

- Activitate de administrare a pieței pe care se realizează echilibrarea producției și consumului în timp real;
- Operațiuni de procurare a energiei de reglaj de la unitățile de producție dispecerizabile și recuperarea integrală a costurilor aferente echilibrării de la entitățile responsabile cu echilibrarea;
- Recuperarea costurilor se realizează pe baze zero-profit.

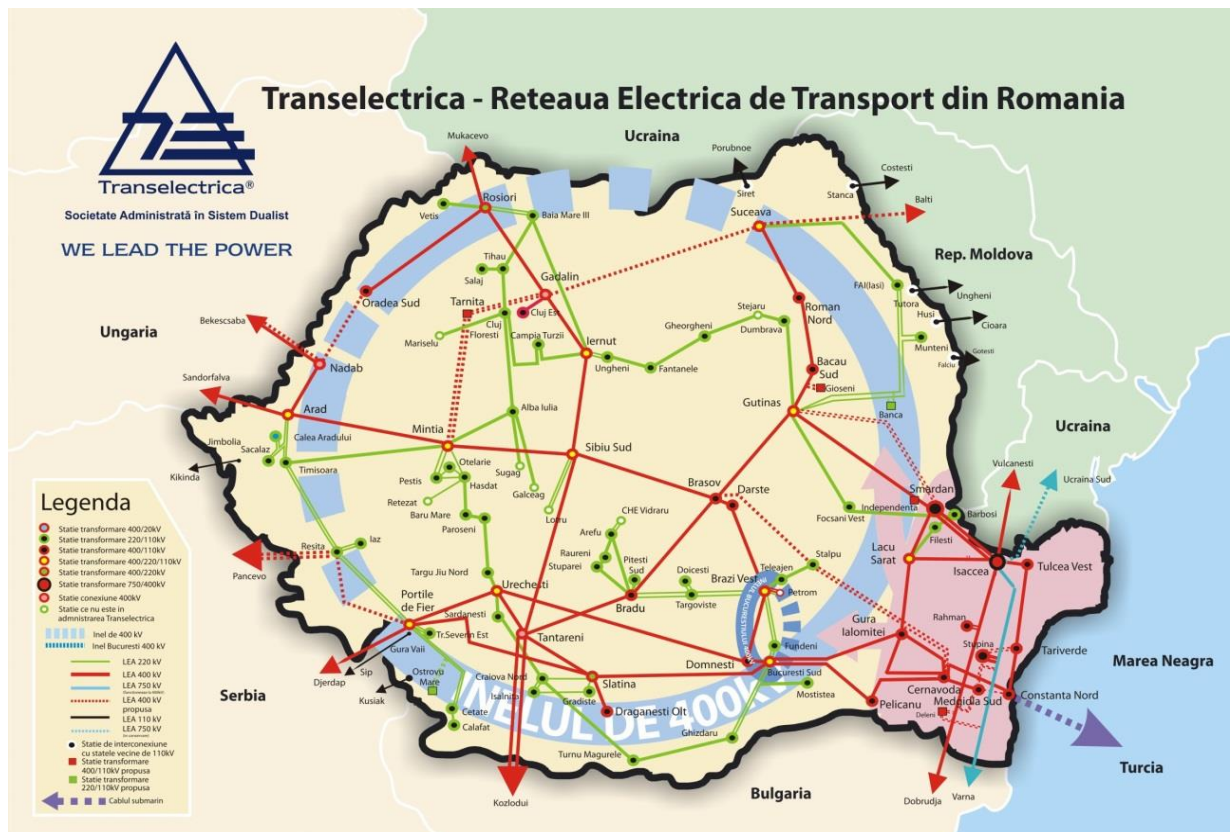
Alte activități - Cogenerare

- Activitate de administrare a schemei suport pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență. Obiectivul acestei scheme de sprijin este promovarea sistemelor de producere a energiei electrice în cogenerare de înaltă eficiență având avantajul producerii de energie cu emisii poluante reduse;
- Rolul Transelectrica în cadrul schemei suport este de colectare a contribuției de la furnizorii consumatorilor de energie electrică și de plată a bonusului către producătorii de energie electrică și termică în cogenerare calificați;
- Recuperarea costurilor se realizează pe baze zero-profit cu excepția costurilor de administrare recunoscute de ANRE.

Agent de transfer pe relația România-Ungaria în cadrul pieței regionale de energie electrică

Activitate de compensare-decontare (rol de agent de transfer) în cadrul pieței regionale de energie electrică (piața cuplată prin pret în zona central-est europeană, formată din piețele țărilor: Cehia, Slovacia, Ungaria, România) pe orizontul de tranzacționare cu o zi înaintea livrării (piața pentru ziua următoare). Transelectrica îndeplinește o funcție de clearing financiar pe granița cu Ungaria, un rol important pe lanțul de decontare a energiei tranzacționate pe piața angro între România și Ungaria (export și import).

II. Prezentarea companiei – Instalații electrice gestionate



Volumul capacităților energetice, conform licenței pentru prestarea serviciului de transport al energiei electrice

Tensiunea (kV)	Stații (nr.)	Puterea instalată (MVA)	LEA (km)
400	39	21.435	4.971,70
220	42	14.274	3.875,64
750	-	-	3,11
110	-	-	40,42
Total	81	35.709	8.890,87

II. Prezentarea companiei – Instalații electrice gestionate

Rețeaua electrică de transport ("RET") este rețeaua electrică de interes național și strategic cu tensiunea de linie nominală mai mare de 110 kV și este constituită din ansamblul de linii, inclusiv elementele de susținere, control și protecție a acestora, stații electrice și alte echipamente electroenergetice conectate între ele.

RET realizează interconectarea între producători, rețelele de distribuție, consumatorii mari și sistemele electroenergetice învecinate.

O bună parte a liniilor electrice aeriene ("LEA") și a stațiilor electrice de transformare ce alcătuiesc RET a fost construită în anii 1960-1980, la nivelul tehnologic al acelor ani.

Compania urmărește menținerea, în condiții de eficiență economică, a calității serviciului de transport și de sistem și a siguranței în funcționare a sistemului electroenergetic național, în conformitate cu reglementările în vigoare și cu standardele asumate în comun, la nivel european.

Investițiile efectuate până în prezent au permis menținerea la un nivel corespunzător a infrastructurii de conducere prin dispecer și a infrastructurii necesare funcționării piețelor de electricitate: rețea națională de fibră optică, sistem de monitorizare și conducere EMS - SCADA, sistem de măsurare a cantităților de energie electrică tranzacționate pe piața angro, platforme IT de tranzacționare și decontare.

Sistemul EMS/SCADA - DEN asigură funcțiile principale specifice: achiziție de date, monitorizare, alarmare și gestionare evenimente, management energetic, reglaj secundar de frecvență – putere de schimb, optimizarea și siguranța funcționării sistemului energetic național, comanda de la distanță a echipamentelor, arhivare precum și un mediu software complex pentru instruirea dispecerilor. În același timp, el reprezintă sistemul de automatizare de la nivelul superior al unei ierarhii de sub-sisteme. Sistemul central EMS/SCADA face schimb de informații cu sistemele regionale de control, sistemele de control ale producătorilor, sistemele de automatizare și control din stații, sistemele de piață precum

și cu sistemele externe, formând o structură operațională globală compusă. Este în curs de desfășurare programul de modernizare a întregii rețele la nivelul celor mai înalte standarde europene cu lucrări de modernizare și re tehnologizare a stațiilor electrice cele mai importante din RET, precum și de dezvoltare a capacității de transport pe linii de interconexiune.

Pentru a păstra adecvarea rețelei astfel încât aceasta să fie corespunzător dimensionată pentru transportul de energie electrică prognozată a fi produsă, importată, exportată și tranzitată în condițiile modificărilor survenite, au fost incluse în Planul de dezvoltare a RET pe zece ani și se vor realiza două categorii de investiții:

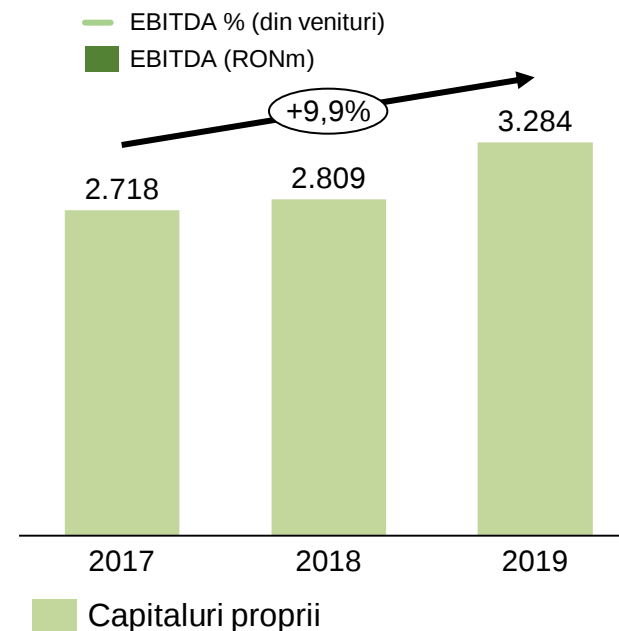
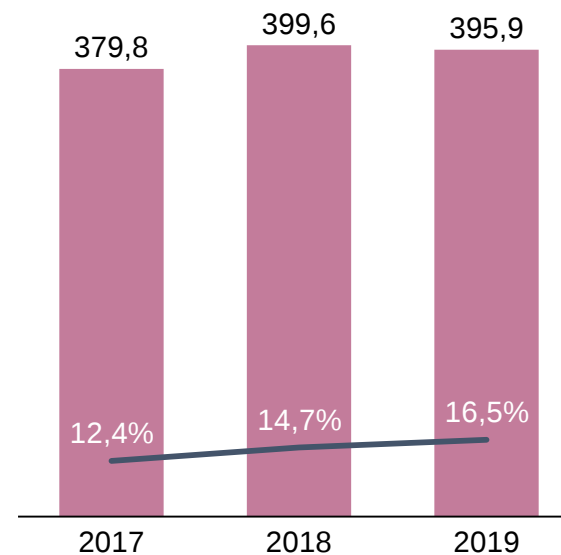
- re tehnologizarea stațiilor existente;
- extinderea RET prin construcția de linii noi, creșterea capacității de transport a liniilor existente, extinderea stațiilor existente și creșterea capacității de transformare în stații.

II. Prezentarea companiei – Performanța financiară istoric

CONTUL DE REZULTATE	RONm	2017	2018	2019
Total venituri	RONm	3.060,3	2.721,7	2.397,7
Evolutie perioada	%	12%	-11%	-12%
Total cheltuieli din exploatare	RONm	2.992,3	2.620,4	2.281,9
Profit din exploatare (EBIT)	RONm	68,0	101,3	115,8
Evolutie perioada	%	-81%	49%	14%
EBITDA	RONm	379,8	399,6	395,9
EBITDA %	%	12%	15%	17%
Rezultat financiar net	RONm	(21,1)	(8,3)	(8,7)
Profit inainte de impozitul pe profit (EBT)	RONm	46,9	93,1	107,1
Impozit pe profit	RONm	18,6	11,8	11,0
Profitul exercitiului	RONm	28,3	81,3	96,0
Evolutie perioada	%	-90%	188%	18%

		2017	2018	2019
Cantitate tarifata	TWh	54,75	55,78	55,34
Tarif transport	lei/MWh	17,73	17,46	17,82
Tarif servicii sistem	lei/MWh	11,85	12,54	13,29

Situatia Patrimoniului		2017	2018	2019	6M 2020
Total active imobilizate	RONm	3.138,0	3.091,3	3.550,8	3.540,3
Total active circulante	RONm	1.371,3	1.580,5	1.149,6	1.174,2
Total active	RONm	4.509,3	4.671,8	4.700,5	4.714,6
Total datorii pe termen scurt	RONm	1.108,1	1.199,3	732,3	678,7
Total datorii pe termen lung	RONm	683,5	663,5	684,0	672,1
Total datorii	RONm	1.791,6	1.862,8	1.416,4	1.350,8
Total capitaluri proprii	RONm	2.717,6	2.809,0	3.284,1	3.363,7
Total datorii & capitaluri	RONm	4.509,3	4.671,8	4.700,5	4.714,6



III. Analiza strategică a companiei – Analiza Activităților

Activități cu profit permis

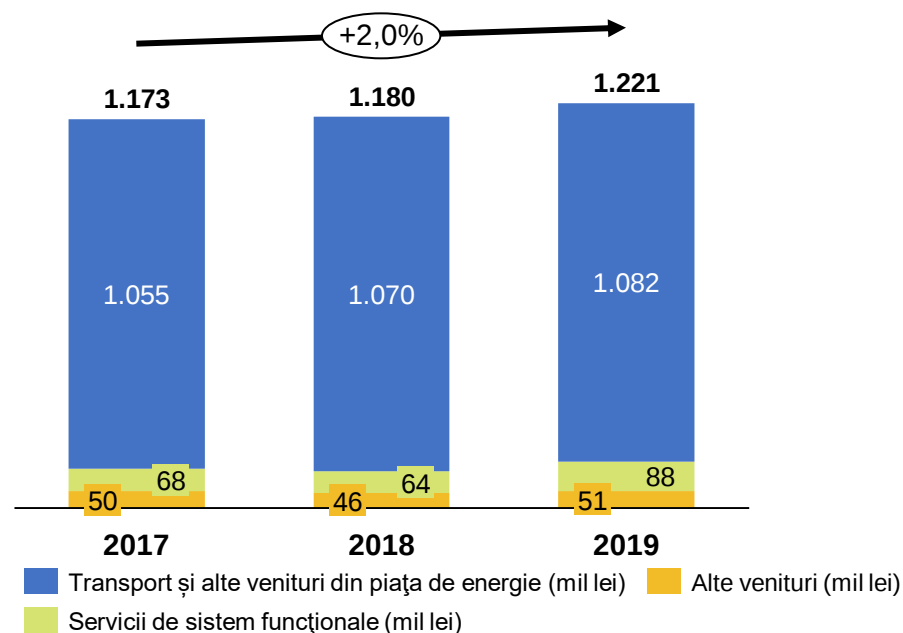
Sursa principală a veniturilor este activitatea de transport, în cadrul căreia veniturile din tariful reglementat de transport dețin ponderea majoritară, fiind completate de veniturile obținute din alocarea capacității de interconexiune transfrontalieră și de alte surse marginale de venit din activități asociate transportului de energie electrică (furnizarea energiei reactive, tranzite internaționale compensate prin mecanismul ITC).

Sursele de venit complementare tarifului nu constituie însă și surse ale unor profituri suplimentare în raport cu profitul reglementat inclus în calculul tarifului de transport. Suma veniturilor obținute de Transelectrica din tariful de transport și veniturile rezultate din alte activități care utilizează resursele pentru desfășurarea activității de transport a energiei electrice, acoperă costurile recunoscute de ANRE pentru activitatea de transport (inclusiv costul capitalului). Tariful de transport este reglementat conform art. 75 alin. 1), lit. b) din Legea nr. 123/2012 a energiei electrice și a gazelor naturale. Art. 76 stabilește faptul că tariful reglementat pentru activitatea de transport al energiei electrice se stabilește pe baza unei metodologii aprobată de către ANRE și în calculul tarifului se iau în considerare costurile justificate, cheltuielile pentru dezvoltare și protecția mediului, precum și o cotă rezonabilă de profit.

Metodologia de stabilire a tarifului reglementat de transport (aprobată prin Ordinul ANRE nr. 171/2019 cu modificările și completările ulterioare) nu explicitează direct și distinct profitul, ci cuprinde în formula venitului reglementat o rentabilitate calculată ca produs între BAR și WACC.

Nivelul RRR reglementat a fost 7,7% pentru a treia perioadă de reglementare 2014-2019 cu specificația faptului că datorită modificărilor legislative din acea perioadă (OUG nr. 19/2019), pentru anul tarifar 2018-2019 valoarea rezultată a WACC a fost de 7,49%, fiind stabilit la 6, 9% pentru semestrul II 2019 prin aplicarea prevederilor OUG nr. 19/2019.

Pentru perioada a patra de reglementare 2020-2024 prin Ordinul ANRE nr. 75/2020 valoarea RRR este de 6,39%.



III. Analiza strategică a companiei – Analiza Activităților

Activități zero-profit (pass-through)

Activitățile reglementate: servicii de sistem tehnologice, servicii de echilibrare în timp real consum-producție, nu au (sub aspectul metodologiei) impact direct asupra profitului Societății, veniturile aferente acestor activități fiind dimensionate la nivelul costurilor.

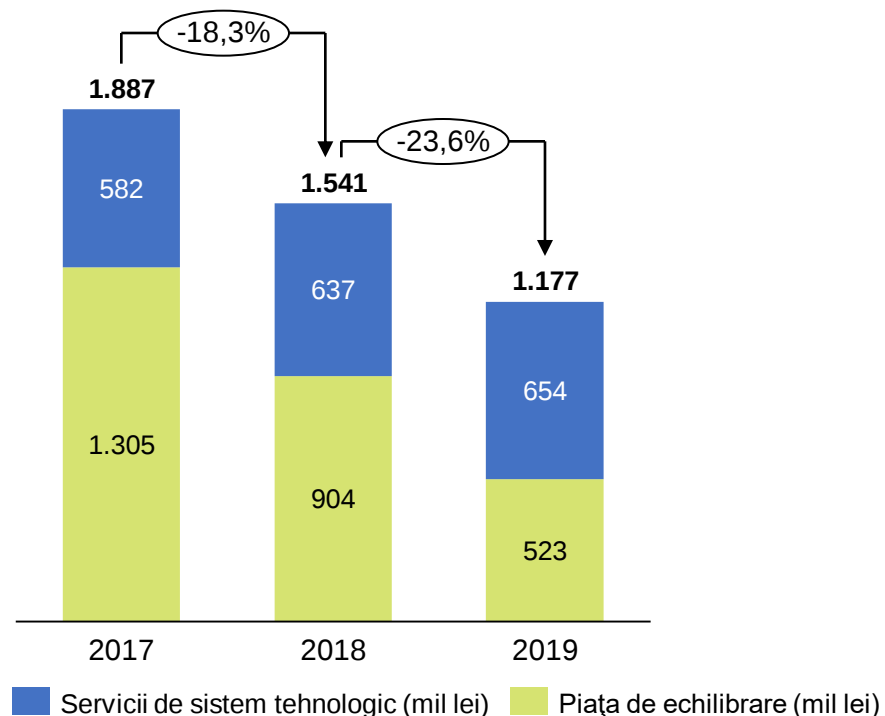
Serviciile de sistem tehnologice pot genera cheltuieli/venituri suplimentare cu efect în diminuarea/majorarea profitului obținut din activitățile cu profit permis.

Siguranța în funcționare a SEN poate conduce la un necesar de achiziții de resurse tehnologice mai mare decât resursele recunoscute ex-ante de către ANRE prin prognoza acestora la începutul unei perioade tarifare, rezultând o cheltuială mai mare decât venitul; vice-versa, economia la achiziția serviciilor tehnologice generează un surplus al venitului în raport cu cheltuiala efectivă; în ambele cazuri se aplică un mecanism de ajustare a tarifului în anul tarifar următor, în vederea restabilirii neutralității acestei categorii de servicii față de profitul Societății.

Serviciile de administrare a pieței de echilibrare induc riscuri materializate în colectarea incertă a creanțelor comerciale de la Părțile Responsabile cu Echilibrarea și întârzieri de plată cu penalități către Unitățile Dispecerizabile, cu impact negativ direct asupra stabilității fluxurilor de lichidități și indirect asupra profitului Companiei prin constituirea provizioanelor pentru clienți incerti.

Profitul operațional realizat la nivelul Companiei a avut influențe din zona activităților zero-profit:

- profituri/pierderi minore din serviciile de sistem tehnologice;
- cheltuieli cu provizioane constituite pentru clienți incerti, pe fondul colectării dificile a creanțelor pe piața de echilibrare..



III. Analiza strategică a companiei – Analiza Activităților

Structura Veniturilor și a Cheltuielilor Istoric

Venituri

Transelectrica realizează principalele venituri, cu impact asupra profitabilității Societății, din tariful reglementat pentru serviciul de transport și din tariful reglementat pentru serviciul de sistem – componenta servicii funcționale aferentă activității de conducere prin dispecer a SEN – la care se adaugă venituri din alte activități reglementate, rezultate din derularea procesului pentru alocarea prin licitație a capacităților de interconexiune și din alte prestații cu o pondere mică în total.

De asemenea, mecanismul de compensare financiară a utilizării rețelei între OTS europeni poate genera atât venituri, cât și cheltuieli.

Structura venituri		2017	2018	2019
Venituri din serviciul de transport	RONm	1.054,6	1.069,8	1.082,0
Evolutie %	%	-8,0%	1,4%	1,1%
Venituri din servicii de sistem	RONm	650,7	701,6	741,7
Evolutie %	%	-9,2%	7,8%	5,7%
Venituri privind piata de echilibrare	RONm	1.304,6	903,9	523,1
Evolutie %	%	60,3%	-30,7%	-42,1%
Alte venituri	RONm	50,3	46,4	50,9
Evolutie %	%	9,8%	-7,9%	9,8%
Total venituri	RONm	3.060,3	2.721,7	2.397,7
Evolutie %		12,4%	-11,1%	-11,9%

Cheltuieli din exploatare		2017	2018	2019
Cheltuieli pentru operarea sistemului	RONm	257,9	308,9	351,7
Cheltuieli privind piata de echilibrare	RONm	1.304,6	903,9	523,1
Cheltuieli privind serviciile de sistem tehnologice *	RONm	661,3	677,7	676,5
Amortizare	RONm	311,9	298,3	280,0
Salarii și alte retribuții	RONm	178,6	188,5	209,9
Reparatii si mentenanta	RONm	84,8	90,8	129,1
Cheltuieli cu materiale si consumabile	RONm	8,3	11,7	8,5
Alte cheltuieli din exploatare	RONm	185,0	140,6	102,9
Total cheltuieli din exploatare	RONm	2.992,3	2.620,4	2.281,9
Evolutie %		26,6%	-12,4%	-12,9%

III. Analiza strategică a companiei – Analiza Activităților

Structura Veniturilor și a Cheltuielilor

Costuri

Elementele individuale majore în structura costurilor operaționale sunt: energia achiziționată pentru acoperirea CPT, mentenanța rețelei de transport și costurile cu personalul.

Costurile fixe – componenta dominantă în structura costurilor

- Operarea serviciilor transport-sistem necesită un suport masiv la nivelul infrastructurii. Costurile curente cu menținerea stării tehnice a rețelei electrice de transport, costul amortizării instalațiilor și echipamentelor și costul general de administrare a Companiei sunt elemente majore de cost independente de volumul energiei vehiculată în rețea.

Costurile fixe – sub presiune dublă:

- cerința de eficientizare continuă - impusă la nivelul cadrului de reglementare, se materializează prin reducerea de la un an la următorul a nivelului costurilor de operare și mentenanță controlabile recunoscute în tariful de transport.
- extinderea rețelei de transport: perspectiva extinderii rețelei, prefigurată de Planul de dezvoltare a RET în următorii 10 ani, creează premise pentru majorarea efortului de mentenanță pe fondul creșterii volumului de instalații și echipamente. Implementarea tehnologiilor noi, înlocuirea echipamentelor uzate fizic și moral și instalarea echipamentelor cu fiabilitate și eficiență crescute, vor contrabalansa parțial tendința majorării costurilor de mentenanță.
- Suplimentar, asigurarea funcționării continue a sistemelor și integrității echipamentelor esențiale pentru disponibilitatea serviciului de transport necesită dezvoltarea unor sisteme dedicate protejării infrastructurii critice, cu costuri de operare și mentenanță specifice.

Costurile variabile principale sunt CPT și costurile cu eliminarea congestiilor.

Pierderile de energie în rețea – principalul cost variabil. Deși ponderea fizică a CPT în energia vehiculată în RET se situează în jurul unei medii de 2,5% (reprezentând o pondere în energia tarifată de cca. 1.9%), ponderea costului total al energiei necesare acoperirii CPT reprezintă cca. 25% din veniturile înregistrate în activitatea de transport. Diferența este explicată de faptul că unitatea de energie (MWh) vehiculată în SEN este tarifată de Transelectrica pe baza unui preț unitar (tarif) reglementat perceput pentru serviciul de transport în timp ce unitatea de energie de CPT este achiziționată de Companie la un preț unitar de producție stabilit prin mecanisme de piață.

Structura venituri		2017	2018	2019
Venituri din serviciul de transport	RONm	1.054,6	1.069,8	1.082,0
Evolutie %	%	-8,0%	1,4%	1,1%
Venituri din servicii de sistem	RONm	650,7	701,6	741,7
Evolutie %	%	-9,2%	7,8%	5,7%
Venituri privind piata de echilibrare	RONm	1.304,6	903,9	523,1
Evolutie %	%	60,3%	-30,7%	-42,1%
Alte venituri	RONm	50,3	46,4	50,9
Evolutie %	%	9,8%	-7,9%	9,8%
Total venituri	RONm	3.060,3	2.721,7	2.397,7
Evolutie %		12,4%	-11,1%	-11,9%

Cheltuieli din exploatare		2017	2018	2019
Cheltuieli pentru operarea sistemului	RONm	257,9	308,9	351,7
Cheltuieli privind piata de echilibrare	RONm	1.304,6	903,9	523,1
Cheltuieli privind serviciile de sistem tehnologice *	RONm	661,3	677,7	676,5
Amortizare	RONm	311,9	298,3	280,0
Salarii și alte retribuiții	RONm	178,6	188,5	209,9
Reparatii si mentenanta	RONm	84,8	90,8	129,1
Cheltuieli cu materiale si consumabile	RONm	8,3	11,7	8,5
Alte cheltuieli din exploatare	RONm	185,0	140,6	102,9
Total cheltuieli din exploatare	RONm	2.992,3	2.620,4	2.281,9
Evolutie %		26,6%	-12,4%	-12,9%

III. Analiza strategică a companiei – Performanța bursieră

Evoluție preț acțiune

Începând cu data de 5 ianuarie 2015, Compania este încadrată în categoria Premium a pieței reglementate administrate de BVB.

Acțiunile Transelectrica fac parte din indicii BET - indice care reflectă evoluția celor mai tranzacționate 10 companii de pe Piața Reglementată a BVB, exclusiv societățile de investiții financiare (SIF-uri) și sunt tranzacționate pe piața reglementată, administrată de Bursa de Valori București la categoria I, sub simbol TEL.

Transelectrica este inclusă în indicii bursieri locali (BET, BET-BK, BET-NG, BET-TR, BET-XT, BET-XT-TR, BET Plus).

Pe parcursul anului 2019 acțiunea Transelectrica a avut o evoluție relativ stabilă cu oscilații de preț în intervalul de 19,48 lei/acțiune la data de 31 ianuarie 2019 și 22,15 lei – maxim atins la data de 14 februarie 2019.

România a fost inclusă pe lista țărilor care prezintă potențial substanțial de a trece la statutul de “piață emergentă” de la statutul de “piață de frontieră”, pe data de 29 septembrie 2016 fiind publicată decizia FTSE Russell. Decizia vine în urma modificărilor și schimbărilor produse atât în legislația pieței de capital dar și în reglementările specifice acestei piețe precum și ca urmare a eforturilor conjugate realizate de BNR, BVB, ASF, SGG și a Depozitarului Central.

Lichiditatea acțiunilor - indicator principal pentru investitori

Lichiditatea este definită ca posibilitatea pe care un investitor o are de a transforma în disponibilități bănești un plasament financiar, într-un timp cât mai scurt, fără ca acest demers să conducă la o scădere a valorii plasamentului său.

Astfel, lichiditatea este una dintre cele mai importante aspecte urmărite în cazul piețelor de capital și totodată o caracteristică avută în vedere de orice

tip de investiție. Din aceste considerente, pentru o companie listată, lichiditatea de care se bucură acțiunile sale constituie un detaliu extrem de important.

Alături de risc și randament, lichiditatea formează Triunghiul de aur al investițiilor, constituind unul din cei mai urmăriți indicatori în cazul unui plasament la Bursă.

Majoritatea investitorilor doresc să obțină randamente cât mai ridicate în condițiile unor riscuri cât mai scăzute!

În anul 2019, Transelectrica a înregistrat tranzacții totale la BVB în valoare de 107,701,724 mil. RON, realizate în urma a 10,353 de tranzacții. În consecință, valoarea medie a unei tranzacții a fost de 10,402 RON.

Acest aspect reprezintă un indicator (barieră) semnificativ pentru ca fondurile de investiții să investească în acțiunea Transelectrica. De remarcat faptul ca primele 5 acțiuni lichide de la Bursa de Valori București au realizat 85% din rulaj în 2019, Transelectrica ne aflându-se printre acestea.

Volatilitatea, în finanțe, se referă la măsurarea amplitudinilor variațiilor prețului unui instrument financiar. Aceasta este totodată și baza măsurării riscului.

Volatilitatea medie zilnică a acțiunilor Transelectrica este de 1.28%. Valoarea medie a ordinelor de cumpărare și de vânzare din piață este de 20.000 EUR în intervalul $\pm 1.28\%$ (10 000 EUR BID și 10 000 EUR ASK).

În cazul acțiunii Transelectrica sunt frecvente momentele când nu există contraparte pentru un volum semnificativ. Creșterea lichidității duce la scăderea volatilității și implicit conduce la creșterea performanței acțiunii.

Creșterea cotației acțiunii va aduce și beneficii financiare Companiei, aceasta putând atrage capitaluri mai însemnate la costuri mai reduse.

III. Analiza strategică a companiei – Performanța bursieră

Companie	Media valori tranzactionate zilnic (eur)	P/E	P/BV
Transelectrica	89,288	18.17	0.53
ENEL Americas SA	1,732,666	8.23	1.63
PPL Corp	15,757,173	14.98	2.19
United Power Generation and Distribution Co Ltd	62,102,802	34.37	9.59
RED Electrica Corp SA	35,134,464	13.62	2.83
National Grid PLC	38,570,024	23.25	1.82
Terna Rete Elettrica Nazionale SpA	129,101,422	17.18	3.01
Mediana	36,852,244	16.08	2.51

Din analiza comparativă de mai sus (companii de tip OTS listate la burse de valori) se poate observa:

- Transelectrica este singura companie care se tranzacționează la discount (sub valoarea netă contabilă);
- De altfel, mediana P/BV este de 2,51 în timp ce acțiunea Transelectrica se tranzacționează la 0,53;
- Într-o analiză de corelație între volumele tranzacționate și prețul acțiunilor, se observă că lichiditatea bursieră (volumul de tranzacții) influențează prețul.

Cu alte cuvinte, acțiunile cu lichiditatea superioară se tranzacționează la multipli de preț superiori celor la care se tranzacționează acțiunile Transelectrica.

În concluzie, o creștere a lichidității acțiunilor Transelectrica creează premisele unei creșteri a valorii acțiunilor și implicit a capitalizării bursiere.



	min	max
TEL	12,32	33,7
TEL %	-8,94%	148,08%
Data	7-May-13	27 feb 2017 și 1 martie 2017

Valorile maxime, minime pentru intreaga perioada

	min	max
TEL	15	24,5
TEL %	10,86%	81,08%
Data	16-Mar-20	27-Aug-20 și 31-Aug-20

Valorile maxime și minime pentru anul 2020

III Analiza Strategica a Companiei - Resurse umane

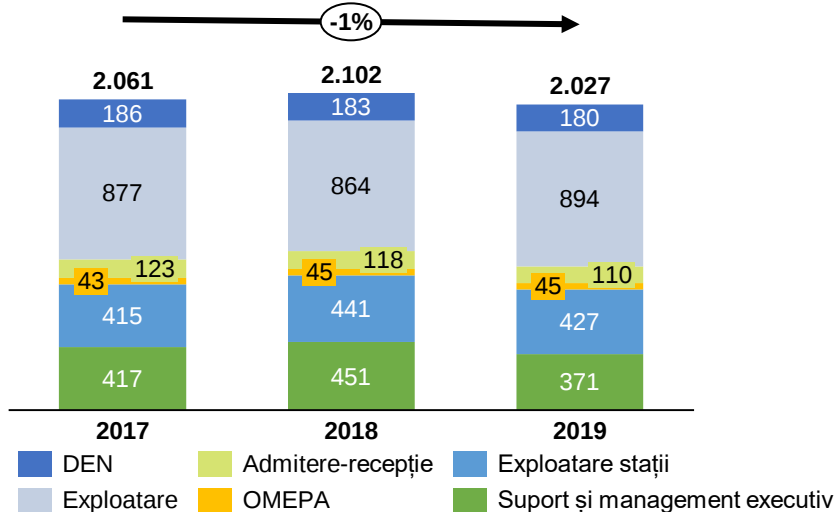
În prezent, exploatarea stațiilor electrice din RET și asigurarea serviciilor de dispecerizare a SEN se realizează cu personal operativ/operațional organizat în program de tură permanentă.

În structură personalul din exploatare ocupă 44% din totalul personal angajat, iar personalul DEN reprezintă 9%.

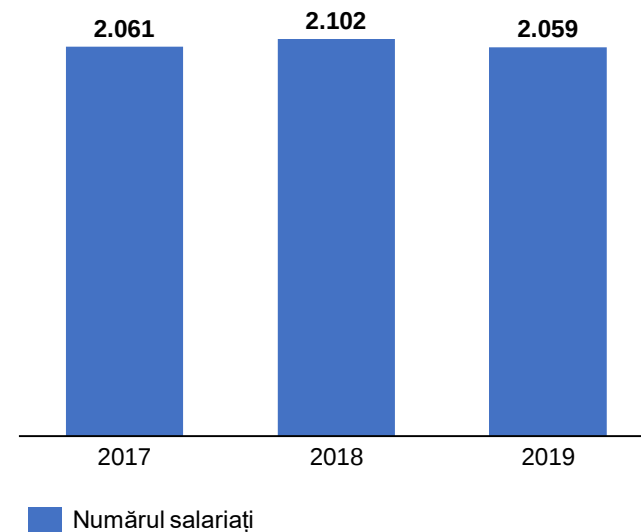
O schimbare semnificativă o reprezintă personalul de exploatare stații care a trecut la suport și management executiv în urmă procesului de eficientizare derulat în S1 2020.

Constatări

- Necesitatea implementării unui plan de dezvoltare a unei strategii aferente DRU.
- Servicii preponderent de natură administrativă.
- Strategie salarială lipsită de ancore în mediul de business specific industriei energetice, nealinată la nevoile structurii organizaționale.
- Strategie de instruire limitată la competențele de natură tehnică, condiționate de acreditări recurente sau re tehnologizare. Rareori sunt adresate competențele de non-tehnice.
- Inexistența unor instrumente și strategii motivaționale.



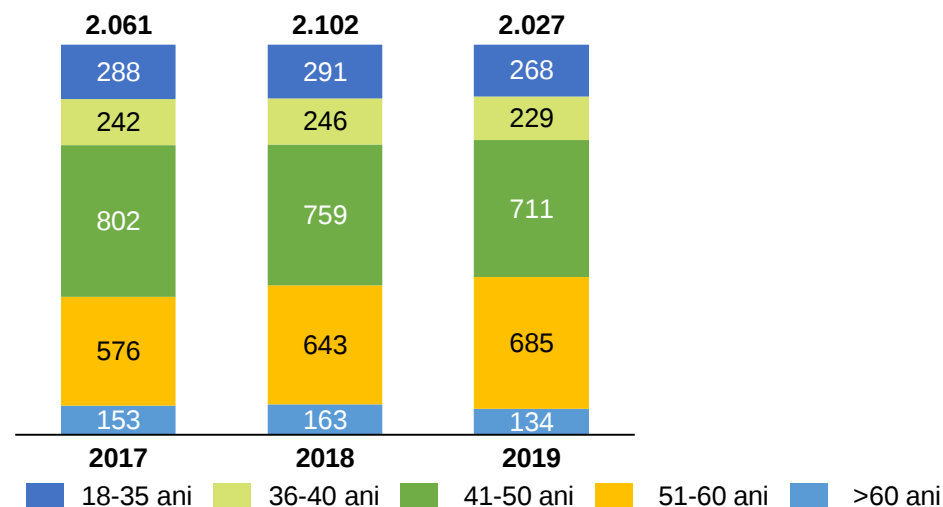
- Necesitatea implementării unui proces de management al performanței capabil să genereze planuri de carieră, mecanisme de dezvoltare competențe și identificare a proceselor și procedurilor deficitare din cadrul Companiei.
- Lipsa competențelor aferente fiecărei funcții, definite pe mai multe nivele de specializare.
- Proces de recrutare reactiv, fără prezența la evenimente de profil sau pe site-urile de specialitate.
- Relația cu partenerul social este una strict limitată la negocierea Contractului Colectiv de Muncă și alte documente condiționate de acesta.
- Lipsa unui plan de dezvoltare de noi competențe pentru angajații din cadrul DRU astfel încât aceștia să își poată extinde aria de lucru în relația cu ceilalți angajați ai Companiei.
- Absența unui sistem informatic care să accelereze toate procesele de tip administrative din cadrul DRU.
- Lipsa unei baze de date care să permită arhivarea electronică și fizică în timp real al tuturor documentelor.



III Analiza Strategica a Companiei – Resurse umane

O scurtă analiză a structurii pe categorii de vârstă a personalului releva ca 70% o reprezintă personal cu vârste cuprinse între 41 – 60 ani. De asemenea, 6% din personal se apropie de pensionare în timp ce 13% din personal are o vârstă cuprinsă între 18 – 35 ani și are potențial să avanseze în cariera în interiorul Transelectrica, dacă prin politica de resurse umane vom reuși să reținem și să recrutăm personal tânăr.

Sub aspectul clasificării după gen, femeile reprezintă 27% din total personal iar aceasta structură este aproape neschimbată în ultimii 3.5 ani. Din acestea 81% activează în execuție, 13% middle management în timp ce doar 6% se afla pe poziții de top management.



III Analiza Strategica a Companiei – Resurse umane

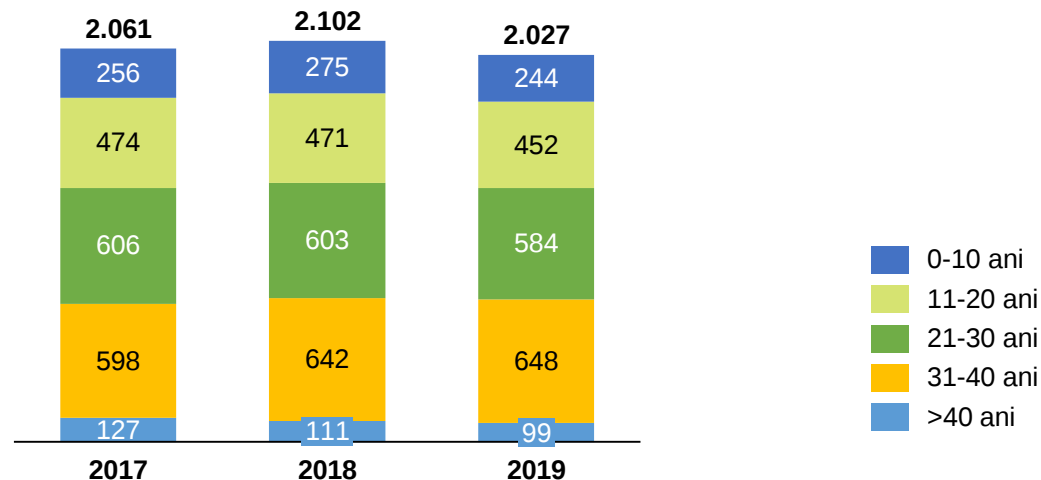
La 30 iunie 2020 personalul cu o vechime de peste 30 de ani reprezintă 37% din structura de personal. Dacă adunăm personalul cu vechime de peste 10 ani în companie vom constata că 88% din personal are o vechime considerabilă în Companie. Trebuie menționat că această categorie de personal provine din structurile precedente formării Transelectrica ca și Companie (structurile RENEL). Sub aspectul resursei umane poate constitui un avantaj prin prisma experienței și cunoștințelor acumulate față de care Transelectrica beneficiază din plin de expertiză tehnică, însă sub aspectul rezistenței la schimbare este posibil ca aceasta să fie mare.

Personalul cu o vechime mai mică în Companie, și deci cu mai puțină experiență reprezintă doar 12% din total structura de personal.

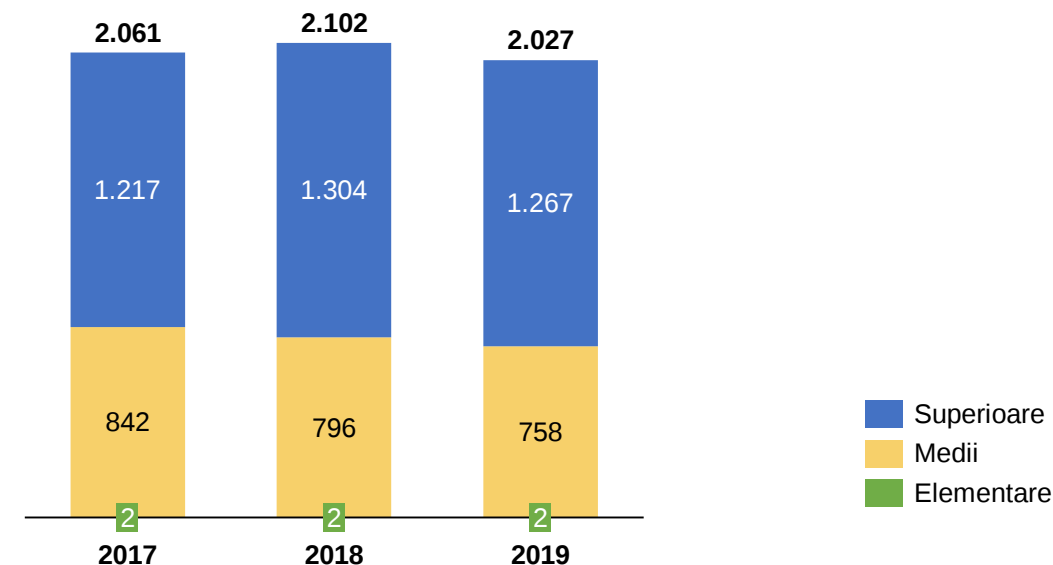
Din cele două analize reiese necesitatea de înlocuirea personalului care urmează să părăsească Compania pe cale naturală (pensionari sau plecări voluntare) să fie înlocuit cu personal tânăr, cu studii superioare care să poată dovedi adaptabilitate la schimbările culturale prin care urmează să treacă Compania la noul mediu macro-economic în care cuvântul de ordine va fi “digitalizare”.

Sub aspectul studiilor, perioada analizată scoate în evidență o creștere a ponderii personalului cu studii superioare în detrimentul personalului cu studii medii. Astfel, dacă în 2017 personalul cu studii medii reprezenta 41% din total personal, în 2019 această categorie de personal reprezenta 37%.

Vechime în Companie personal total



Nivel studii personal total



III Analiza Strategica a Companiei– Resurse umane

Formare profesională

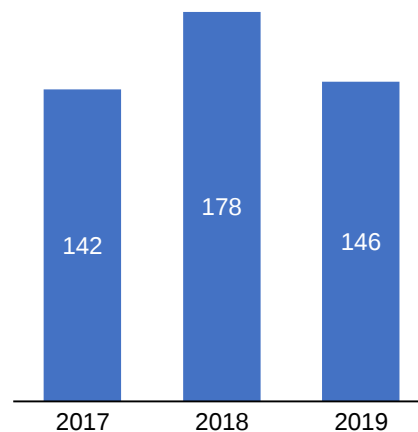
Viziunea unei companii cuprinde, ca motor de acțiune, factorul uman, care face posibilă transpunerea acesteia în core-business-ul propriu, în succesul sau eșecul organizației.

Oamenii săi, într-un context de brand, cultură organizațională și profesionalism, determină, pe termen lung, rezistență și vizibilitatea companiei pe o piață a muncii dinamică și într-o continuă schimbare.

Transelectrica a prevăzut în documente de referință, necesitatea creării unui mediu de muncă atractiv, stabil și motivant, sigur și sănătos, cu obiectivul îndrăzneț de a deveni angajatorul preferat al specialiștilor din domeniul energetic, un laborator de gândire și acțiune strategică pentru dezvoltarea sectorului energetic românesc.

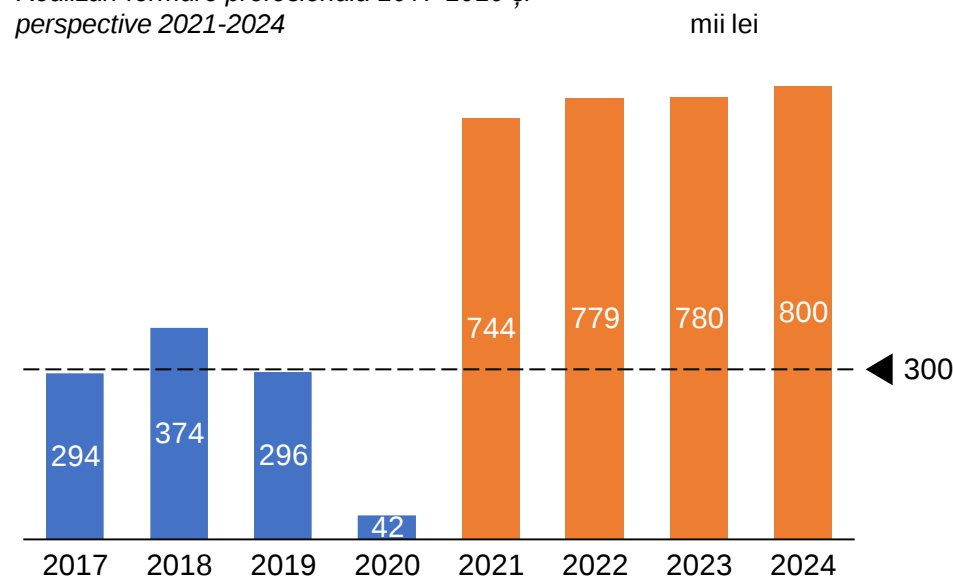
Din perspectiva istorică privind formarea profesională, Transelectrica a cheltuit 0,32 mil lei în perioada 2017 – 2019.

De aceste sume au beneficiat 1995 de salariați, adică o medie de 155 lei per salariat – valoare redusă față de necesarul identificat și față de decalajele existente între categorii de personal din Companie și alte companii din sectorul energetic.



■ Sume cheltuite per angajat (lei)

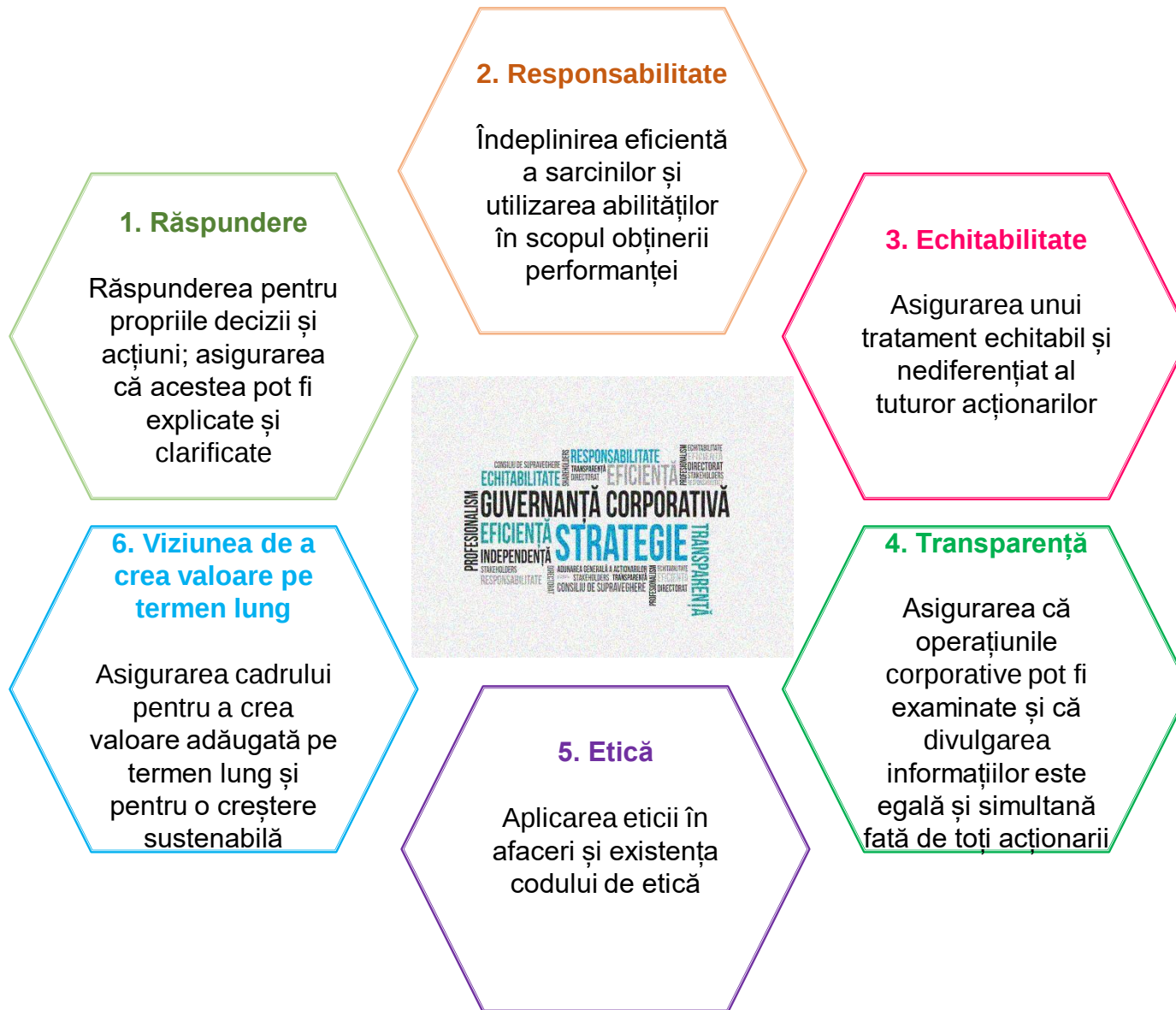
Realizări formare profesională 2017-2020 și perspective 2021-2024



■ Sume cheltuite ■ Obiective 2020-2024

III. Analiza strategică a companiei - Guvernanță corporativă

PRINCIPII



III. Analiza strategică a companiei - Guvernanță corporativă

Domeniul de aplicare

Compania este supusă aplicării principiilor de guvernanță corporativă și exigențelor legale în această materie dintr-o triplă perspectivă:

- Compania este o societate pe acțiuni administrată în sistem dualist în condițiile art.1531 și urm. din Legea nr.31/1990, de către un directorat și un consiliu de supraveghere;
- Compania este listată la BVB din 29 august 2006;
- Compania este întreprindere publică în conformitate cu art.2 alin.(2) lit.b) din O.U.G. nr.109/2011.

Termeni:

- Guvernanța corporativă a întreprinderilor publice – ansamblul de reguli care guvernează sistemul de administrare și control în cadrul unei întreprinderi publice, raporturile dintre autoritatea publică tutelară și organele întreprinderii, dintre consiliul de administrație sau de supraveghere, directori sau directorat, actionari și alte persoane interesate (Art.2, pct.1 din OUG nr.109/2011)

- Întreprinderi publice – companii și societăți naționale, societăți la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar unic, majoritar sau la care deține controlul - (Art.2, pct.2 lit.b) din OUG nr.109/2011)
- Conducerea societății – latura de gestiune internă a afacerilor societății și reprezentarea sa legală;
- Control intern managerial - ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; separarea atribuțiilor privind efectuarea de operațiuni între persoane, astfel încât atribuțiile de aprobare, control și înregistrare să fie, într-o măsură adecvată, încredințate unor persoane diferite; separarea corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor

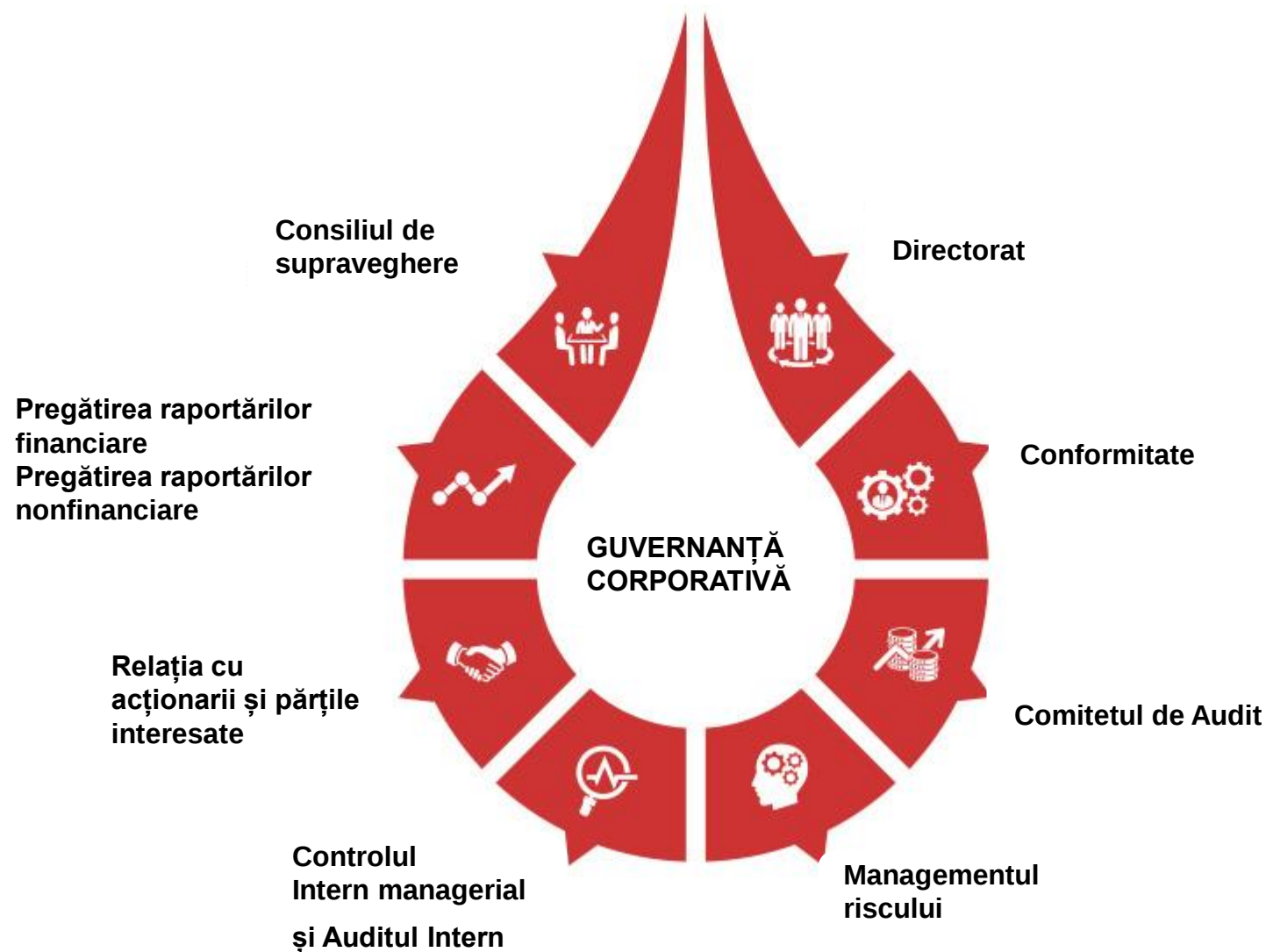
Societate pe acțiuni supusă obligației legale de auditare¹

Societate cotată la BVB²

Întreprindere publică³

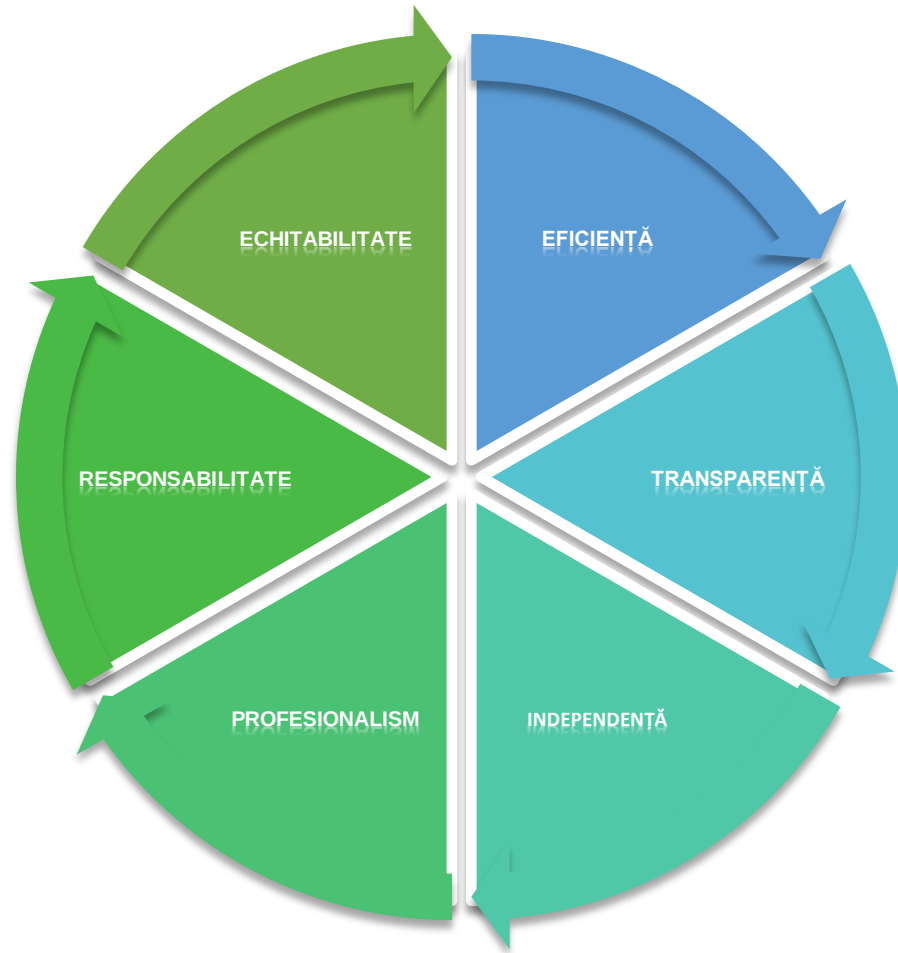
III. Analiza strategică a companiei - Guvernanță corporativă

PILONII GUVERNANȚEI CORPORATIVE



III. Analiza strategică a companiei - Guvernanță corporativă

Scopul strategiei de guvernanță corporativă constă în asigurarea funcționării Companiei într-un mod eficient, transparent și responsabil, prin îndeplinirea de către organele societare ale Companiei a responsabilităților într-o manieră profesională, independentă și echitabilă față de toate părțile interesate (stakeholders) și, implicit, față de acționari (shareholders).



III. Analiza strategică a companiei - Guvernanță corporativă

Obiectivele strategiei de guvernanță corporativă

1. Crearea unor sisteme care să monitorizeze conformitatea cu standardele aplicabile privind guvernanța corporativă; creșterea credibilității Companiei pe piață;
2. Asigurarea transparenței cu privire la numirea membrilor Directoratului și a membrilor Consiliului de supraveghere, precum și cu privire la politica de remunerare;
3. Implementarea unor mecanisme pentru a evita conflictele de interese care ar putea împiedica membrii Consiliului de supraveghere și ai Directoratului să își îndeplinească în mod obiectiv îndatoririle;
4. Dezvoltarea unor mecanisme pentru evaluarea și menținerea eficacității performanței și independenței Consiliului de supraveghere și a Directoratului;
5. Împărțirea clară a activității de administrare/management de activitatea de control;
6. Actualizarea proceselor de luare a deciziilor;
7. Implementarea unor mecanisme de asigurare a calității și a controlului informațiilor, inclusiv digitalizarea;
8. Alocarea eficientă a resurselor;
9. Asigurarea unui sistem de informare a tuturor părților interesate (stake-holders) și stabilirea unor mecanisme și proceduri pentru protejarea acestora;
10. Asigurarea unui tratament echitabil al acționarilor, prin respectarea unui grad înalt de transparență, incluzând ca regulă generală, divulgarea informațiilor egale și simultane către toți acționarii;
11. Dezvoltarea unei politici active de comunicare și consultare cu toți acționarii;
12. Asigurarea comunicării interne și externe, cooperării și reprezentării naționale și internaționale;
13. Asigurarea unui sistem de gestiune a riscului și control intern eficient (elaborarea și supravegherea politicilor și procedurilor eficiente de gestionare a riscurilor cu privire la riscurile financiare și operaționale, dar și în ceea ce privește problemele legate de drepturile omului, de muncă, de mediu etc.);
14. Elaborarea unor proceduri eficiente de audit intern;
15. Asigurarea unor metode de evaluare adecvate pentru a monitoriza rezultatele implementării strategiei de guvernanță corporativă pe baza obiectivelor stabilite (benchmarking).

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Metodologie

Planul de Administrare își propune definirea direcțiilor strategice și a obiectivelor de performanță în contextul modern al abordării de tip Balanced Scorecards. Obiectivele strategice grupate în cele patru perspective specifice metodei BSC sunt transformate în direcții de acțiune ce vor fi preluate de Planul de Management și astfel transformând viziunea și strategia companiei în procese operaționale eficiente și profitabile.

Având în vedere misiunea asumată, rolul și importanța Transelectrica, strategia de administrare a Companiei în perioada 2020-2024 vizează creșterea sustenabilă a eficacității Companiei în consens cu condițiile generate de sectorul energetic din România în această perioadă.

- Având în vedere calitatea de companie națională, cu activități sustenabile în sensul răspunderilor sociale față de comunitățile cu care vine în contact și a protecției mediului, CNTEE Transelectrica S.A. are ca obiective generale orientarea spre creșterea continuă a valorii pentru acționari, cu afaceri predictibile și profitabile la limita superioară a valorilor permise de reglementări pentru activitățile de bază și respectiv pe măsura potențialului și riscurilor aferente altor afaceri complementare, nereglementate.
- Optând pentru asigurarea de servicii performante și cu valoare de utilizare CNTEE Transelectrica S.A. urmărește de asemenea să se numere printre furnizorii de servicii de transport și sistem ce își desfășoară activitatea în condiții de înaltă calitate tehnică și siguranță la nivel european.

Strategia de administrare își propune să îmbine în mod armonios managementul tehnic cu managementul financiar, ambele exercitate la nivel maxim de excelență profesională, în scopul asigurării siguranței SEN și adecvanței RET prin amplificarea și accelerarea programului de

investiții pe baza diversificării surselor de finanțare și creșterea performanței financiare prin reducerea cheltuielilor operaționale în limita superioară prevăzută de cadrul de reglementare existent.

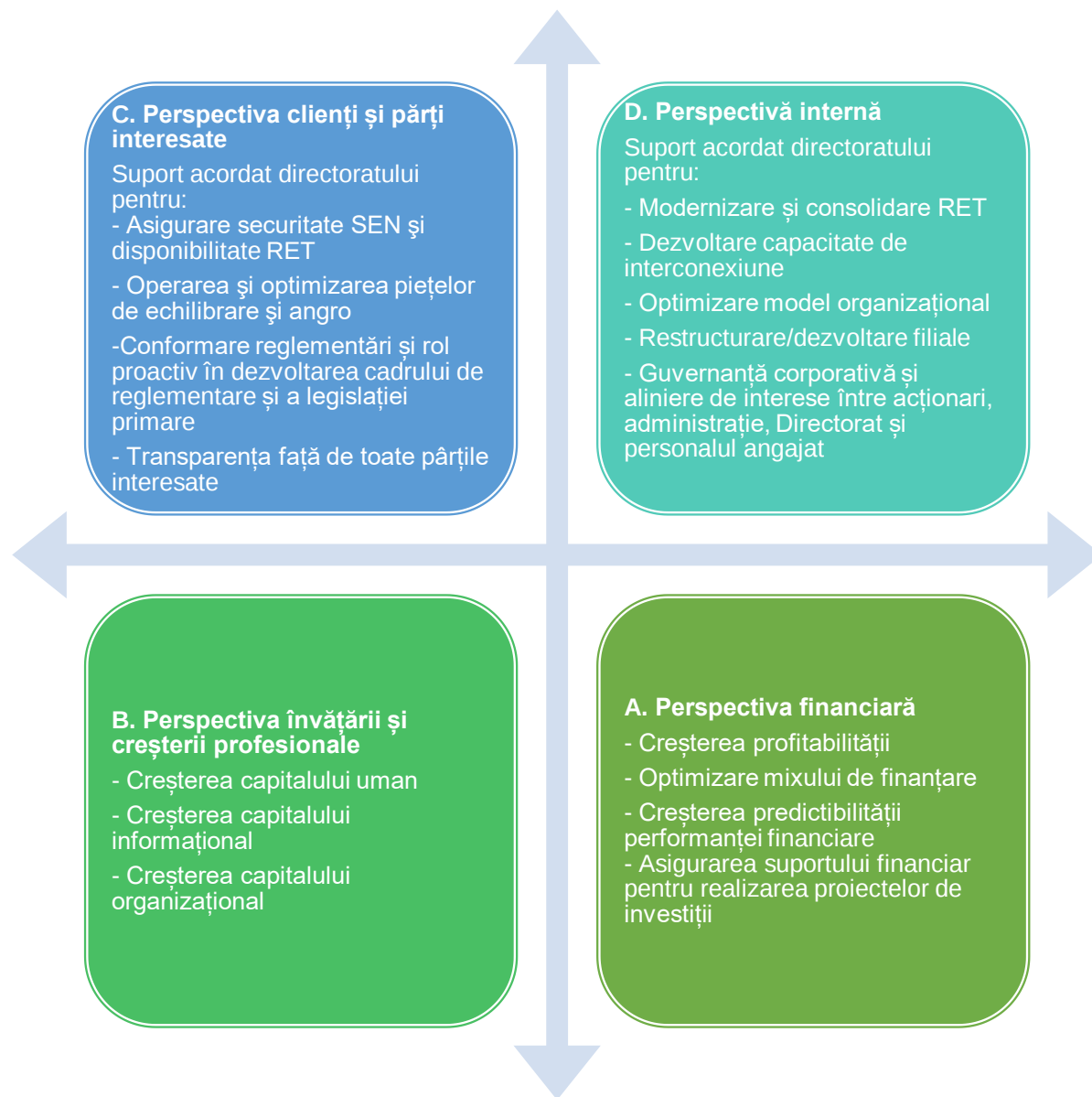
În cadrul specific al fiecărei perspective BSC se definesc obiectivele strategice măsurabile prin indicatorii aferenți după care pentru fiecare obiectiv strategic se definește setul de acțiuni și calendarul prin care obiectivele alese vor fi atinse. Direcțiile de acțiune propuse se constituie în linii directoare necesare elaborării Planului de Management de către Directorat.

Ansamblul obiectivelor strategice și indicatorilor de performanță vor fi baza de construcție a setului de KPI ai Companiei în abordarea de tip MBO (management by objectives) și construirea unui sistem modern de salarizare care îmbină planurile anuale de performanță cu planul de performanță pe termen lung (pe durata mandatului) al Companiei.

De asemenea, obiective strategice relevante și indicatorii de performanță aferenți, vor fi propuse a constitui setul de obiective și criterii de performanță din contractele de mandat.

Luând în considerare caracterul particular al Companiei, de prestator al unui serviciu public de interes național, activitate cu caracter de monopol reglementat, rezultă că performanța Companiei din perspectiva financiară este puternic dependentă de evoluțiile celorlalte perspective (Perspectiva clienți și părți interesate, Perspectivă internă, Perspectiva învățării și creșterii profesionale), prioritatea fundamentală fiind asigurarea siguranței în funcționare a SEN și, prin urmare prestarea serviciului public conform standardelor stabilite de către reglementator.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice



Transelectrica, dincolo de aspectele exogene, pozitive și negative, date de recesiunea/dezvoltarea lentă a economiei și, parte din ea, a sectorului energetic la nivel intern și european, are un spațiu important de redresare și dezvoltare, de creștere a performanței sale pe toate planurile, atât cel tehnic cât și al eficienței operaționale și performanței financiare, toate corelate cu limitele metodologice și valorice actuale ale cadrului de reglementare stabilit de ANRE.

Pe baza celor 4 perspective din metodologia BSC (pilonii de bază de funcționare ai Transelectrica) și a criteriilor specifice fiecăreia, se identifică obiectivele strategice ce constituie esența acestei strategii de administrare, precum și acțiunile necesare atingerii lor, împreună ele constituind suportul necesar Planului de Management de transformare a viziunii strategice în satisfacția și încrederea acționarilor, clienților și principalilor stakeholders (părți interesate), precum și a salariaților companiei.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice Transelectrica

Perspectiva clienților și părților interesate importante

Obiectiv Strategic 1.1 - Funcționarea în siguranță a SEN și transportul energiei electrice la niveluri de calitate corespunzătoare condițiilor normate din licența de OTS a ANRE, de Codul tehnic al RET și Standardul de performanță pentru serviciile de transport și de sistem ale energiei electrice (Transelectrica: OTS).

Obiective și indicatori de performanță

Cu scopul de a asigura funcționarea în siguranță a SEN și transportul energiei electrice la niveluri de calitate corespunzătoare condițiilor normate, Consiliul de Supraveghere veghează la:

- Respectarea condițiilor normate prin codul tehnic RET, licență, standard de performanță și cerințele europene (ENTSO-E, UE),
- Respectarea condițiilor stabilite prin reglementările europene sau convenții europene (vezi codurile de rețea ENTSO- E)

De altfel, Transelectrica își propune, prin procesele interne (a se vedea perspectiva internă), îmbunătățirea calității serviciului, precum și monitorizarea continuă a calității energiei electrice.

Obiectiv Strategic 1.2 - Operarea pieței de echilibrare în condiții de calitate pe platformele de tranzacționare a PE (Transelectrica, Operator al Pieței de Echilibrare)

Dezvoltarea semnificativă a centralelor electrice eoliene și apariția în ultimii ani a unor centrale de mare putere, de ordinul sutelor de MW, racordate la RET prin stații de transformare cu tensiune superioară de 400 kV sau la RED prin stații cu tensiunea superioară de 110kV, face ca producția eoliană să nu mai poată fi tratată doar ca producție distribuită, ci și ca producție concentrată și injectată în noduri ale RET prin unități de transformare de mare putere.

Integrarea centralelor cu funcționare intermitentă (volatilă) face necesară perfecționarea mecanismelor de piață de energie electrică și a instrumentelor de implementare a acestora.

Obiective și indicatori de performanță

Transelectrica își propune operarea pieței de echilibrare în condiții de

calitate pe platformele de tranzacționare a PE în conformitate cu cerințele legislației secundare în vigoare.

Obiectiv Strategic 1.3 - În cadrul Transelectrica, îndeplinirea funcției de operator de măsurare a energiei electrice și monitorizare a calității acesteia este realizată de către Direcția de Măsurare OMEPA (DM OMEPA). DM OMEPA răspunde de activitatea de măsurare a energiei electrice și monitorizare a calității energiei electrice ce este desfășurată atât la Punctul Central, cât și în teritoriu, prin intermediul Atelierelor de Exploatare Sisteme Măsurare OMEPA.

Activitatea este structurată pe patru piloni principali:

- administrarea platformei de metering pentru piața angro de energie electrică;
- managementul sistemelor de contorizare locală;
- monitorizarea calității energiei electrice;
- verificări metrologice în laboratoare de metrologie zonale.

Obiective și indicatori de performanță

Consiliul de Supraveghere va depune toate diligentele pentru:

- Dezvoltarea sistemelor de contorizare și a celor de monitorizare a calității energiei în pas cu progresul tehnologic și cerințele legislației secundare pe piața de echilibrare, necesare atât companiei cât și filialei OPCOM (care realizează decontarea pe această piață),
- Optimizarea activității de măsurare pe piața angro pe baza modernizării infrastructurii specifice.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice Transelectrica

Perspectiva clienților și părților interesate importante

Obiectiv Strategic 1.4 - Îndeplinirea acțiunilor agreate privind cuplarea piețelor în vederea integrării în piața unică europeană (Transelectrica, Operator al Pieței Centralizate pentru Alocarea Capacităților de Interconexiune).

Obiectiv strategic 1.5 - Îndeplinirea rolului de administrator al schemei de sprijin pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență și emiterea de certificate verzi pentru energia electrică produsă din resurse regenerabile în aplicarea dispozițiilor Legii nr. 220/2008 (Transelectrica, administrator al schemelor de sprijin pentru energia regenerabilă și promovarea cogenerării de înaltă eficiență)

Context: Obiectivul acestei scheme de sprijin este promovarea sistemelor de producere a energiei electrice în cogenerare de înaltă eficiență, având avantajul producerii de energie cu emisii poluante reduse. Scopul este de a facilita accesul pe piață a sistemelor de producere în cogenerare de înaltă eficiență prin acordarea unui bonus de cogenerare, în condițiile în care costurile de producție a energiei electrice și a energiei termice în centralele de cogenerare sunt superioare prețurilor de piață ale celor două forme de energie.

Schema este destinată producătorilor de energie electrică și termică ce dețin sau exploatează comercial centrale de cogenerare de înaltă eficiență, în scopul stimulării efectuării de investiții noi în sisteme de cogenerare precum și rețehnologizării centralelor existente. ANRE a aprobat valorile bonusurilor de referință, pe megawatt oră de energie electrică produsă și livrată în rețea din centrale de cogenerare de înaltă eficiență. Beneficiarii sunt producători care îndeplinesc anumite criterii stabilite de către ANRE.

Fondurile necesare acordării bonusului sunt asigurate prin colectarea lunară a unei contribuții de către Transelectrica de la furnizorii de energie electrică. Contribuția este stabilită de ANRE, pe fiecare kilowatt oră de energie electrică consumată de toți consumatorii de energie electrică,

precum și de furnizorii care exportă energie electrică. Acest segment de activitate nu influențează contul de profit și pierdere al Companiei, Transelectrica colectând contribuția pentru cogenerarea de înaltă eficiență de la furnizorii consumatorilor de energie electrică, în scopul plății bonusului la producătorii de energie electrică și termică în cogenerare de înaltă eficiență.

Rolul Transelectrica în calitate de administrator al schemei suport este de a asigura un flux neîntrerupt de plăți de bonus către producătorii în cogenerare de înaltă eficiență. Sezonalitatea producției de energie electrică în regim de cogenerare de înaltă eficiență se traduce printr-un flux de plăți de bonus fluctuant pe parcursul anului în timp ce fluxul de încasări de contribuție de la furnizorii de energie electrică este relativ constant pe parcursul anului. Pentru a asigura fluiditatea circuitului de lichidități de la furnizori către producătorii calificați, Transelectrica utilizează o linie bancară pentru plata bonusului de cogenerare în perioadele în care soldul de numerar al schemei este negativ.

Obiective și indicatori de performanță

În calitate de Administrator al schemei de sprijin pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență, Transelectrica se va asigura de:

- Asigurarea neutralității fluxului de numerar aferent schemei suport pentru cogenerarea de înaltă eficiență față de fluxurile de numerar din activitățile de bază derulate de Companiei.
- Securizarea recuperării sumelor plătite în avans producătorilor calificați printr-un sistem adecvat de garanții care să acopere riscurile financiare ale administratorului schemei suport.
- Modificarea după caz a cadrului de reglementare pentru asigurarea celor două obiective de mai sus;

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice Transelectrica

Perspectiva clienților și părților interesate importante

Obiectiv Strategic 1.6 - Gestionarea relației cu părțile interesate importante

Relația cu ANRE

Repetăm și subliniem că activitățile Transelectrica sunt de monopol natural deci reglementat, la nivel european (ACER) și național (ANRE). De aceea, relația Transelectrica – ANRE este crucială atât în dimensiunea strategică (Plan de administrare și Plan de Management) cât și în dimensiunea operațională.

În esență, performanța de ansamblu a Companiei depinde atât de efortul propriu cât și de cadrul de reglementare și constrângerile sale.

Relația Transelectrica-ANRE s-a desfășurat în general pe principii și baze instituționale corecte, prevăzute de lege, în concordanță cu legislația europeană. Transelectrica prin activitățile de maximă importanță pe care le desfășoară pentru SEN cât și prin calitatea cea mai înaltă a expertizei tehnice a sprijinit și va sprijini în continuare realizarea atribuțiilor ANRE.

Totuși, transparența insuficientă în clarificarea la timp a unor decizii din trecut cu impact negativ asupra rezultatelor financiare ale Companiei a contribuit la accentuarea percepției riscului de reglementare de către piețele financiare (ex: evaluările agenției de rating Moody's cu privire la regimul de reglementare) și piețele de capital (investitori și analiști financiari).

De asemenea, parametrii de tarificare stabiliți de ANRE dincolo de limitele unor exigențe rezonabile au avut de-a lungul timpului un impact negativ asupra capacității Companiei de a performa financiar la nivelul așteptărilor piețelor financiare.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice Transelectrica

Perspectiva clienților și părților interesate importante

Obiectiv strategic 1.7 - Guvernanță corporativă

Guvernanța corporativă în cadrul Transelectrica, implică buna derulare a relației cu toate părțile implicate în activitatea Companiei și urmărirea atingerii obiectivelor Companiei. Guvernanța corporativă este utilizată în scopul verificării concordanței dintre obiective și rezultate, cât și pentru motivarea Companiei de a-și îmbunătăți activitatea prin alinierea comportamentelor diferite ale tuturor părților interesate.

Obiective și indicatori de performanță

- Crearea unor sisteme care să monitorizeze conformitatea cu standardele aplicabile privind guvernanța corporativă:
- Asigurarea transparenței cu privire la numirea membrilor Directoratului și a membrilor Consiliului de supraveghere, precum și cu privire la politica de remunerare;
- Implementarea unor mecanisme pentru a evita conflictele de interese care ar putea împiedica membrii Consiliului de supraveghere și ai Directoratului să își îndeplinească în mod obiectiv îndatoririle;
- Dezvoltarea unor mecanisme pentru evaluarea și menținerea eficacității performanței și independenței Consiliului de supraveghere și a Directoratului;
- Asigurarea unui sistem de informare a tuturor părților interesate (stakeholders) și stabilirea unor mecanisme și proceduri pentru protejarea acestora;
- Asigurarea unui tratament echitabil al acționarilor, prin respectarea unui grad înalt de transparență, incluzând ca regulă generală, divulgarea informațiilor egale și simultane către toți acționarii;

- Dezvoltarea unei politici active de comunicare și consultare cu toți acționarii;
- Asigurarea unui sistem de gestiune a riscului și control intern eficient (elaborarea și supravegherea politicilor și procedurilor eficiente de gestionare a riscurilor cu privire la riscurile financiare și operaționale, dar și în ceea ce privește problemele legate de drepturile omului, de muncă, de mediu etc.);
- Asigurarea unor metode de evaluare adecvate pentru a monitoriza rezultatele implementării strategiei de guvernanță corporativă pe baza obiectivelor stabilite.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice Transelectrica

Perspectivă internă

Obiectiv strategic 2.1 - Conducerea tehnică și operativă a SEN astfel încât să se asigure alimentarea continuă și în condiții normate de calitate a energiei electrice, siguranță și stabilitate în funcționare

Actualele reglementări din România (Standardul de performanță și Codul RET) impun Operatorului de Transport și Sistem să monitorizeze și să raporteze respectarea calității energiei electrice în propria rețea.

Conform CEER (Council of European Energy Regulators - 2001) și EURELECTRIC (2006), aspectele legate de calitatea energiei electrice se clasifică în următoarele categorii:

- Calitatea tensiunii – cu referire la caracteristicile tehnice ale tensiunii;
- Continuitatea alimentării – cu referire la continuitatea în alimentarea consumatorilor;
- Calitatea comercială – cu referire la relațiile comerciale dintre furnizori, respectiv, dintre distribuitori și utilizatori în ceea ce privește asigurarea diferitelor servicii.

Bazat pe cele menționate mai sus, Consiliul de supraveghere se asigură de:

- Folosirea eficientă a structurii existente,
- Actualizarea Codului Tehnic al RET și a procedurilor interne conform necesităților,
- Introducerea sistemului de prognoză și a suportului tehnic pentru conducere prin dispecer a cantităților de energie produsă în CEE,
- Respectarea condițiilor normate prin Codul Tehnic al RET, licență, standard de performanță și cerințele europene (ENTSO-E, UE),
- Respectarea condițiilor stabilite prin reglementările europene sau convenții internaționale

Obiectiv strategic 2.2 - Întărirea RET și creșterea eficienței în funcționare a RET

Analiza scenariilor de evoluție a SEN în Planul de dezvoltare pe următorii zece ani (TYNDP, în limbaj ENTSO-E) a evidențiat existența unor congestii structurale asociate:

- asigurării evacuării producției din noile capacități preconizate să fie instalate în SEN;
- alimentării consumului la parametrii normativi de calitate și siguranță;
- integrării în SEN a viitoarelor instalații de stocare a energiei

Deși în ultimii ani s-a desfășurat un program intens de modernizare/retehnologizare, numeroase echipamente au încă un grad ridicat de uzură fizică și morală, având anul de PIF înainte de 1990 (peste 20 de ani vechime) și fiind bazate pe soluții tehnologice depășite. În aceste condiții, o mare parte din instalațiile SEN trebuie retehnologizate/modernizate sau reparate, după caz.

Uzura fizică și morală influențează negativ costurile cu mentenanța, fiabilitatea, comportarea în caz de incidente, impactul asupra mediului, precizia măsurării parametrilor etc. De asemenea, caracteristicile inferioare ale echipamentelor instalate în trecut nu permit implementarea peste tot a teleconducerii în stații.

Obiective și indicatori de performanță

Consiliul de Supraveghere se asigură de:

- Realizarea de investiții având drept scop eliminarea congestiilor structurale, conform Planului de dezvoltare;
- Întărirea RET și înlocuirea de echipamente, cu aplicarea principiilor de eficiență și având la bază analize riguroase de cost-beneficiu.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice Transelectrica

Perspectiva internă

Obiectiv strategic 2.3 – Protecția infrastructurii critice

Protecția infrastructurilor critice are drept scop asigurarea funcționalității, a continuității și a integrității infrastructurilor critice naționale și europene ICN/ICE aflate în operarea CNTEE Transelectrica SA și se realizează cu respectarea tuturor cerințelor legale în vigoare.

Obiectivele strategice și direcțiile de acțiune în domeniul protecției infrastructurilor critice se stabilesc în conformitate cu Strategia Națională privind protecția infrastructurilor critice aprobată prin Hotărârea de Guvern HG 718/2011, pentru asigurarea implementării unor măsuri și acțiuni specifice, în scopul reducerii efectelor negative induse de manifestarea factorilor de risc specifici asupra infrastructurilor critice, la nivel național și regional. Strategia Națională prevede că, în materia protecției infrastructurilor critice, efortul statului și al societății trebuie direcționat, în principal, pe două mari categorii de amenințări: cea teroristă și cea generată de dezastre/calamități naturale, ce au un impact tot mai mare asupra infrastructurii considerate critică.

În contextul importanței securității energetice pentru securitatea națională, Transelectrica acordă toată atenția implementării legislației aferente sistemelor integrate de securitate a protecției informațiilor clasificate și a protecției infrastructurii critice.

Evoluțiile din ultimele două decenii au arătat creșterea vulnerabilităților Companiei cauzate de defectarea, distrugerea și/sau întreruperea infrastructurilor tehnologice (transporturi, energie, informatică, etc.) provocate de acte de terorism, dezastre naturale, neglijențe, accidente, activități criminale.

Obiective și indicatori de performanță Transelectrica

- Realizarea integrală a cerințelor minime legale privind protecția infrastructurilor critice

- instituirea și operarea unui cadru de management al securității ca parte integrantă a sistemului de management al Companiei.

Obiectiv strategic 2.4 – Dezvoltarea durabilă a infrastructurilor proprii (Programul de investiții)

- Context
- Conform legislației în vigoare, Transelectrica, în calitate de operator de transport și de sistem:
- asigură capacitatea pe termen lung a rețelei de transport de a satisface cererile rezonabile de transport de energie electrică și exploatează, întreține, reabilitează și dezvoltă în condiții economice rețeaua de transport pentru a-i asigura siguranța, fiabilitatea și eficiența, cu respectarea normelor privind protecția mediului;
- garantează mijloacele adecvate pentru îndeplinirea obligațiilor de serviciu public;
- contribuie la realizarea siguranței în alimentarea cu energie electrică, prin asigurarea unor capacități de transport adecvate și prin menținerea fiabilității acestora;

Dezvoltarea infrastructurii proprii urmărește satisfacerea cerințelor utilizatorilor, în condițiile menținerii calității serviciului de transport și de sistem și a siguranței în funcționare a SEN în conformitate cu reglementările în vigoare. Punerea la dispoziția Companiei a unei infrastructuri suport favorabile dezvoltării economiei și scăderii prețurilor energiei electrice contribuie, pe plan național, la dezvoltarea durabilă și susținerea bunăstării sociale.

Planurile de dezvoltare vor conține modalitățile propuse de finanțare și realizare a investițiilor privind rețelele de transport, cu luarea în considerare și a planurilor de amenajare și sistematizare a teritoriului străbătut de acestea, în condițiile respectării normelor de protecție a mediului.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva internă

Compania își propune:

- Promovarea de proiecte de investiții eficiente din punct de vedere tehnico-economic,
- Utilizarea soluțiilor robuste și flexibile în procesul de planificare a investițiilor, transfer de know-how de la TYNDP elaborate de ENTSO-E la scara europeană,
- Îmbunătățirea performanței procesului de implementare a proiectelor de investiții,
- Adoptarea de soluții tehnice care asigură reducerea impactului asupra mediului înconjurător, în funcție de ultimele performanțe tehnologice accesibile și legislația în vigoare.

Obiectiv strategic 2.7 – Activitati nereglementate

Transelectrica are potențial de creștere prin implicarea în domeniul unor activități nereglementate, respectând regulile de separare de cele reglementate.

Consiliul de Supraveghere își propune susținerea și consilierea Companiei în identificarea de afaceri separat reglementate/nereglementate ce pot constitui oportunități de afaceri și analiza eficienței acestora prin analize riguroase de tip cost-beneficiu.

Obiectiv strategic 2.8 – Cercetare și inovare

Managementul operațional al rețelelor electrice necesită o viziune consolidată a obiectivelor pe termen lung, precum și abilitatea de a testa, învăța și pune în practică cele mai eficiente tehnologii și concepte în aplicarea opțiunilor strategice.

Utilitățile prezintă un interes deosebit pentru Statul român. În vederea adaptării modelului de afaceri și pentru a răspunde rapid la dinamica oportunităților și amenințărilor în mediul în care activează (forța lor de lucru evoluează, așteptările clienților lor se schimbă), operatorii care asigură acest tip de servicii trebuie să aibă un comportament flexibil și să

promoveze soluții inovatoare în tehnologie.

Privind macro, la nivel european, tendința în sectorul energetic se manifestă printr-o schimbare de paradigma a centrului de greutate a producției de energie electrică, de pe centralele cu combustibili convenționali pe producția utilizând surse regenerabile. De asemenea, planurile UE de integrare a piețelor en-gros în toate intervalele de timp timp (forward, day-ahead, intraday și balance) domină agenda UE, urmând a se stabili un cadru structurat pentru sistemele de operare rețea care să permită stocarea, de exemplu, dar și tendința migrării către rețelele inteligente de tipul “smart grid”.

Prin urmare, principalele provocări pentru operatorii sistemelor de transport al energiei electrice și pentru România, din perspectiva cercetării, vizează: creșterea capacităților tehnice și umane pentru a dezvolta metodologii și instrumente în vederea folosirii rețelei la capacitate maximă, dar fără a periclita securitatea acesteia;

utilizarea de noi materiale și tehnologii pentru creșterea flexibilității rețelei și identificarea de tehnici de extragere a datelor și HPC (High Performance Computing) pentru a gestiona mai bine rețeaua și mai aproape de capacitate maximă.

Prin urmare Consiliul de supraveghere va avea în vedere existența la nivelul Companiei a planurilor de dezvoltare a capacităților tehnice și umane în domeniul cercetării-inovării, dar și studii, programe de dezvoltare și cercetare care să aibă ca obiect “digitalizarea” ca principal resort pentru o dezvoltare sustenabilă..

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva internă

Obiectiv strategic 2.9 – Măsuri pentru întărirea securității cibernetice

Context

Politica Companiei în domeniul securității informațiilor înglobează securitatea cibernetică. Astfel securitatea cibernetică a infrastructurilor IT&C contribuie la realizarea misiunilor și obiectivelor Companiei, prin identificare și prevenirea riscurilor, vulnerabilităților și amenințărilor la adresa resurselor informatice și proceselor companiei realizate prin intermediul tehnologiei informației și comunicațiilor.

În actuala dinamică a domeniului amenințărilor cibernetice, în contextul impactului pe care pe care astfel de amenințări le-ar produce asupra Companiei și implicit asupra economiei naționale, securitatea cibernetică trebuie tratată dintr-o perspectivă multivalentă.

În acest context, Consiliul de supraveghere va monitoriza existența la nivelul Companiei a:

- Unei strategii eficiente de actualizarea permanentă a sistemelor de securitate și a echipamentelor, de instruire continuă a angajaților cu privire la respectarea protocoalelor și procedurilor de securitate pentru prevenirea sau atenuarea efectelor eventualelor atacuri cibernetice;
- Unei organizări interne pentru a face loc unor structuri de securitate cu valente disjuncte de normare, aplicare și auditare corelat cu investiții care să asigure creșterea capacității de răspuns la atacurile cibernetice dar și incidența unor servicii specializate de asistență operațională de securitate;
- Proiecte pentru modernizarea platformelor IT&C într-un interval de timp rezonabil;
- Unui centru de servicii de tip SOC – Security Operation Center

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva învățării și creșterii

Obiectiv strategic 3.1 – Optimizarea proceselor și eficientizarea activităților

Deși structura organizatorică a suferit numeroase modificări în ultimii ani, se poate observa în continuare o structură încărcată prin prezența unui aparat administrativ greoi, supra-dimensionat.

Obiective și indicatori de performanță

Pornind de la concluziile trase în urma intervențiilor trecute asupra organigramei, Transelectrica își propune crearea unei noi organigrame adaptată nevoilor curente și structurată pe principalele procese de afaceri ale companiei, în echilibru cu volumul actual de activitate.

În egală măsură compania dorește să facă un salt important pe fondul unor investiții în digitalizare care să conducă la o eficientizare a proceselor și o mai bună trasabilitate a documentelor/activităților etc. prin implementarea unui sistem digitalizat al managementului de proiect

Obiectiv strategic 3.2 - Perfecționare profesională

Transelectrica asigură instruirea și pregătirea profesională a personalului propriu prin elaborarea de programe de instruire, formare și perfecționare profesională, în conformitate cu Planul de formare profesională a personalului, anexă la CCM al Companiei și cu Programul anual de formare și perfecționare profesională al angajaților.

Obiective și indicatori de performanță

Consiliul de Supraveghere își propune:

- Creșterea calității actului de instruire și formare profesională;
- Creșterea sumelor alocate pentru instruire și formare profesională față de media realizată în 2020.

Obiectiv strategic 3.3 – Creșterea motivației angajaților

Dezvoltarea unei strategii de resurse umane având ca punct central dezvoltarea continuă a angajatului și motivarea acestuia în desfășurarea

activității la cote înalte de profesionalism.

Implementarea unei strategii salariale în concordanță cu tendințele din industria de profil, cu indicatorii de randament profesional ai partenerilor din cadrul ENTSOE.

Implementarea de mecanisme motivationale care să cuprindă atât componenta financiară cât și cea profesională, de dezvoltare a spectrului de competențe profesionale

Obiectiv strategic 3.4 - Refacerea și creșterea culturii organizaționale

Complementar primei direcții de creștere a capitalului uman, unde accentul se pune pe capitalul uman individual, creșterea capitalului organizațional pune accentul pe problemele de lucru în echipă, de leadership și comunicare, pe cultura de companie care trebuie aliniată la noile exigențe de performanță care se propun prin Strategia de Administrare.

Obiective și indicatori de performanță

- Supervizarea implementării unui proces de management al performanței bazat pe competențe profesionale predefinite, obiective calitative / cantitative și indicatori de performanță;
- Supervizarea implementării unui proces de management al carierei ca parte al planului de creștere a motivației și afilierii angajaților față de Companie;
- Resetarea misiunii, viziunii și a valorilor Companiei în raport cu obiectivele strategice pe care și le asumă echipa de top management pentru următorii 4 ani;
- Supervizarea implementării unui proiect de dezvoltare culturală organizațională care să genereze schimbarea calității mediului formal și informal de lucru și care să motiveze angajații în atingerea obiectivelor de lucru.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva învățării și creșterii

Obiectiv strategic 3.5 – Optimizarea sistemului de informatică de proces

Infrastructura de comunicații reprezintă factorul determinant în ceea ce privește funcționalitatea și securitatea aplicațiilor informatice din organizație. Echipamentele de telecomunicații formează o infrastructură națională de comunicații integrate.

Obiective și indicatori de performanță

Este necesar ca una din preocupările majore ale Transelectrica să fie consolidarea permanentă și extinderea infrastructurii IT&C suport important pentru desfășurarea activității Companiei în condiții de maximă calitate, prin modernizarea sa cu tehnologii de ultima oră prin diverse proiecte din domeniul tehnologiei informațiilor și telecomunicațiilor

Obiectiv strategic 3.6 – Managementul performanței

În fapt, Managementul performanței înglobează toate procesele de resurse umane care pot contribui la ameliorarea performanței angajaților Companiei ce presupune o serie de procese diferite dar convergente.

Consiliul de supraveghere se va asigura de implementarea unui astfel de sistem, care să fie completat cu un sistem de dezvoltare a angajaților (aici includem dar fără a ne limita la formare, training, coaching etc) dar și un sistem de recompensare a performanței acolo unde ea există.

Scopul final nu este numai performanța individuală ci performanța la nivel de Companie a angajaților în totalitatea lor, având în vedere întregul ca o sumă a părților.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva financiară

Obiectiv strategic 4.1 – asigurarea unei profitabilitati rezonabile

Asigurarea unui nivel rezonabil de profitabilitate reprezintă un obiectiv în sine pentru cei patru ani de mandat. Profitabilitatea obținută va permite pe de-o parte asigurarea condițiilor necesare pentru plata dividendelor către acționari și în egală măsură va asigura fondurile necesare pentru realizarea planului de investiții.

Din perspectiva piețelor financiare, în scopul atragerii de împrumuturi (împrumuturi bancare și/sau obligatare) mărimea profiturilor și volatilitatea redusă a acestora constituie o măsură a sumelor care pot fi atrase dar și a costurilor de finanțare.

CONTUL DE REZULTATE

Venituri

Total venituri

	2020	2021	2022	2023	2024
	estimat	estimat	estimat	estimat	estimat
RONm	2.628,8	2.812,7	2.780,7	2.875,7	2.937,0

Total cheltuieli din exploatare

RONm	2.560,2	2.724,7	2.693,3	2.785,8	2.828,8
------	---------	---------	---------	---------	---------

Profit din exploatare (EBIT)

RONm	68,6	88,0	87,4	89,9	108,2
------	------	------	------	------	-------

EBITDA

RONm	324,4	319,9	305,4	311,1	341,5
------	-------	-------	-------	-------	-------

EBITDA %

%	12%	11%	11%	11%	12%
---	-----	-----	-----	-----	-----

Rezultat financiar net

RONm	2,9	(0,3)	0,9	(2,7)	(16,3)
------	-----	-------	-----	-------	--------

Profit înainte de impozitul pe profit (EBT)

RONm	71,5	87,7	88,3	87,2	91,8
------	------	------	------	------	------

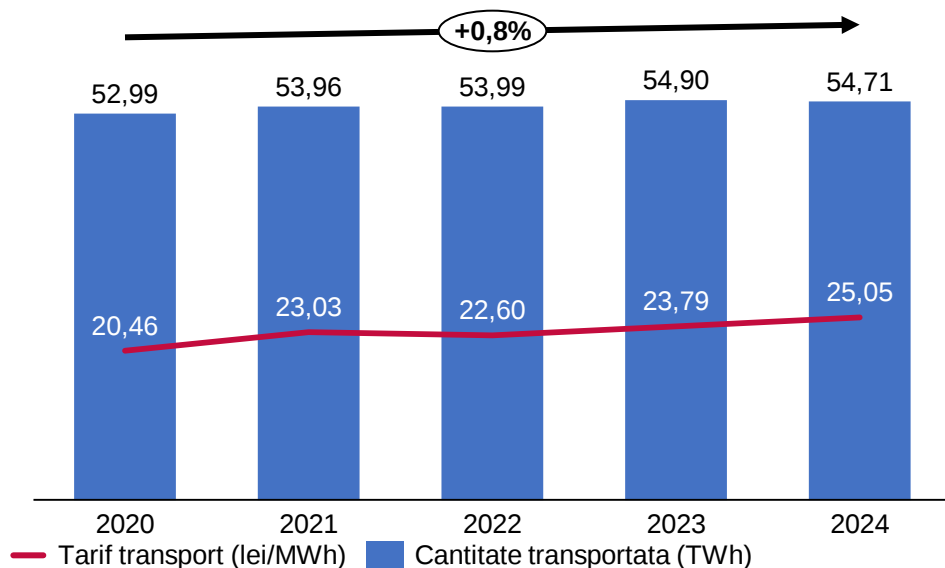
Impozit pe profit

RONm	10,1	14,0	14,6	13,5	14,7
------	------	------	------	------	------

Profitul exercitiului

RONm	61,4	73,7	73,8	73,7	77,1
------	------	------	------	------	------

Ipoteze de baza pentru cantitatea de energie transportată și evoluția tarifului



IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva financiară

Obiectiv strategic 4.5 – menținerea și/sau îmbunătățirea ratingului de credit

Factori determinanți în evoluția ratingului de credit pentru Transelectrica sunt reprezentați de:

- evoluția ratingului suveran al României;
- potențiala deteriorare semnificativă a metricelor de credit (indicatori numerici utilizați în analiza de credit de către companiile de rating (Moody's Investor services, Fitch sau Standard & Poors).

Analiza internă a Companiei a determinat vulnerabilitățile principale identificate la nivelul componentei de bază a profilului de credit și vizează în principal: (i) mediul de reglementare și (ii) fundamentele de credit. Prin urmare:

- mediul de reglementare:
 - mecanismul de stabilire a tarifelor – potențial de perfecționare a modului de recuperare a costurilor operaționale și a costurilor asociate investițiilor,
 - consecvența și transparența actului de reglementare.
- fundamentele de credit individuale ale Companiei:
 - expunerea ridicată a rezultatelor la evoluția cursului de schimb valutar,
 - solicitarea semnificativă a lichidităților Companiei în perspectiva demarării unui program amplu de investiții (capacitatea Companiei de a genera lichidități din activitățile de bază și de a accesa fonduri pe piața financiară devin elemente-cheie de atenuare a acestui risc).
 - facilități de credit și/sau instrumente de protejare la diferențele de curs valutar

intermediar un nivel sub ratingul suveran, păstrând atenția către îmbunătățirea indicatorilor de performanță financiară, stabilității și predictibilității evoluției în timp a acestora și independenței surselor de finanțare.

Obiective și criterii de performanță

În contextul în care ratingul Transelectrica este puternic legat de ratingul suveran al României, Compania își propune să atingă nivelul maxim parțial față de minim ratingul suveran (rating de investment grade), iar ca obiectiv

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune - Politica de dividende

Cu privire la politică de dividend, practica arată că, în general, companiile utilizează trei indicatori: DPS (dividend per share – dividend pe acțiune), rata de distribuție (dividend payout) și/sau randamentul dividendului (dividend yield).

În cazul Transelectrica, politica privind distribuția de dividende pentru perioada 2020-2024 **propune**—utilizarea indicatorului “Rată de distribuție”, prin aplicarea procentului de 75% calculat la profitul rămas de repartizat între acționari, rezerve și salarii.

Astfel, se va asigura (i) un echilibru optim pentru menținerea unei structuri solide și robuste a structurii de finanțare a Companiei, care să păstreze în limite confortabile indicatorii de solvabilitate și lichiditate, și (ii) va permite în mod prioritar asigurarea fondurilor necesare pentru realizarea planului de investiții și, în același timp asigurarea distribuirii de dividende în linie cu așteptările acționarilor pentru această categorie de activ.

Cadrul legislativ actual pentru constituirea rezervelor și capacitatea Companiei de a genera fluxuri de numerar pozitive, permite în mod confortabil asigurarea unei rate de distribuție de 75%, alocând în același timp rezerve suficiente pentru proiectele de investiții. De menționat că Transelectrica are o poziție de numerar solidă iar gradul de îndatorare este unul dintre cele mai reduse în rândul OTS-urilor europene;;

Dividende plătite (lei)	2020	2019	2018	2017
Număr de acțiuni	73.303.142	73.303.142	73.303.142	73.303.142
Dividend pe acțiune	0,48	0,91	0,02	2,26
Dividend special pe acțiune	0	0	0	2,32
Dividende plătite	35.185.508	67.042.208	1.462.282	165.540.607
Dividende speciale plătite				169.798.704
Dividende plătite statului	20.649.671	39.345.731	858.184	97.152.471
Dividende speciale plătite statului				99.651.463
Dividende plătite celorlalți acționari	14.535.837	27.696.477	604.098	68.388.136
Dividende speciale plătite celorlalți acționari				70.147.241

Dividend/acțiune plătit (lei)	2020	2019	2018	2017
OMV PETROM S.A.	0,031	0,027	0,02	0,015
S.N.G.N. ROMGAZ S.A. - dividend	1,61	4,17	4,99	3,82
S.N.G.N. ROMGAZ S.A. - dividend suplimentar	0	0	1,86	1,94
S.N.T.G.N. TRANSGAZ S.A. -dividend	15,47	21,66	45,38	46,33
S.N.T.G.N. TRANSGAZ S.A. -dividend suplimentar	0	0	1,14	14,52
SOCIETATEA ENERGETICA ELECTRICA S.A.	0,72	0,73	0,72	0,74
S.N. NUCLEARELECTRICA S.A. - dividend	1,65	1,26	0,90	0,33
S.N. NUCLEARELECTRICA S.A. - dividend suplimentar	0,00	0,00	1,61	0,36
CONPET SA - dividend	7,05	7,47	8,04	16,58
CONPET SA - dividend suplimentar	0	0	0	9,82
ROMPETROL RAFINARE S.A.	N/A	N/A	N/A	N/A
OIL TERMINAL S.A.	0,001952	0,000078	0,007745	0,024424
ROMPETROL WELL SERVICES S.A.	0,0437	0,018	0,0026	N/A

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Etică, integritate și guvernanță corporativă

Etica în afaceri

În ceea ce privește sistemul de management al conformității, la nivelul Transelectrica, a fost elaborat un plan de integritate, aprobat la finalul anului 2019.

- Totodată, Transelectrica și-a desemnat reprezentanți care au participat la Conferința Anuală Anticorupție organizată de Ministerul Justiției, cu tema “Consolidarea capacității administrative a secretariatului tehnic al Strategiei Naționale Anticorupție 2016-2020 de a sprijini implementarea măsurilor anticorupție”
- În cursul anului 2019 au fost implementate măsuri cuprinse în Strategia Națională Anticorupție (SNA), urmând ca în continuare să se pună accent pe aplicarea și îmbunătățirea acestora. Trebuie precizat faptul că nu au existat încălcări ale normelor aplicate conform SNA, nici plângeri și nici sesizări în această privință.
- De asemenea, Compania a oferit o atenție deosebită cunoașterii normelor aplicabile desfășurării activității, fapt care a condus la înregistrarea unui an fără abateri disciplinare din partea angajaților și fără situații de conflict de interese, în conformitate cu specificațiile SNA.

Codul de conduită și etică

Codul de Etică și Conduită Profesională al Personalului din cadrul Transelectrica, revizuit în anul 2017, este documentul general care cuprinde cadrele de reglementare internă pentru angajații Companiei și oferă informații privind modul în care aceștia se vor comporta moral și profesional, atât în timpul activității profesionale, cât și în afara acesteia. Totodată, acesta reprezintă o garanție a faptului că, personalul Transelectrica deține toate informațiile necesare asigurării unui comportament etic, dar și o dovadă a seriozității cu care Compania își tratează partenerii. Revizia aplicată a avut rolul de a clarifica o serie de aspecte care țin de combaterea corupției, obligațiile de natură

profesională dar și respectarea cadrului legal și a normelor interne. Codul de Etică și Conduită Profesională este disponibil pe pagina de internet a societății.

Protecția datelor cu caracter personal

Având în vedere prevederile legale referitoare la datele cu caracter personal, în deosebi aplicarea Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date, supranumit GDPR, este de menționat faptul că, în anul 2019, Transelectrica a realizat demersuri continue pentru a respecta prevederile în vigoare.

Ca rezultat, nu au fost înregistrate plângeri confirmate cu privire la încălcări ale protecției de date cu caracter personal sau cu privire la pierderi ale acestora.

Comportamentul anti-competitiv sau anti-trust

Ținând cont de specificul activității Transelectrica dar și de caracterul special de companie ce deține o poziție de monopol natural pe piața transportului de energie electrică, nu au existat situații de comportament anti-competitiv sau anti-trust. Pe cale de consecință, în anul 2019 nu au existat acțiuni legale pentru cazuri de această natură.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Etică, integritate și guvernanță corporativă

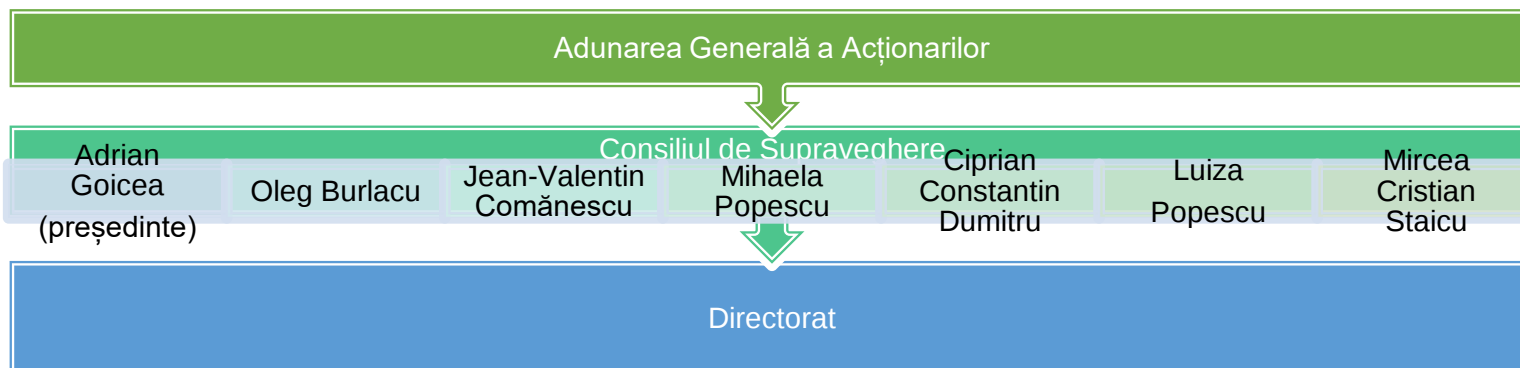
Guvernănanță corporativă - Sistemul de conducere

Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) este organul de conducere al Transelectrica, având competențe exprese și limitative. AGA poate fi ordinară sau extraordinară, atribuțiile sale specifice fiind prevăzute în Actul Constitutiv. Toți acționarii au dreptul de a participa la AGA și de a-și exprima votul.

Compania este administrată într-un sistem dualist, potrivit Legii societăților nr.31/1990, republicată, cu modificările și completările ulterioare, de către un Directorat, sub monitorizarea unui Consiliu de Supraveghere. Consiliul de Supraveghere este format din șapte membri, numiți ca urmare a unei proceduri de selecție, pentru o perioadă de cel mult patru ani. Președintele Consiliului de Supraveghere este ales de către membrii acestuia. Membrii Consiliului de Supraveghere sunt numiți de către Adunarea Generală Ordinară a Acționarilor, cu respectarea prevederilor aplicabile societăților admise la tranzacționare și sunt selectați în conformitate cu prevederile OUG nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice. Potrivit principiilor O.E.C.D., implementarea unui regim eficace de guvernare corporatistă trebuie să conducă la transparență și eficiență piețelor, să fie compatibilă cu statul de drept și să definească în mod clar

repartiția responsabilităților între instanțele competente în materie de supraveghere, de reglementare și de aplicare a dispozițiilor legale.

Un regim de guvernare corporatistă trebuie să protejeze și să faciliteze exercițiul drepturilor acționarilor și să asigure un tratament echitabil al tuturor acționarilor, inclusiv al acționarilor minoritari și străini. Adunarea Generală a Acționarilor a aprobat în ședința din data de 26.09.2017 modificări substanțiale ale Actului Constitutiv în scopul creșterii eficacității guvernantei corporative la nivelul Companiei prin raportare la cadrul legal aplicabil (Hotărârea Adunării Generale Extraordinare a Acționarilor nr.10/2017), inclusiv cu privire la clarificarea separării conducerii Companiei de controlul asupra conducerii astfel încât fiecare organ al societății să-și îndeplinească menirea prescrisă de lege, precum și evitarea potențialelor confuzii între atribuțiile Consiliului de Supraveghere și cele ale unui consiliu de administrație. Totodată, s-a avut în vedere reglementarea de principiu la nivelul actelor statutare a delegării unor competențe și coordonarea specializată a unor domenii cu menținerea răspunderii la nivelul Directoratului.



IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Etică, integritate și guvernanță corporativă

Asumarea principiilor de guvernanță

Odată cu listarea acțiunilor pe piața reglementată a Bursei de Valori București (BVB), Compania și-a însușit principiile din cadrul Codului de Guvernare Corporativă al BVB. În conformitate cu cerințele BVB, Transelectrica a făcut public investorilor, Regulamentul de Guvernare Corporativă, al Companiei, revizuit.

Respectarea principiilor de Guvernare Corporativă este reflectată prin Declarația de conformitate cu Codul de Guvernare Corporativă al BVB pe care compania o întocmește și o publică împreună cu Raportul anual.

De asemenea, în cadrul Consiliului de Supraveghere al Companiei sunt constituite Comitetul de nominalizare și remunerare, Comitetul de audit și Comitetul de securitate energetică. Pe toată durata mandatului de membru al Consiliului de Supraveghere/Directoratului Companiei, persoanele numite trebuie să întrunească criteriile de eligibilitate și să nu se regăsească în situațiile de incompatibilitate stabilite de Legea Aplicabilă sau prevederile statutare aplicabile. Corelativ acestei obligații, Compania are dreptul să solicite membrilor Consiliului, asigurări rezonabil necesare cu privire la respectarea acestor obligații.

Afilieri naționale și internaționale

Având în vedere rolul important al Transelectrica în conducerea SEN și a pieței de electricitate, activități cu o puternică dimensiune națională și internațională, Compania este membră în organizații și organisme naționale și internaționale de profil și are în vedere să participe în continuare la activitatea acestora. În calitate de membru, reprezentanții companiei fac parte din comitetele și grupele de lucru ale acestor

organizații, participă la luarea deciziilor, la elaborarea de studii și expertize științifice. De asemenea, Transelectrica este implicată în dezvoltarea unor proiecte cu impact regional și pan-european.

Compania are reprezentanți în diferite organizații și asociații naționale de profil care fac parte din comitetele și grupele de lucru ale acestor organizații, participă la luarea deciziilor, la elaborarea de studii și expertize științifice.

De asemenea prin intermediul acestor asociații, organisme naționale, există posibilitatea de înlesnire a contactelor directe, a schimbului de informații, experiență și expertiză; afirmarea și recunoașterea poziției de lider a Companiei în domeniul transportului energiei electrice din România.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune - Constrângeri, riscuri și limitări

Riscuri tehnice si operaționale



- Pierderea stabilității SEN
- Disfuncționalități ale sistemelor și platformelor utilizate în conducerea operativă
- Neasigurarea securității și a protecției infrastructurilor critice ICN/ICE
- Neîndeplinirea condițiilor legale
- Indisponibilizarea monitorizării și contorizării energiei electrice și a accesării datelor de măsurare
- Realizarea incompletă a Programului de Mentenanță RET
- Avarierea / indisponibilitatea instalațiilor și a echipamentelor
- Neîndeplinirea cerințelor legale privind procesul de casare
- Neîndeplinirea cerințelor legale privind SSM/ protecția mediului
- Neasigurarea protecției mediului
- Neasigurarea securității și a protecției infrastructurilor cibernetice
- Breșe în asigurarea continuității activității în situații de urgență
- Avarierea/ defectarea / indisponibilizarea LEA de 220kV și 400kV, a sistemelor de protecție și de automatizare, a sistemelor de comandă - control -monitorizare (SCC)
- Avarierea/ defectarea / indisponibilizarea aparaturii primar din stațiile de transformare, a bobinelor de compensare, a instalațiilor de servicii interne de curent continuu și curent alternativ, a instalațiilor de prevenire și stingere a incendiilor, a sistemelor de comunicații/ telecomunicații
- Degajări / Deversări de substanțe dăunătoare mediului înconjurător (fum, SF6, ulei, combustibili etc.)

Riscuri financiare



- Riscuri financiare și asociate piețelor de energie (riscul de preț, de neîncasare și riscul de prognoză)
- Riscul de rată a dobânzii,
- Riscul valutar,
- Riscul privind prevederile din acordurile de finanțare, investițional, riscul de lichiditate,
- Riscul deteriorării ratingului de credit
- Riscul de contrapartidă

Riscuri strategice



- Realizarea sub nivelele programate cantitative sau calitative a Programului Anual de Investiții
- Nerespectarea reglementărilor UE
- Neasigurarea securității informațiilor clasificate
- Realizarea incompletă a Programului de Mentenanță RET
- Afectarea stării de sănătate și securitate a personalului
- Dificultati în recrutarea, pregătirea profesională și motivarea personalului
- Depășirea termenelor aferente lucrărilor sau întocmirea lucrărilor de slabă calitate

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune - Constrângeri, riscuri și limitări

Activitățile Companiei sunt sensibile la condițiile economice generale, care pot influența cantitatea de energie electrică transportată și implicit veniturile și rezultatele operaționale. În plus, cererea pentru energie electrică și prețul acesteia depind de o varietate de factori asupra cărora Compania nu are control, printre care:

- evoluții economice și politice la nivel național și regional;
- cererea consumatorilor din industrie;
- condițiile climatice;
- legile și reglementările existente.

Riscul politic și legislativ:

- în ceea ce privește întârzieri în actualizarea și aprobarea în Guvern a strategiei energetice naționale;
- aplicarea cu întârziere a cadrului legislativ european atât ca transpunere în legislația națională cât și ca implementare (vezi procesul de certificare), ceea ce poate conduce la infringement.

Riscul de reglementare:

- alături de riscul politic și legislativ, are o dimensiune structurală (flexibilitatea redusă a mecanismului de stabilire a tarifului de transport în recuperarea integrală și promptă a costurilor) și o dimensiune a rulării deficitare a mecanismului de tarificare, ambele componente contribuind la lipsa de predictibilitate a rezultatelor financiare ale Companiei.

Rigiditatea/limitele mecanismului de tarificare conduc la:

- recuperare dificilă/întârziată a costurilor (costuri curente: inflația reală > inflația prognozată inclusă în tarif, investiții necesare realizate neincluse în planul inițial aprobat pentru o perioadă de reglementare);
- nivel nesustenabil al CPT recunoscut în tarif;
- posibilitatea apariției “costurilor îngropate” (nerecuperarea integrală a capitalului investit în anumite proiecte inițial aprobate de ANRE dar ulterior reevaluate de autoritate ca fiind nejustificate și excluse din

BAR);

- lipsa posibilității de ajustare a costului capitalului în interiorul unei perioade de reglementare de 5 ani în funcție de evoluția piețelor financiare;
- nerecuperarea costurilor capitalului în perioada cuprinsă între angajarea capitalului și recunoașterea în BAR a activului rezultat;
- posibilități limitate ale mecanismului actual de compensare prin tarif a efectului indus la nivelul venitului reglementat de posibile contractii semnificative ale cantității de energie tarifabilă (alocarea venitului reglementat exclusiv pe energie, comparativ cu repartizarea pe energie și putere).

Riscul deteriorării ratingului de credit al Companiei: reflectă un complex de factori, cu potențial efect asupra creșterii costurilor de finanțare pe piața de credit, ceea ce poate afecta semnificativ Compania având în vedere volumul substanțial de capital necesar a fi atras pentru finanțarea planului de investiții aferent următorilor ani. Pe de altă parte, ratingul Companiei este puternic dependent de ratingul suveran al României.

Riscul de volum (cantitate de energie tarifabilă): Potențiale contractii neprevăzute ale cantității de energie vehiculate în SEN de la un an la următorul, chiar dacă sunt ajustate ulterior (anul n+1), produc perturbații în mod direct la nivelul veniturilor obținute din tarifele reglementate dat fiind că în conformitate cu cadrul de tarificare actual veniturile reglementate stabilite ex-ante se repartizează în integralitate pe energie, pe cantități estimate.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune - Constrângeri, riscuri și limitări

Riscul de contrapartidă: reprezintă riscul de neîncasare a contravalorii serviciilor prestate pe piața de energie electrică. Pentru piața centralizată pentru alocarea capacităților de interconexiune, riscul a fost tratat prin încheierea Acordurilor privind alocarea capacităților cu operatorii de transport și sistem din țările vecine și se lucrează la interconectarea piețelor cu Ungaria, Cehia, Slovacia și Polonia.

Riscul fluctuațiilor de dobândă de finanțare și de curs valutar:

- Compania poate fi expusă fluctuațiilor cursului de schimb valutar prin numerar și echivalente de numerar, împrumuturi pe termen lung sau datorii comerciale exprimate în valută (EUR). Împrumuturile în valută sunt ulterior exprimate în lei, la cursul de schimb, de la data bilanțului, comunicat de BNR.
- În principal datorită împrumuturilor pe termen lung în valută, contractate de la bănci finanțatoare externe pentru finanțarea investițiilor, riscul de creștere a ratei dobânzii; majoritatea împrumuturilor atrase pentru finanțarea investițiilor sunt purtătoare de dobândă variabilă conectată la indici internaționali; creșterea dobânzilor pe piețele interbancare internaționale determină majorarea costului de finanțare, cu implicații la nivelul rezultatelor.

Alte riscuri (Covid 19)

În perioada recentă în țările EU/EEA și UK s-a înregistrat o importantă creștere a numărului cazurilor de Covid-19 și situația actuală reprezintă o amenințare majoră la adresa sănătății publice. În acest context, dincolo de impactul asupra economiei, riscul de contagiune a personalului Transelectrica este unul ridicat. Prin urmare, Compania va lua toate măsurile solicitate de organizmele de profil, pentru a limita impactul asupra personalului.

Modificările și implementarea acestor masuri vor genera costuri suplimentare față de nivelul obișnuit.

Noua paradigmă de funcționare, necesită de asemenea o modificare modului de lucru precum și o accelerare a programelor de investiții în digitalizare și securitate cibernetică.

Sub aspectul ritmului de realizare a proiectelor de investiții, evoluțiile viitoare defavorabile ale pandemiei asupra populației pot determina întârzieri ale proiectelor de investiții generate de întârzieri în livrarea echipamentelor, încetinirea ritmului de lucru etc.

CNTEE Transelectrica SA

Companie administrată în sistem dualist

PLAN DE ADMINISTRARE

2020 – 2024

COMPONENTA DE MANAGEMENT

ELABORAT DE DIRECTORAT

PREȘEDINTE:
Cătălin NIȚU

MEMBRI:

- Andreea-Mihaela MIU
- Marius Viorel STANCIU
- Corneliu-Bogdan MARCU



Cuprins

Introducere	3
I. Principii directoare	
1. Misiune	4
2. Viziune	5
3. Transelectrica jucător regional	6
4. Relația cu acționarii și părțile interesate	7
II. Prezentarea companiei	
1. Acționariat	8
2. Rating de credit	9
3. Obiect de activitate	10
4. Filiale	11
5. Investiții financiare ale Companiei	16
6. Structura de administrare	17
7. Modelul de afaceri	18
8. Instalații electrice gestionate	21
9. Performanța financiară istoric	23
III. Analiza strategică a companiei	
1. Analiza activităților	24
2. Performanța bursieră	28
3. Resurse umane	30
4. Guvernanță corporativă	34
IV. Strategia de administrare și planul de acțiune	
1. Metodologie	36
2. Perspectiva clienților și părților interesate importante	38
3. Perspectiva internă	41
4. Perspectiva învățării și creșterii	45
5. Perspectiva financiară	47
6. Planificare RET	51
7. Obiective tehnice ale mandatului	54
8. Mentenanța rețelei	55
9. Eficiență energetică și tehnologii noi	56
10. Etică, integritate și guvernanță corporativă	57
V. Politica de dividende	59
VI. Constrângeri, riscuri și limitări	60
VII. Anexe - Proiecții financiare	63
VIII Indicatori de performanță	66

Introducere

Transelectrica a fost înființată ca persoană juridică română prin HG nr. 627/13 iulie 2000 privind reorganizarea Companiei Naționale de Electricitate CONEL SA, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 357/31.07.2000. Aceasta hotărâre a fost emisă în conformitate cu HG nr. 138/2000 privind programul de restructurare în domeniul energetic, prin care activitatea de transport și dispecerizare a energiei electrice s-a separat complet de cea de producere, distribuție și furnizare a energiei electrice.

La momentul înființării, Compania avea un capital social de 495.982.200 lei, vărsat integral la data înființării și împărțit în 49.598.220 acțiuni nominative cu valoarea de 10 lei.

În conformitate cu Legea Energiei Electrice și a Gazelor Naturale nr. 123/2012, cu modificările și completările ulterioare, activitatea de transport al energiei electrice constituie serviciu public de interes național. Transportul energiei electrice se realizează de către operatori de transport și sistem, persoane juridice certificate de autoritatea competentă în condițiile legii. Rețeaua Electrică de Transport (RET), existentă pe teritoriul României, este proprietatea publică a Statului român în ceea ce privește activele cesionate către Transelectrica și constituie bunuri de retur, conform caracterului de cesiune și dispozițiilor legale.

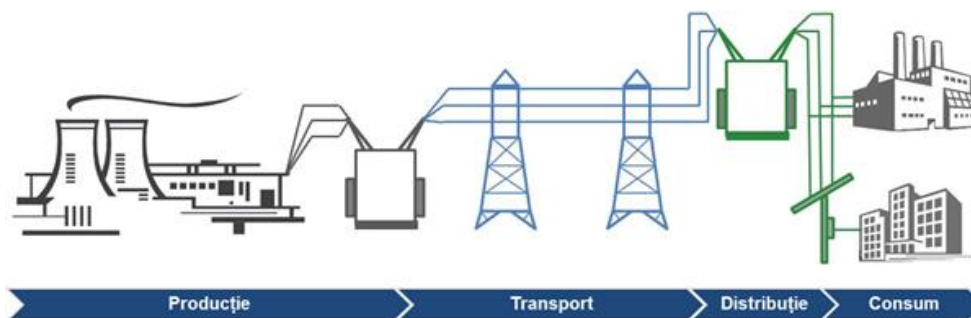
În calitate sa de operator de transport și sistem, Transelectrica funcționează în baza Licenței nr. 161/2000 pentru prestarea serviciului de transport al energiei electrice, pentru prestarea serviciului de sistem și pentru administrarea pieței de echilibrare, modificată prin Decizia ANRE nr.641/25.04.2018.

Concesiunea asupra RET și a terenurilor pe care aceasta este amplasată, a fost acordată pe o perioadă de 49 de ani prin contractul de concesiune nr. 1/29.06.2004, încheiat între Ministerul Economiei în calitate de autoritate concedentă și CNTEE Transelectrica SA, în

calitate de concesionar.

În lanțul valoric al activităților privind energia electrică, Transelectrica ocupă locul central de operator de transport și de sistem, activități de monopol natural, situate între producători și respectiv furnizori, aceștia constituind actorii principali ai piețelor concurențiale de energie electrică. Activitatea de transport al energiei electrice nu este singurul monopol natural în lanțul valoric al energiei electrice, activitatea de distribuție ca activitate de rețea fiind de asemenea monopol natural.

Lanțul valoric al energiei electrice



I. Principii directe - Misiune

CNTEE Transelectrica S.A. contribuie la buna funcționare a pieței de electricitate, asigurând un tratament nediscriminatoriu al participanților la piață. De asemenea, Compania contribuie la dezvoltarea rețelei de transport al energiei electrice interne și de interconexiune, la implementarea politicii naționale de dezvoltare durabilă, acționând pentru susținerea integrării producției de energie electrică bazate pe surse regenerabile și a limitării emisiilor de gaze cu efect de seră.

Misiunea CNTEE Transelectrica S.A. este definită prin Legea energiei electrice și a gazelor naturale nr. 123/2012, cu modificări și completări ulterioare, și detaliată prin Condițiile asociate Licenței nr.161/2000 pentru transportul de energie electrică și furnizarea serviciului de sistem – Revizia 2, emisă de Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei (ANRE).

CNTEE Transelectrica S.A. are misiunea:

- de a efectua serviciul public de transport al energiei electrice pentru toți utilizatorii rețelei electrice de transport, în condiții nediscriminatorii, asigurând accesul reglementat la aceasta oricărui solicitant care îndeplinește cerințele legii, cu respectarea condițiilor și performanțelor prevăzute de reglementările în vigoare;
- de a efectua serviciul de sistem în condiții nediscriminatorii pentru toți utilizatorii Sistemului Energetic Național (SEN) în scopul menținerii siguranței în funcționare a acestuia și a calității energiei electrice conform normelor în vigoare;
- de a asigura mentenanța, modernizarea, rețehnologizarea, dezvoltarea durabilă și exploatarea rețelelor electrice de transport, dezvoltarea rețelelor și sistemelor de telecomunicații, achiziție de date, monitorizare, reglaj, automatizare și protecții în scopul

asigurării în condiții de eficiență economică ridicată, a stabilității și funcționării în siguranță a SEN;

- prestarea de activități și servicii nereglementate pe piața concurențială, activități care nu fac obiectul ANRE (la stabilirea tarifului de transport), activități desfășurate la nivelul Companiei, pentru utilizarea mai eficientă a resurselor umane și materiale existente și în scopul atragerii de venituri suplimentare, altele decât acelea legate strict de obiectul principal de activitate al acesteia.

Misiunea se completează sub efectul legislației în domeniul energiei și politicilor energetice ale României și ale Uniunii Europene.

Misiunea CNTEE Transelectrica S.A. este reglementată, de asemenea, de cadrul legislativ național primar (legea societăților, reglementările privind piața de capital, legea energiei electrice și a gazelor naturale, legea regimului juridic al proprietății publice a statului, etc.) precum și de cadrul legislativ secundar, emis de ANRE.

Angajamentul Companiei pe termen mediu și lung este de a-și îndeplini în mod exemplar și responsabil misiunea de serviciu public, având la bază un sistem modern și eficient de infrastructuri, atât de transport cât și de dispecerizare și suport, integrând cele mai noi tehnologii disponibile (Smart Grid, protecția infrastructurilor critice, etc.).

I. Principii directe - Viziune

Conform Strategiei energetice a României, direcțiile principale de acțiune, convergente cu cele ale politicii energetice a Uniunii Europene și care vor fi avute în vedere de CNTEE Transelectrica S.A., sunt:

- creșterea siguranței în alimentarea cu energie din punct de vedere al infrastructurii de rețea;
- creșterea eficienței energetice pe tot lanțul: extracție – producere – transport - distribuție - consum; fără să se irosească energia, în situația reducerii disponibilității și a creșterii costului surselor energetice; eficiența energetică este cea mai rentabilă metodă de reducere a emisiilor, de îmbunătățire a securității și competitivității și de scădere a facturii serviciului energetic;
- îmbunătățirea competitivității piețelor de energie electrică, corelarea acestora și participarea activă la formarea pieței interne de energie a Uniunii Europene și la dezvoltarea schimburilor transfrontaliere cu luarea în considerare a intereselor consumatorilor din România și a companiilor românești;
- crearea de condiții de piață care să stimuleze economii mai mari de energie; operatorul pieței de energie electrică OPCOM va asigura prețul de referință pe termen scurt (piața spot) și prețul de referință la termen (piața forward), în condiții de lichiditate asigurate de concentrarea tranzacțiilor pe piețele administrate;
- transformarea rețelelor de transport și distribuție a energiei electrice în rețele inteligente și implementarea pe scară largă a sistemelor inteligente de contorizare;
- creșterea capacității de inovație și dezvoltare tehnologică;
- reducerea vulnerabilității și creșterea securității infrastructurii critice din sectorul energetic a rețelelor de transport energie;

- participarea proactivă la eforturile Uniunii Europene de formulare a unei strategii energetice pentru Europa, cu urmărirea și promovarea intereselor României;
- susținerea cercetării - dezvoltării în domeniul noilor tehnologii privind creșterea eficienței producției și consumului de energie și de protecție a mediului, precum și a învățământului de specialitate.

I. Principii directe - Transelectrica jucător regional

Rețelele de transport al energiei electrice joacă un rol crucial în atingerea dezideratelor europene, în special în privința siguranței în alimentarea consumatorilor, formării pieței comune de energie și integrării surselor regenerabile. Pe de o parte, rețelele de transport au o sarcină importantă în atingerea acestor obiective prin prisma creșterii interconectivității sistemelor electroenergetice ale statelor europene (ca factor suport pentru creșterea siguranței în alimentare și creșterea posibilităților de tranzacționare transfrontalieră de energie).

La nivel european se realizează planificarea integrată și coordonată a dezvoltării infrastructurii de transport continentale pentru energia electrică (ENTSO-E: masterplanul european pe 10 ani al rețelei de transport), se identifică principalele coridoare și proiectele prioritare (CE: stabilire listă proiecte de interes comunitar- PCI) și sunt utilizate mecanisme stimulative pentru accelerarea implementării acestora (ghișeu unic la nivel național pentru obținerea avizelor, asistență financiară comunitară, cum ar fi de ex. instrumentul Connecting Europe Facility).

Pe de altă parte, se remarcă rolul central jucat de operatorii de transport în efortul comun al acestora de elaborare a codurilor de rețea la nivel european și eforturile comune și individuale de implementare a acestora la nivel regional și național, susținute de autoritățile de reglementare și de participanții la piața de energie.

Codurile de rețea din sectorul energiei electrice numără opt regulamente aprobate în prezent la nivelul Uniunii Europene, ce acoperă următoarele trei domenii: dezvoltarea pieței, conectarea utilizatorilor la rețea și operarea sistemelor electroenergetice.

Transelectrica este angrenată în procesul de implementare a tuturor codurilor de rețea, pe cele trei domenii menționate. Pornind de la momentul aderării la piața regională spot de energie electrică din zona central-estică a Europei (4MMC: Cehia, Slovacia, Ungaria, România), CNTEE Transelectrica S.A. a depus eforturi și a obținut aderarea la proiectele regionale de calcul coordonat de capacitate de transfer din zona central-vestică a Europei (regiunea Core), fiind angrenată în același timp în zona sud-estică a Europei (regiunea SEE). Astfel rolul Companiei în regiune poate fi unul important și anume acela de a funcționa ca o placă turnantă între cele două regiuni.

I. Principii directe - Relația cu acționarii și părțile interesate

În contextul implementării regulilor și bunelor practici de guvernare corporativă, Transelectrica este angajată într-o comunicare activă cu acționarii și investitorii, utilizând în acest sens mai multe canale de comunicare și interfețe dedicate. Compania conștientizează responsabilitatea importantă ce îi revine prin prisma calității de societate tranzacționată public.

Diversitatea acționariatului și prezența în principalii indici bursieri publicați de Bursa de Valori București (BVB) accentuează exigențele în materie de transparență, relevanță a informației și rapiditate în diseminarea acesteia, precum și menținerea unui dialog continuu cu publicul investitor.

Astfel, acționarii și investitorii au acces la informațiile relevante pentru decizia investițională prin accesarea secțiunii dedicate din cadrul paginii de internet a Transelectrica (situații financiare, rapoarte și prezentări periodice), corespondență electronică scrisă și telefonică prin contacte dedicate.

De asemenea, Compania menține contactul cu investitorii sau reprezentanții acestora prin întâlniri directe organizate periodic de Companie pentru prezentarea rezultatelor, întâlniri directe la solicitarea investitorilor sau a brokerilor acestora și întâlniri directe ocazionate de participarea Companiei la evenimente dedicate investitorilor individuali sau investitorilor instituționali organizate de Bursa de Valori București sau de firmele de servicii de investiții financiare.

Conform calendarului financiar publicat de Companie la începutul anului calendaristic, Transelectrica organizează întâlniri/teleconferințe trimestriale cu acționarii, investitorii, analiștii financiari și presa de specialitate în vederea prezentării elementelor financiare relevante.

Acțiunea Transelectrica este monitorizată de departamentele de research ale principalelor societăți de servicii de investiții financiare active pe piața reglementată administrată de Bursa de Valori București. Compania menține un contact cu analiștii societăților care dețin Transelectrica în portofoliul de research.

Totodată, în primul trimestru al anului 2019 Asociația pentru Relații cu Investitorii la Bursă din România (ARIR) a preluat de la BVB proiectul "Carta Albă a companiilor listate" și a coordonat un grup de lucru dedicat revizuirii metodologiei privind comunicarea companiilor listate la Bursă, proiect redenumit VEKTOR". Metodologia propusă vizează o evaluare bazată pe criterii obiective și clare, care includ prevederi referitoare la: biroul de relații cu investitorii, guvernare corporativă, transparență, abordare proactivă în relația cu investitorii, instrumente interactive de IR, acoperirea de către analiștii financiari și raportarea non-financiară.

Pe 20 Octombrie 2020, Transelectrica a primit premiul pentru cea mai bună companie din perspectiva activității de „Relația cu Investitorii”, în cadrul Galei AR&IR, eveniment organizat în format online de Asociația pentru Relația cu Investitorii la Bursă din România (ARIR).

II. Prezentarea companiei - Acționariat

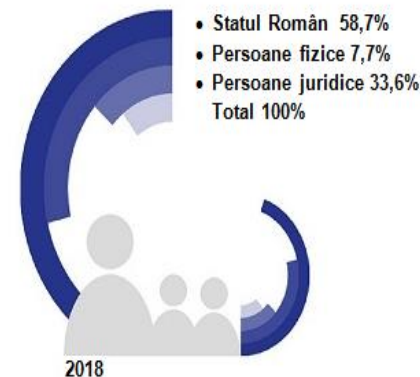
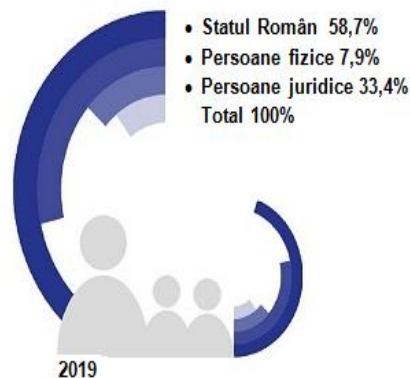
CNTEE Transelectrica S.A. este o companie de interes național și strategic cu 58,69% capital de stat, aflată sub autoritatea Secretariatului General al Guvernului, fiind operatorul de transport și de sistem din România, cu un rol cheie pe piața de energie electrică din România.

Acțiunile CNTEE Transelectrica S.A. sunt listate la Bursa de Valori București.

Capitalul social subscris al Companiei este de 733.031.420 lei, integral vărsat.

Structura acționariatului la 20 octombrie 2020

Acționari la 30-09-2020	Acțiuni	Procent
STATUL ROMAN PRIN SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI	43,020,309	58.6882
PAVAL HOLDING	4,503,567	6.1438
FONDUL DE PENSII ADMINISTRAT PRIVAT NN/NN PENSII S.A.F.P.A.	4,007,688	5.4673
Persoane Juridice	16,334,695	22.2838
Persoane Fizice	5,436,883	7.4170
TOTAL	73,303,142	100



II. Prezentarea companiei – Rating de credit

Compania Națională de Transport al Energiei Electrice "Transelectrica" SA a obținut în anul 2020, pentru al treilea an consecutiv, ratingul Ba1 (Corporate Family Rating) cu perspectivă pozitivă, din partea Agenției Internaționale de Rating Moody's Investors Service.

Ratingul Ba1 cu perspectivă pozitivă reflectă un profil de risc de afaceri scăzut al CNTEE "Transelectrica" SA, având în vedere importanța strategică a Companiei de monopol natural, în contextul unei îmbunătățiri continue a cadrului de reglementare.

Obținerea ratingului Ba1 cu perspectivă pozitivă consolidează o poziție favorabilă cu privire la capacitatea Companiei de a-și onora obligațiile financiare prezente și viitoare, arătând că Transelectrica are un profil financiar solid, cu un nivel redus de îndatorare și valori financiare puternice, stabile și predictibile, în contextul unui parcurs caracterizat prin aplicarea continuă și consecventă a principiilor-cheie ale cadrului de reglementare.

De asemenea, se așteaptă menținerea profilului financiar puternic al Companiei prin menținerea disciplinei financiare și a unui management financiar corespunzător cerințelor unei companii listate la BVB.

În plus, ratingul Companiei, la nivel individual (Baseline Credit Assessments) a cunoscut o îmbunătățire, urcând de la Ba2 la Ba1.

Ratingul individual reprezintă capacitatea intrinsecă a unei companii de a face față obligațiilor financiare fără suportul guvernamental.

Transelectrica dorește să mențină și să consolideze această credibilitate prin seriozitate și profesionalism și prin consecvență în implementarea planurilor investiționale.

Agentia de rating	2020	2019	2018	2017
Moody's Investors Service	Ba1 pozitiv	Ba1 pozitiv	Ba1 pozitiv	Ba1 stabil
Fitch	-		BBB stabil	BBB stabil

II. Prezentarea companiei – Obiect de activitate

Având în vedere calitatea de companie națională, cu activități sustenabile în sensul răspunderilor sociale față de comunitățile cu care vine în contact și a protecției mediului, CNTEE Transelectrica S.A. are ca obiective generale orientarea spre creșterea continuă a valorii pentru acționari, cu afaceri predictibile și profitabile la limita superioară a valorilor permise de reglementări pentru activitățile de bază și respectiv pe măsura potențialului și riscurilor aferente altor afaceri complementare, nereglementate.

Optând pentru asigurarea de servicii performante și cu valoare de utilizare CNTEE Transelectrica S.A. urmărește de asemenea să se numere printre furnizorii de servicii de transport și sistem ce își desfășoară activitatea în condiții de înaltă calitate tehnică și siguranță la nivel european.

Obiectivele principale ale CNTEE Transelectrica S.A. sunt:

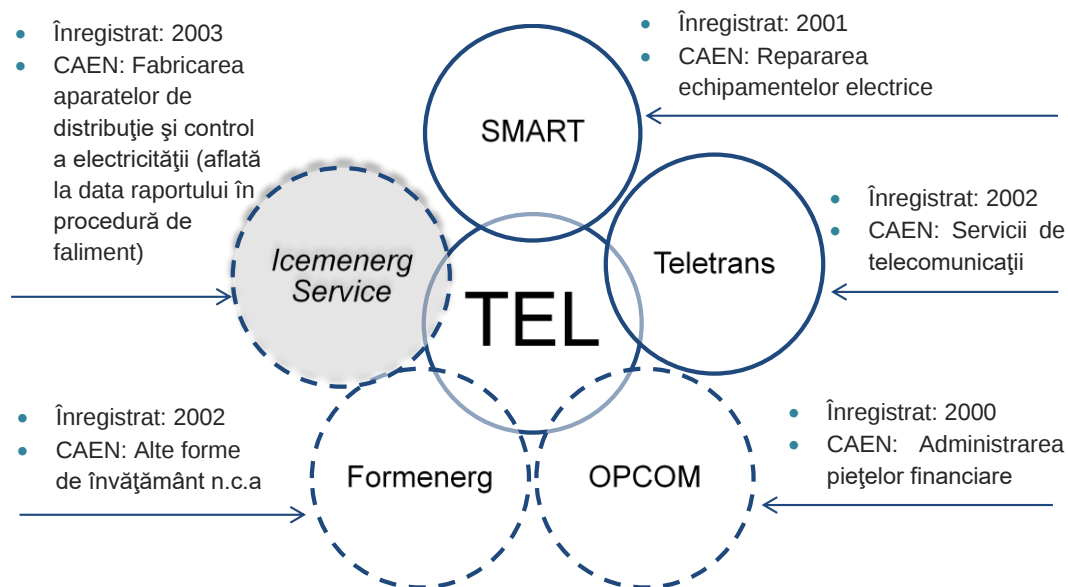
- furnizarea serviciului de transport și de sistem al energiei electrice la nivelul cerințelor și așteptărilor clienților și al standardelor de performanță definite în reglementări și contracte;
- optimizarea exploatării infrastructurii RET pentru asigurarea calității energiei electrice transportate conform cerințelor ENTSO-E și Codului tehnic al RET, cu limitarea impactului negativ asupra mediului înconjurător la nivel admisibil pe plan european;
- asigurarea accesului participanților la RET, ca suport al pieței angro de electricitate, în mod transparent, echidistant și nediscriminatoriu;
- dezvoltarea și modernizarea RET, în acord cu necesitățile utilizatorilor;
- susținerea dezvoltării și diversificării pieței interne și regionale de energie electrică în perspectiva integrării în piața europeană;
- contribuția majoră la asigurarea dezvoltării durabile a economiei

naționale;

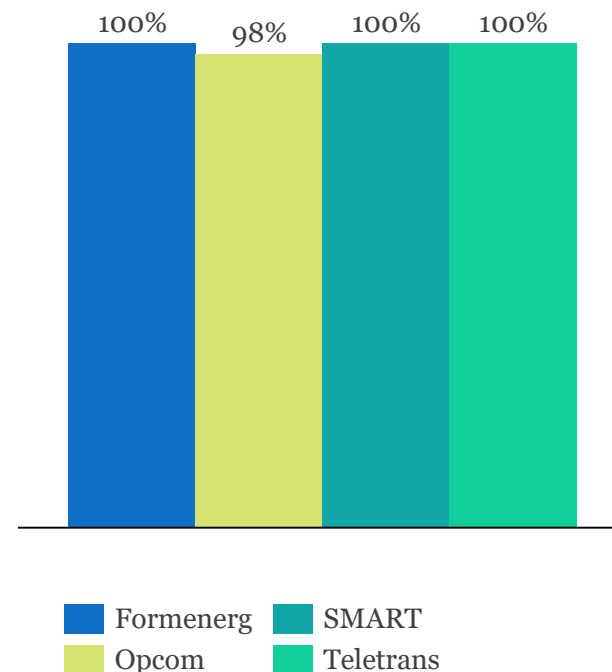
- dezvoltarea piețelor de energie electrică așa cum este cerut de regulamentele Uniunii Europene 2015/1222, 2016/1719, 2017/2195, prin care statele membre sunt obligate să implementeze aceste noi linii directoare în alocarea capacităților de interconexiune și managementul congestiilor și piața de echilibrare și capacități pentru echilibrare în mod coordonat la nivel paneuropean și regional direct prin Operatorul de Transport și de Sistem (OTS) și Operatorii Pieței de Energie Electrică Desemnați (OPEED) alături de autoritățile de reglementare naționale.
- selectarea și promovarea resurselor umane pe criterii de competență, motivarea, instruirea acestora și asigurarea condițiilor de sănătate și securitate ocupațională;
- creșterea credibilității Companiei, la nivel de partener de încredere și de lungă durată pentru investitori, participanții la piața de energie electrică, partenerii sociali și pentru întreaga societate românească;
- respectarea și promovarea intereselor acționarilor Companiei și altor părți interesate;
- asigurarea unui nivel de securitate al activelor, tangibile și intangibile, corespunzător cerințelor și amenințărilor asupra funcționării SEN;
- protecția infrastructurii critice naționale și europene aflate în gestiunea CNTEE Transelectrica S.A.;
- prin angajamentul continuu către excelență profesională și realizarea unei culturi a performanței bazate pe proceduri, recunoașterea contribuției individuale și de echipă, furnizează expertiză tehnică la cel mai înalt nivel în SEN în vederea atingerii obiectivelor propuse.

II. Prezentarea companiei - Filiale

Filialele CNTEE Transelectrica SA¹



Dețineri Transelectrica



CNTEE Transelectrica S.A. are 5 filiale, dintre care una, respectiv Icemenerg Service este în faliment.

Societatea „Operatorul Pieței de Energie Electrică și de Gaze Naturale” SA – OPCOM SA a fost înființată în baza HG nr.627/2000, ca filială al cărei acționar este CNTEE Transelectrica S.A. Misiunea societății constă în asigurarea unui cadru organizat de desfășurare a tranzacțiilor comerciale pentru energia electrică.

SMART S.A., a fost înființată prin reorganizarea CNTEE Transelectrica S.A., ca filială deținută integral de aceasta, conform HG nr. 710/2001.

SMART S.A. are ca obiect de activitate efectuarea de revizii și reparații la

echipamentele primare și secundare din rețelele electrice, măsurători și remedierea incidentelor la instalațiile electrice.

FORMENERG S.A. are ca obiect de activitate instruirea personalului din sectorul energetic.

FORMENERG S.A. a fost înființată la data de 1 aprilie 2002 ca filială deținută în proporție de 100% de CNTEE Transelectrica S.A.

TELETRANS S.A. este o filială care are ca principal obiect de activitate asigurarea de servicii de comunicații și IT pentru administrarea rețelilor electrice de transport.

II. Prezentarea companiei - Filiale

SMART SA

SMART SA are ca obiect de activitate efectuarea de revizii și reparații la echipamentele primare și secundare din rețelele electrice, inclusiv măsurători profilactice, remedierea incidentelor la instalațiile electrice, prestări de servicii în domeniul energetic, microproducție de echipamente electrice de plată pentru participanții la piață, în conformitate cu tranzacțiile realizate.

Conform datelor financiare, SMART se confruntă cu dificultăți financiare. Compania înregistrează pierderi anuale începând din 2015, pierderea cumulată este în sumă de 29.000 mii lei.

Schimbările dese de management, lipsa unei coerențe privind un program de redresare/restructurare, au condus la situația în care cheltuielile operaționale depășesc veniturile. De asemenea, se poate observa dependența aproape exclusivă (93%) de veniturile generate pe relația cu Transelectrica.

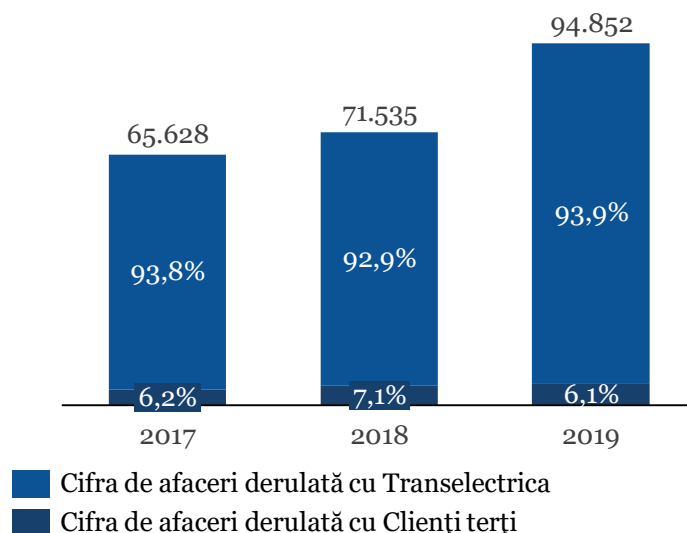
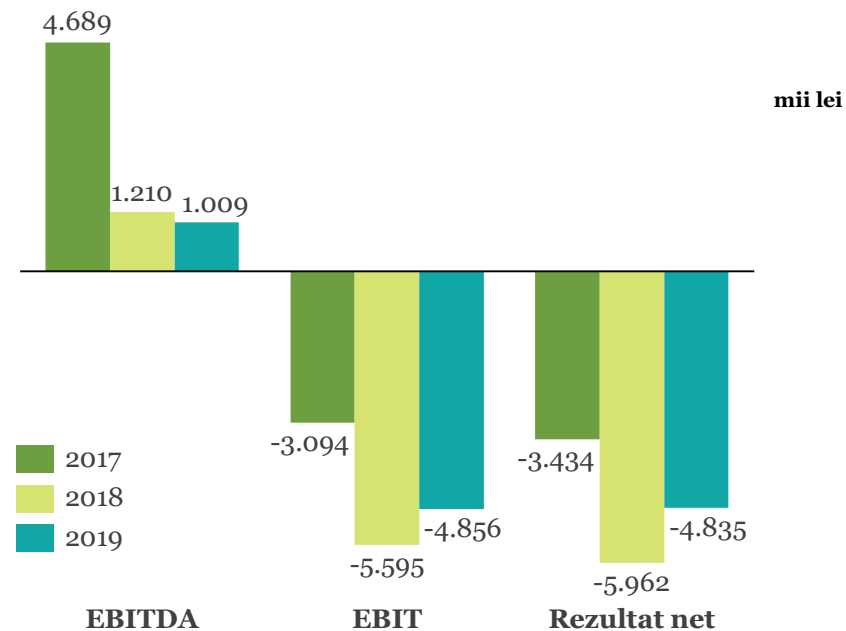
Pe de altă parte, veniturile pe care SMART le poate genera din contractele cu Transelectrica (mentenanță + investiții) nu acoperă baza de cheltuieli ale companiei SMART.

Lichiditatea cronică redusă, lipsa constantă de profitabilitate în ultimii 5,5 ani, indicatorii financiari de eficiență aflați sub nivelele acceptate de mediul bancar, fac din SMART o companie nebankabilă.

În acest sens se impune o analiză internă cu privire la:

- Riscurile și capacitatea SMART de a asigura în condiții optime și de eficiență economică activitatea de mentenanță pentru RET;
- Modul de asigurare a mentenanței RET pe termen scurt, mediu și lung;
- O analiză a opțiunilor de business pe care le are SMART pentru o relansare economică.

Analiza poate fi realizată cu resurse de personal din Transelectrica, iar dacă se constată lipsa acestora, se va apela la firme specializate cu experiență internațională pentru a accesa bunele practici în materie de restructurare/redresare a unei companii cu profil de activitate similar celui al SMART.



II. Prezentarea companiei - Filiale

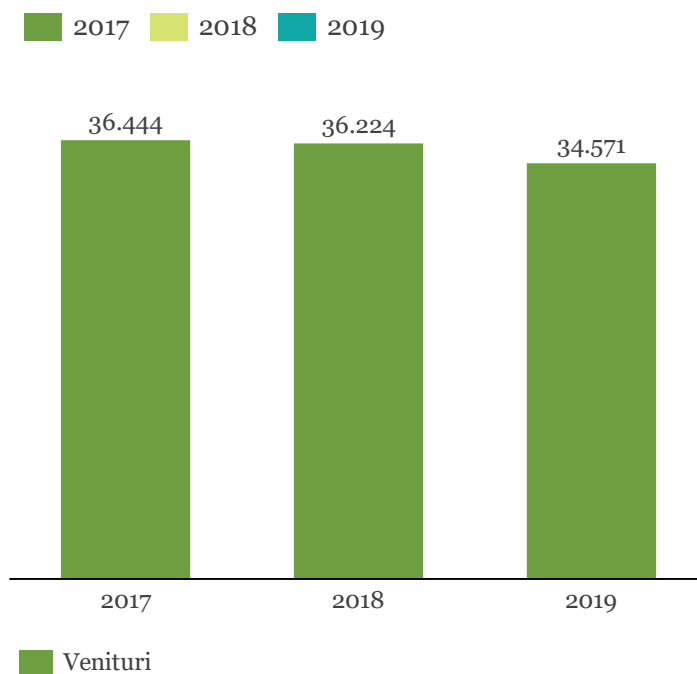
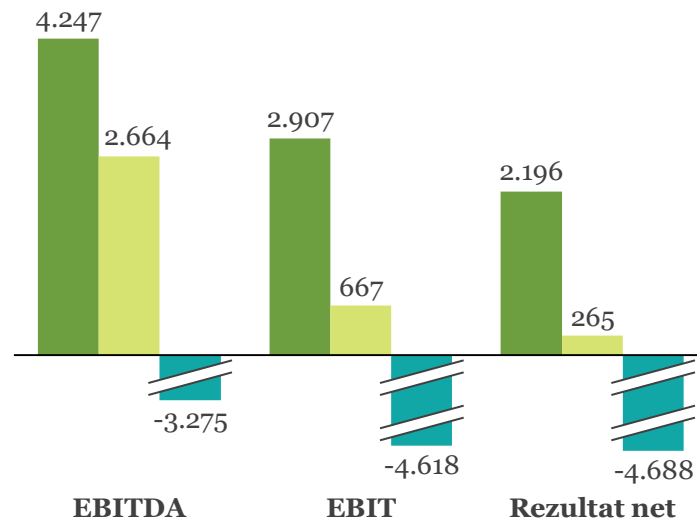
mii lei

TELETRANS SA

TELETRANS este o filială care are ca principal obiect de activitate asigurarea de servicii de comunicații și IT pentru administrarea rețelelor electrice de transport.

Competențele TELETRANS sunt structurate pe următoarele direcții principale :

- Servicii de telecomunicații - în principal ca administrator al rețelei magistrale de fibră optică a Companiei, rețea cu o lungime de aproximativ 5000 km și care acoperă întreg teritoriul României;
- Servicii de informatică de proces - în special pentru domeniul energetic;
- Servicii de informatică managerială - gama completă, incluzând consultanță, proiectare, implementare, mentenanță, asistență tehnică și training pentru sisteme complexe, aplicații software, baze de date Oracle, echipamente de comunicații, cablare structurată, Internet/Intranet;
- Asigurarea securității informatice a infrastructurii critice a CNTEE Transelectrica S.A.



II. Prezentarea companiei - Filiale

FORMENERG S.A.

FORMENERG este o companie având ca obiect principal de activitate formarea profesională (inițială și continuă), a personalului cu atribuții în domeniul energetic din toate sectoarele economiei naționale. Capitalul social este 1.948.420 lei și este în întregime subscris de Transelectrica în calitate de acționar unic.

Portofoliul de clienți cuprinde Transelectrica, ENGIE România, Romgaz, Transgaz Medias, Nuclearelectrica și Hidroelectrica.

Servicii oferite:

- Servicii formare profesională (instruire);
- Servicii administrare imobil (clădire + hostel).

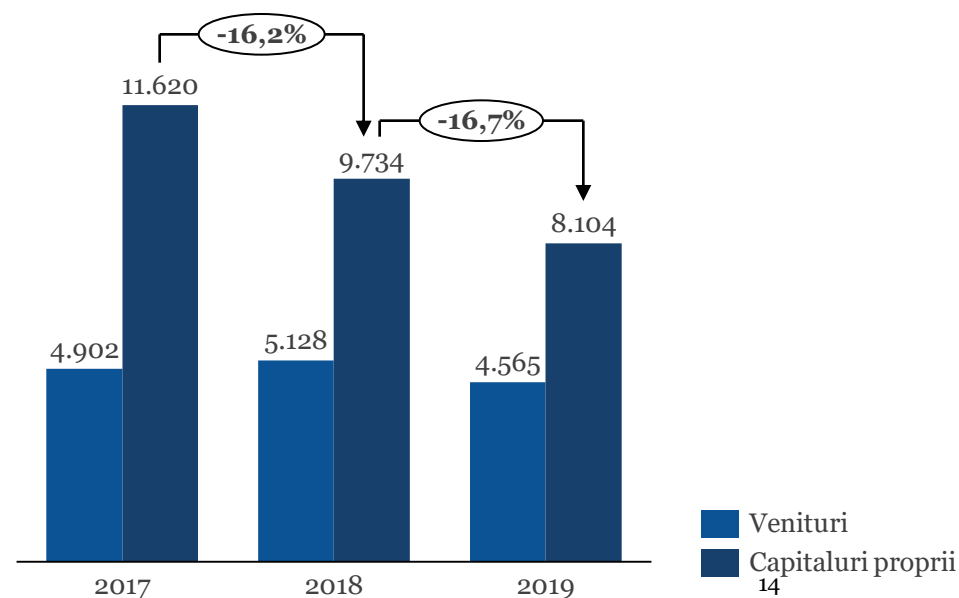
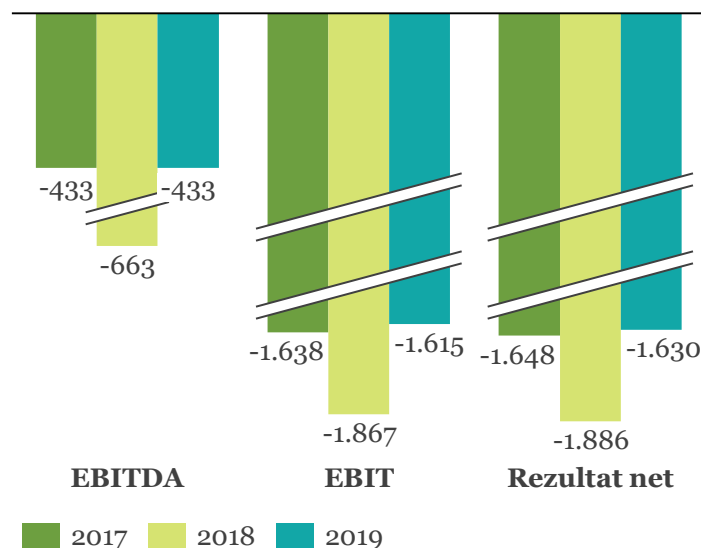
Din analiza realizărilor financiare pe ultimii trei ani, filiala generează venituri în medie de 4,865 mii lei anual și o pierdere medie 1,700 mii lei anual.

Ca și în cazul filialei SMART, compania Formenerg nu reușește ca din veniturile generate să acopere cheltuielile operaționale. Astfel la data analizei, Formenerg și-a diminuat capitalurile proprii cu aproximativ 60% față de anul 2016.

În acest sens se impune o analiză internă cu privire la identificarea de soluții pentru redresarea economică a filialei.

Analiza poate fi realizată cu resurse de personal din Transelectrica, iar dacă se constată lipsa acestora, se va apela la firme specializate cu experiență în domeniu.

mii lei



II. Prezentarea companiei - Filiale

OPCOM SA a fost înființată în baza HG nr. 627/2000 privind reorganizarea Companiei Naționale de Electricitate SA, ca filială al cărei acționar unic era Transelectrica. Structura actionariatului OPCOM SA este după cum urmează:

- Compania Națională de Transport al Energiei Electrice “Transelectrica”- SA cu dețineri de 97,84%;
- Statul Român, reprezentat de Ministerul Economiei cu dețineri de 2,16%.

Transelectrica nu exercită control direct efectiv asupra mecanismelor decizionale ale OPCOM, a cărei administrare este condusă potrivit reglementărilor stabilite de către ANRE.

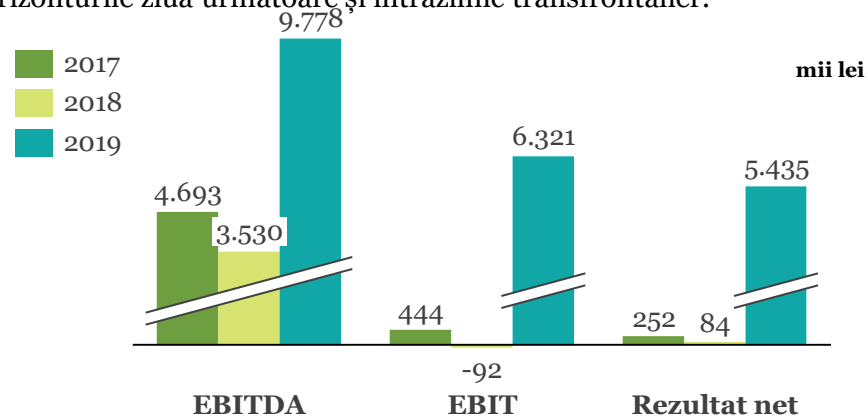
Conform prevederilor legislației primare și secundare în vigoare, Societatea Operatorul Pieței de Energie Electrică și Gaze Naturale “OPCOM” S.A. îndeplinește rolul de administrator al pieței de energie electrică, furnizând un cadru organizat, viabil și eficient pentru desfășurarea tranzacțiilor comerciale în cadrul pieței angro de energie electrică și desfășoară activități de administrare a piețelor centralizate în sectorul gazelor naturale, în condiții de consecvență, corectitudine, obiectivitate, independență, echidistanță, transparență și nediscriminare.

Ca și obiectiv, în perioada 2020-2024, OPCOM va întreprinde acțiunile necesare pentru îndeplinirea misiunii sale de furnizare a prețurilor de referință pentru energia electrică și a semnalelor de preț la termen pentru energie electrică și gaze naturale și asigurarea condițiilor de piață în ansamblul lor, necesare pentru îndeplinirea obiectivelor strategiei energetice naționale și menite să crească transparența și integritatea generală a pieței angro de energie din România, sprijinind procesul de finalizare a liberalizării pieței și integrarea acesteia în piața unică europeană.

Strategia globală de dezvoltare a OPCOM are în vedere cel puțin:

- administrarea sigură, fiabilă, eficientă și corectă a piețelor centralizate prin serviciile puse la dispoziția participanților la piață;
- intensificarea colaborării regionale și pan-europene, inclusiv cu statele non-UE, participarea, corespunzător specificului său bursier, la continuarea procesului de cuplare regională și pan-europeană a piețelor pentru ziua următoare și intrazilnică de energie electrică cu piețele celorlalte state membre ale Uniunii Europene, în contextul implementării mecanismelor pieței unice europene;
- continuarea demersurilor pentru implementarea în România a Contrapărții Centrale care să asigure serviciile aferente de compensare atât pentru produsele derivate pentru energie electrică cât și pentru tranzacțiile cu energie electrică încheiate prin intermediul produselor standard pentru livrarea fizică a energiei electrice;
- menținerea nivelului de transparență, echidistanță și nediscriminare.

Totodată, OPCOM va continua întreprinderea, în cooperare cu entitățile române implicate, precum și cu partenerii europeni implicați, a acțiunilor necesare în contextul punerii în aplicare a prevederilor legislației și deciziilor europene dedicate creării și operării pieței unice europene a energiei electrice, incluzând participarea în procese de cooperare bilaterale, regionale și pan-europene dedicate cuplării piețelor de energie electrică pe orizonturile ziua următoare și intrazilnic transfrontalier.



II. Prezentarea companiei - Investiții financiare ale Companiei

La nivel european, sectorul energetic se află într-un proces de transformare, punându-se accent pe tranziția de la un model preponderent național de evoluție și dezvoltare a sectorului energetic, la un model de dezvoltare integrată și coordonată la nivel european care să asigure dezvoltarea unitară la nivel continental dar care să permită și adaptarea la specificațiile naționale totodată cu urmărirea intereselor legitime ale statelor europene.

În lumina acestor deziderate, Transelectrica a devenit acționar la o serie de centre regionale constituite la nivel european cu obiectivele descrise mai sus. Succint, aceste sunt:

TSCNET

A fost constituit pentru a deservi Operatorii de Transport și de Sistem (OTS) din regiunea est-central-vestică a Europei (regiunea CORE) în vederea implementării coordonate a codurilor europene de rețea. Afilierea se face cu participarea în cadrul acționariatului TSCNET prin efectuarea unei tranzacții de cumpărare de acțiuni în cadrul societății.

Prin Hotărârea nr. 9 a AGEA din data de 05 iunie 2018 s-a aprobat afilierea Companiei la Centrul de coordonare a securității din regiunea CORE, TSCNET prin participarea la capitalul social cu un aport de 470.500 euro (1 acțiune – 2.500 EUR).

JAO

Începând cu anul 2019, licitațiile pentru alocarea capacităților pe termen lung se realizează coordonat de către JAO care a fost desemnat ca Operator al Platformei Unice de Alocare (SAP).

Transelectrica a fost invitată de JAO să devină parte a acționariatului acestuia.

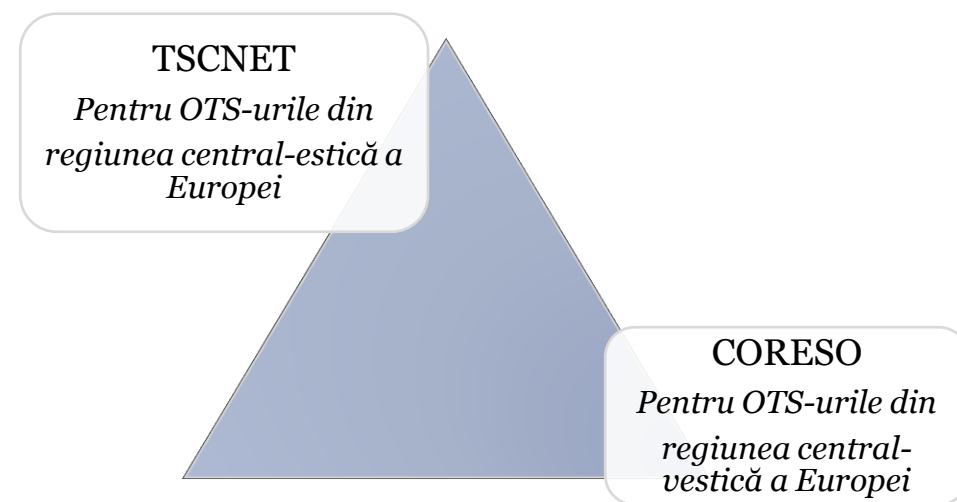
Prin Hotărârea nr.10 a AGEA din data de 20 august 2018 s-a aprobat

afilierea Companiei la acționariatul Joint Allocation Office (JAO) cu o subscriere în numerar în valoare de 259.325 euro, fiindu-i alocate 50 de acțiuni

SEE RSC

Prin granița România – Bulgaria, România face parte din regiunea de calcul coordonat al capacităților de transfer transfrontalier South-East Europe („SEE”). Din punct de vedere al serviciilor de coordonare regională a securității operaționale această regiune va fi deservită de o entitate juridică de sine stătătoare care va exercita rolul de centru regional de coordonare a securității operaționale (denumită în continuare SEE RSC).

Afilierea Companiei la acționariatului SEE RSC a devenit efectivă începând cu data de 22.05.2020 cu o subscriere în numerar în valoare de 50.000 euro, fiindu-i alocate 50.000 de acțiuni.



II. Prezentarea companiei – Structura de administrare

Consiliul de Supraveghere

Compania Națională de Transport al Energiei Electrice Transelectrica SA ("CNTEE Transelectrica SA", "Transelectrica" sau "Compania") este o societate pe acțiuni, care este organizată și funcționează în conformitate cu legile din România, fiind administrată în sistem dualist, în temeiul hotărârii Adunării Generale Extraordinare a Acționarilor din data de 18 iulie 2012, de către un Directorat (format din 5 membri) aflat sub supravegherea unui Consiliu de Supraveghere (format din 7 membri). Consiliul de Supraveghere va urmări îndeaproape ca viziunea acționarilor cu privire la rolul Companiei în economia națională și în context mai larg în cea europeană, să fie transpusă în obiective măsurabile pe termen mediu, rolul consiliului fiind acela de a se asigura că aceste obiective vor fi rezultatul.

În urma aprobării de către Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) în data de 31 iulie 2020 a declanșării procedurii de selecție a membrilor Consiliului de Supraveghere al Companiei Naționale de Transport al Energiei Electrice „Transelectrica”-S.A., cu aplicarea prevederilor art. 29 alin. (1), alin. (2) și alin. (5), din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, prin Hotărârea AGA nr.9/28.09.2020 raportată la Hotărârea AGA nr.9/28.09.2020, actualii membri ai Consiliului de Supraveghere au fost numiți în condițiile O.U.G. nr. 109/2011, cu o durată a mandatului de 4 (patru) ani, începând cu data de 30 septembrie 2020.

Consiliul de Supraveghere a desemnat în ședința din data de 30 septembrie 2020 membrii comitetelor consultative din cadrul Consiliului de Supraveghere, după cum urmează:

Comitetul de nominalizare și remunerare format din:
Oleg BURLACU – președinte
Adrian GOICEA – membru
Jean - Valentin COMĂNESCU – membru
Luiza POPESCU – membru
Ciprian Constantin DUMITRU – membru
Mircea Cristian STAICU – membru
Mihaela POPESCU – membru.

Comitetul de audit format din:
Jean - Valentin COMĂNESCU – președinte

Adrian GOICEA – membru
Luiza POPESCU – membru
Ciprian Constantin DUMITRU – membru
Mircea Cristian STAICU – membru
Oleg BURLACU – membru.

Comitetul de securitate energetică:
Luiza POPESCU - președinte
Ciprian Constantin DUMITRU – membru
Adrian GOICEA - membru
Oleg BURLACU – membru
Mihaela POPESCU – membru.

Directoratul

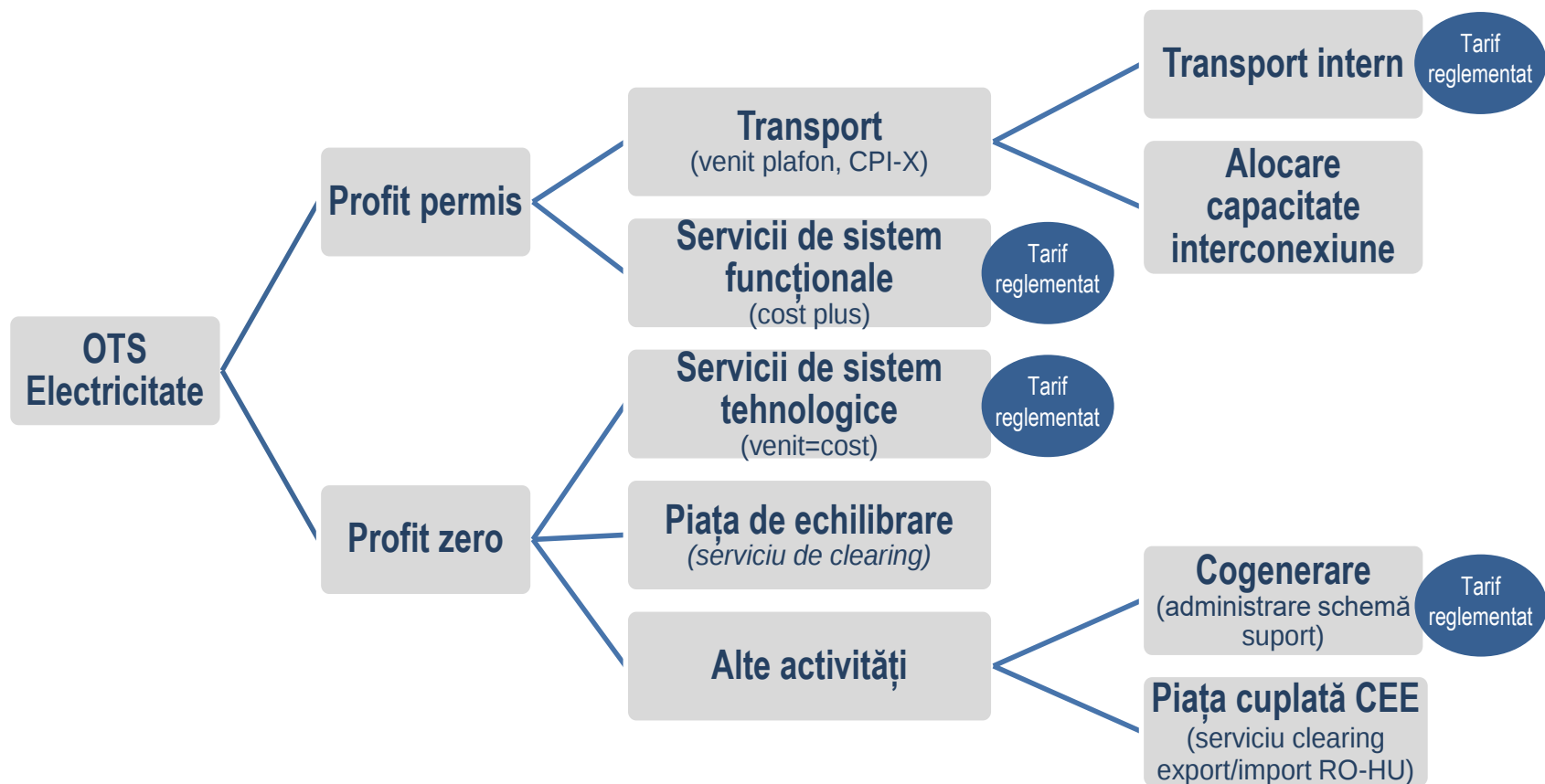
În data de 16 noiembrie 2020, Consiliul de Supraveghere, în conformitate cu prevederile art. 35 alin. (4)-(9) și (11) din OUG nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, în urma procedurii de selecție a candidaților pentru ocuparea pozițiilor de membri ai Directoratului CNTEE Transelectrica SA, a numit în calitate de membri ai Directoratului, pe dl. Cătălin NIȚU, dna. Andreea-Mihaela MIU, dl. Corneliu-Bogdan MARCU și dl. Marius Viorel STANCIU.

Totodată, Consiliul de Supraveghere a ales ca Președinte al Directoratului, denumit alternativ Director General Executiv sau Chief Executive Officer – „CEO” al Companiei Naționale de Transport al Energiei Electrice „Transelectrica” SA, pe domnul Cătălin NIȚU.

Membri Directoratului precizați mai sus au fost numiți, în temeiul art. 23 alin (1) și (2) din Actul constitutiv, pentru un mandat de 4 ani începând cu data de 17 noiembrie 2020.

Conform deciziei Consiliului de Supraveghere, mandatul dlui. Ovidiu ANGHEL, de membru provizoriu al Directoratului, rămâne valabil până la data de 20 decembrie 2020.

II. Prezentarea companiei – Modelul de afaceri



II. Prezentarea companiei – Modelul de afaceri

Activități cu profit permis

Transport intern

- Activitate reglementată de ANRE;
- Tariful este revizuit și actualizat anual;
- Tariful aferent activității de transport este stabilit în baza unor setări prestabilite pe perioade multianuale (de regulă 5 ani) utilizând un model stimulativ de tip venit - plafon (en. *“revenue cap”*);
- Modelul venit - plafon permite recuperarea costurilor operaționale și a costurilor de investiții și obținerea unui randament financiar destinat remunerării adecvate a finanțatorilor, în corespondență cu riscul general al activităților reglementate derulate de Transelectrica;
- Anumite componente de cost, incluse în calculul tarifului, sunt plafonate la niveluri prestabilite de ANRE (conform unor cerințe de eficiență operațională), eficiențele superioare obținute de Transelectrica fiind parțial reținute de Companie prin intermediul unui mecanism de împărțire a profitului suplimentar cu utilizatorii serviciului de transport.

Management interconexiuni

- Activitate de alocare a capacităților disponibile de transfer transfrontalier al energiei electrice pe liniile de interconexiune cu

sistemele electroenergetice ale țărilor vecine;

- Mecanismul de alocare are la bază un sistem competitiv bazat pe prețul oferit de participanții la piața de energie pentru capacitatea de transport transfrontalier disponibilă, aplicabil în situațiile în care cererea de capacitate depășește nivelul disponibil oferit pieței.

Servicii de sistem funcționale

- Activitate reglementată de ANRE;
- Operațiuni de dispacherizare a SEN pentru menținerea nivelului de siguranță în funcționare a sistemului (menținerea sistemului într-un echilibru stabil producție-consum, menținerea parametrilor sistemici în marje prestabilite care să asigure funcționarea sigură și stabilă a SEN, programare operațională a acoperirii consumului) utilizând infrastructura de conducere tehnică operațională a SEN reprezentată de sistemul EMS – SCADA și sistemele de telecomunicație, telecomandă, protecție și control;
- Tariful aferent activității de servicii de sistem funcționale este stabilit anual și în avans de ANRE, pe baza unui model cost-plus care permite recuperarea costurilor operaționale și a costurilor de investiții și obținerea unui randament financiar destinat remunerării adecvate a finanțatorilor în corespondență cu riscul general al activităților reglementate derulate de Transelectrica

II. Prezentarea companiei – Modelul de afaceri

Activități cu profit zero

Servicii de sistem tehnologice

- Activitate reglementată de ANRE;
- Operațiuni de planificare și procurare a rezervelor de putere necesare pentru asigurarea permanentă a echilibrului producție – consum, în scopul funcționării sigure a SEN, de la producători sau consumatori întreruptibili;
- Tariful aferent activității de servicii de sistem tehnologice.

Piața de echilibrare

- Activitate de administrare a pieței pe care se realizează echilibrarea producției și consumului în timp real;
- Operațiuni de procurare a energiei de reglaj de la unitățile de producție dispecerizabile și recuperarea integrală a costurilor aferente echilibrării de la entitățile responsabile cu echilibrarea;
- Recuperarea costurilor se realizează pe baze zero-profit.
- este stabilit anual în avans de ANRE pe baza unui model zero-profit (“pass-through”) proiectat pentru recuperarea integrală a costurilor necesare procurării rezervelor de sistem cu posibilitatea reținerii unei părți a eventualelor economii obținute la procurarea rezervelor de putere în sistem concurențial.

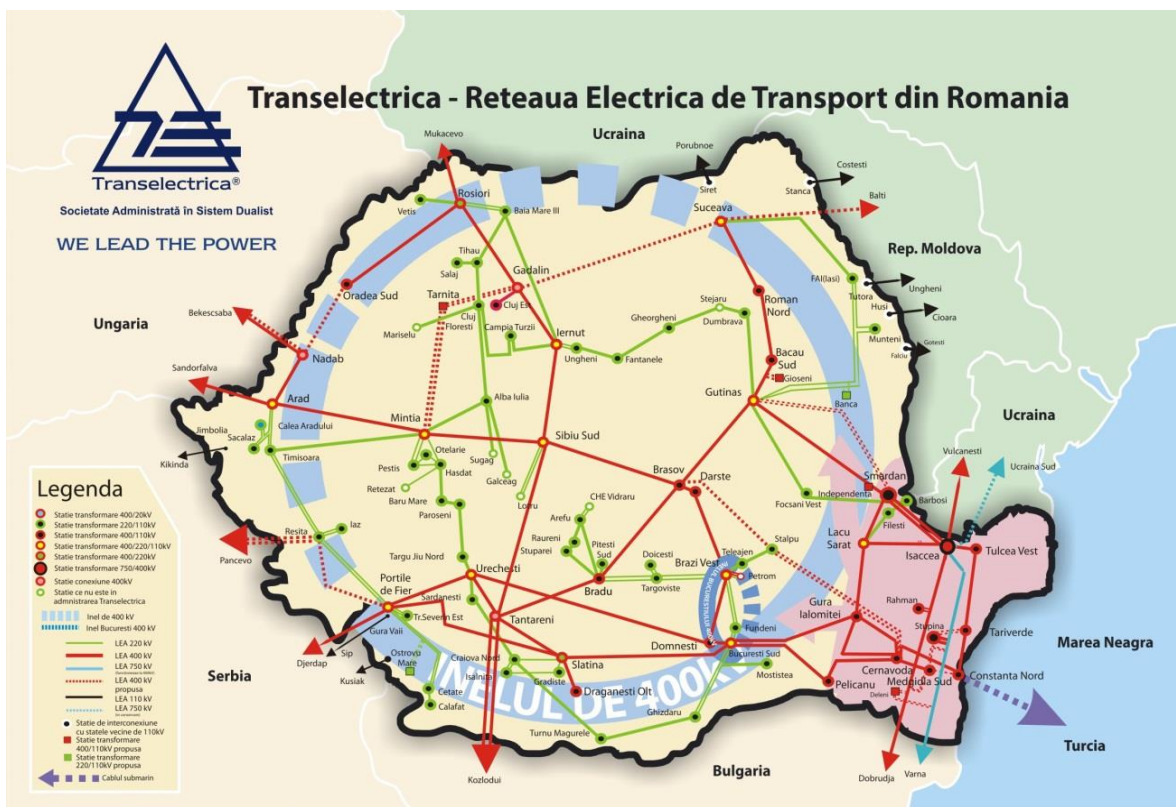
Alte activități - Cogenerare

- Activitate de administrare a schemei suport pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență. Obiectivul acestei scheme de sprijin este promovarea sistemelor de producere a energiei electrice în cogenerare de înaltă eficiență având avantajul producerii de energie cu emisii poluante reduse;
- Rolul Transelectrica în cadrul schemei suport este de colectare a contribuției de la furnizorii consumatorilor de energie electrică și de plată a bonusului către producătorii de energie electrică și termică în cogenerare calificați;
- Recuperarea costurilor se realizează pe baze zero-profit cu excepția costurilor de administrare recunoscute de ANRE.

Agent de transfer pe relația România-Ungaria în cadrul pieței regionale de energie electrică

Activitate de compensare-decontare (rol de agent de transfer) în cadrul pieței regionale de energie electrică (piața cuplată prin preț în zona central-est europeană, formată din piețele țărilor: Cehia, Slovacia, Ungaria, România) pe orizontul de tranzacționare cu o zi înaintea livrării (piața pentru ziua următoare). Transelectrica îndeplinește o funcție de clearing financiar pe granița cu Ungaria, un rol important pe lanțul de decontare a energiei tranzacționate pe piața angro între România și Ungaria (export și import).

II. Prezentarea companiei – Instalații electrice gestionate



Volumul capacităților energetice, conform licenței pentru prestarea serviciului de transport al energiei electrice

Tensiunea (kV)	Stații (nr.)	Puterea instalată (MVA)	LEA (km)
400	39	21.435	4.971,70
220	42	14.274	3.875,64
750	-	-	3,11
110	-	-	40,42
Total	81	35.709	8.890,87

II. Prezentarea companiei – Instalații electrice gestionate

Rețeaua electrică de transport ("RET") este rețeaua electrică de interes național și strategic cu tensiunea de linie nominală mai mare de 110 kV și este constituită din ansamblul de linii, inclusiv elementele de susținere, control și protecție a acestora, stații electrice și alte echipamente electroenergetice conectate între ele.

RET realizează interconectarea între producători, rețelele de distribuție, consumatorii mari și sistemele electroenergetice învecinate.

O bună parte a liniilor electrice aeriene ("LEA") și a stațiilor electrice de transformare ce alcătuiesc RET a fost construită în anii 1960-1980, la nivelul tehnologic al acelor ani.

Compania urmărește menținerea, în condiții de eficiență economică, a calității serviciului de transport și de sistem și a siguranței în funcționare a sistemului electroenergetic național, în conformitate cu reglementările în vigoare și cu standardele asumate în comun, la nivel european.

Investițiile efectuate până în prezent au permis menținerea la un nivel corespunzător a infrastructurii de conducere prin dispecer și a infrastructurii necesare funcționării piețelor de electricitate: rețea națională de fibră optică, sistem de monitorizare și conducere EMS - SCADA, sistem de măsurare a cantităților de energie electrică tranzacționate pe piața angro, platforme IT de tranzacționare și decontare.

Sistemul EMS/SCADA - DEN asigură funcțiile principale specifice:

- achiziție de date,
- monitorizare,
- alarmare și gestionare evenimente,
- management energetic, reglaj secundar de frecvență – putere de schimb,

- optimizarea și siguranța funcționării sistemului energetic național,
- comanda de la distanță a echipamentelor,
- arhivare precum și un mediu software complex pentru instruirea dispecerilor.

În același timp, el reprezintă sistemul de automatizare de la nivelul superior al unei ierarhii de sub-sisteme. Sistemul central EMS/SCADA face schimb de informații cu sistemele regionale de control, sistemele de control ale producătorilor, sistemele de automatizare și control din stații, sistemele de piață precum și cu sistemele externe, formând o structură operațională globală compusă.

Este în curs de desfășurare programul de modernizare a întregii rețele la nivelul celor mai înalte standarde europene cu lucrări de modernizare și re tehnologizare a stațiilor electrice cele mai importante din RET, precum și de dezvoltare a capacității de transport pe linii de interconexiune.

Pentru a păstra adecvarea rețelei astfel încât aceasta să fie corespunzător dimensionată pentru transportul de energie electrică prognozată a fi produsă, importată, exportată și tranzitată în condițiile modificărilor survenite, au fost incluse în Planul de dezvoltare a RET pe zece ani și se vor realiza două categorii de investiții:

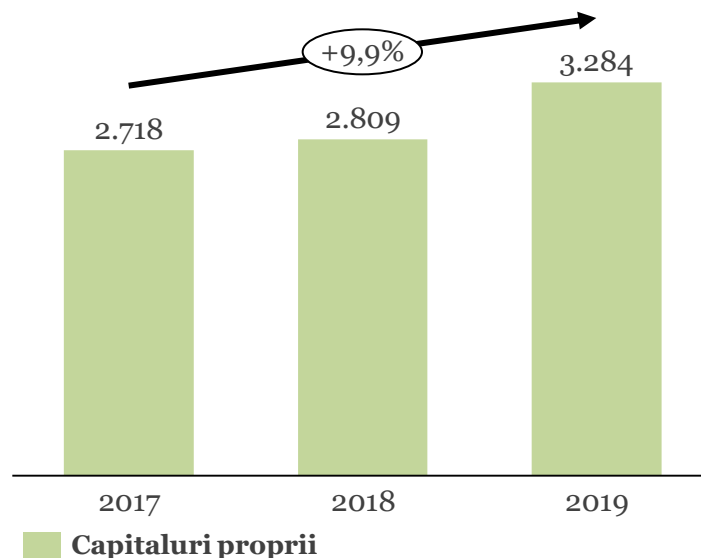
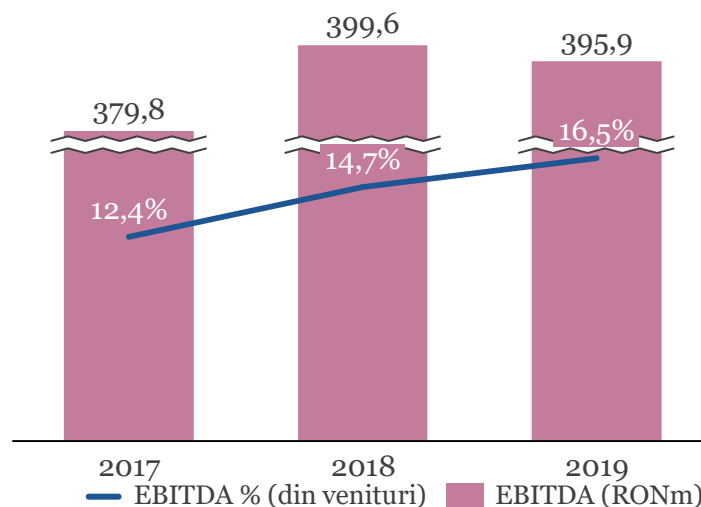
- re tehnologizarea stațiilor existente;
- extinderea RET prin construcția de linii noi, creșterea capacității de transport a liniilor existente, extinderea stațiilor existente și creșterea capacității de transformare în stații.

II. Prezentarea Companiei – Performanța financiară istoric

CONTUL DE REZULTATE	RONm	2017	2018	2019
Total venituri	RONm	3.060,3	2.721,7	2.397,7
Evolutie perioada	%	12%	-11%	-12%
Total cheltuieli din exploatare	RONm	2.992,3	2.620,4	2.281,9
Profit din exploatare (EBIT)	RONm	68,0	101,3	115,8
Evolutie perioada	%	-81%	49%	14%
EBITDA	RONm	379,8	399,6	395,9
EBITDA %	%	12%	15%	17%
Rezultat financiar net	RONm	(21,1)	(8,3)	(8,7)
Profit inainte de impozitul pe profit (EBT)	RONm	46,9	93,1	107,1
Impozit pe profit	RONm	18,6	11,8	11,0
Profitul exercitiului	RONm	28,3	81,3	96,0
Evolutie perioada	%	-90%	188%	18%

		2017	2018	2019
Cantitate tarifata	TWh	54,75	55,78	55,34
Tarif transport	lei/MWh	17,73	17,46	17,82
Tarif servicii sistem	lei/MWh	11,85	12,54	13,29

Situatia Patrimoniului		2017	2018	2019 6M	2020
Total active imobilizate	RONm	3.138,0	3.091,3	3.550,8	3.540,3
Total active circulante	RONm	1.371,3	1.580,5	1.149,6	1.174,2
Total active	RONm	4.509,3	4.671,8	4.700,5	4.714,6
Total datorii pe termen scurt	RONm	1.108,1	1.199,3	732,3	678,7
Total datorii pe termen lung	RONm	683,5	663,5	684,0	672,1
Total datorii	RONm	1.791,6	1.862,8	1.416,4	1.350,8
Total capitaluri proprii	RONm	2.717,6	2.809,0	3.284,1	3.363,7
Total datorii & capitaluri	RONm	4.509,3	4.671,8	4.700,5	4.714,6



III. Analiza strategică a companiei – Analiza Activităților

Activități cu profit permis

Sursa principală a veniturilor este activitatea de transport, în cadrul căreia veniturile din tariful reglementat de transport dețin ponderea majoritară. Acestea sunt completate de veniturile obținute din alocarea capacității de interconexiune transfrontalieră și de alte surse marginale de venit din activități asociate transportului de energie electrică (furnizarea energiei reactive, tranzite internaționale compensate prin mecanismul ITC).

Sursele de venit complementare tarifului nu constituie însă și surse ale unor profituri suplimentare în raport cu profitul reglementat inclus în calculul tarifului de transport.

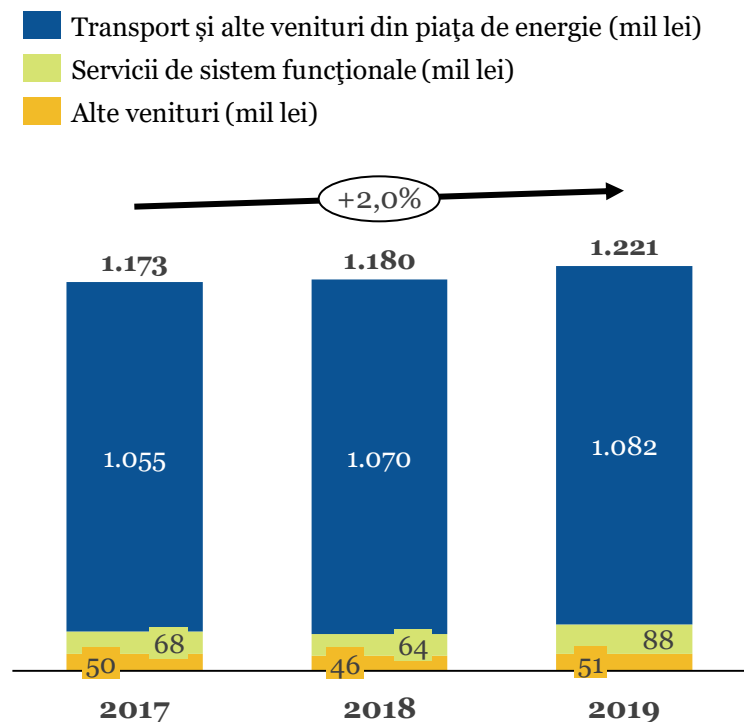
Suma veniturilor obținute de Transelectrica din tariful de transport și veniturile rezultate din alte activități care utilizează resursele pentru desfășurarea activității de transport al energiei electrice, acoperă costurile recunoscute de ANRE pentru activitatea de transport (inclusiv costul capitalului).

Tariful de transport este reglementat conform art. 75 alin. 1), lit. b) din Legea nr. 123/2012 a energiei electrice și a gazelor naturale. Art. 76 stabilește faptul că tariful reglementat pentru activitatea de transport al energiei electrice se stabilește pe baza unei metodologii aprobate de către ANRE și în calculul tarifului se iau în considerare costurile justificate, cheltuielile pentru dezvoltare și protecția mediului, precum și o cotă rezonabilă de profit.

Metodologia de stabilire a tarifului reglementat de transport (aprobata prin Ordinul ANRE nr. 171/2019 cu modificările și completările ulterioare) nu explicitează direct și distinct profitul, ci cuprinde în formula venitului reglementat o rentabilitate calculată ca produs între Baza de Active Reglementate (BAR) și Rata Reglementată a Rentabilității (RRR).

Nivelul RRR reglementat a fost 7,7% pentru a treia perioadă de reglementare 2014-2019, cu specificația faptului că datorită modificărilor legislative din acea perioadă (OUG nr. 19/2019), pentru anul tarifar 2018-2019 valoarea rezultată a RRR a fost de 7,49%, ulterior fiind stabilită la 6,9% pentru semestrul II 2019 prin aplicarea prevederilor OUG nr. 19/2019.

Pentru perioada a patra de reglementare 2020-2024, prin Ordinul ANRE nr. 75/2020 valoarea RRR este de 6,39%.



III. Analiza strategică a companiei – Analiza Activităților

Activități zero-profit (pass-through)

Activitățile reglementate: servicii de sistem tehnologice, servicii de echilibrare în timp real consum-producție, nu au (sub aspectul metodologiei) impact direct asupra profitului Societății, veniturile aferente acestor activități fiind dimensionate la nivelul costurilor.

Serviciile de sistem tehnologice pot genera cheltuieli/venituri suplimentare cu efect temporar în diminuarea/majorarea profitului obținut din activitățile cu profit permis.

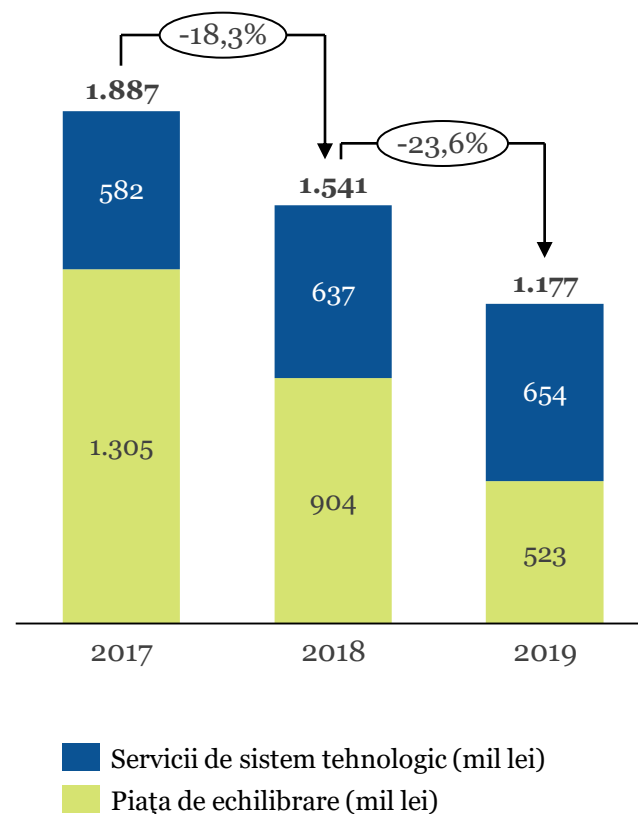
Siguranța în funcționare a SEN poate conduce la un necesar de achiziții de resurse tehnologice mai mare decât resursele recunoscute ex-ante de către ANRE prin prognoza acestora la începutul unei perioade tarifare, rezultând o cheltuială mai mare decât venitul; vice-versa, economia la achiziția serviciilor tehnologice generează un surplus al venitului în raport cu cheltuiala efectivă.

În ambele cazuri se aplică un mecanism de ajustare a tarifului în anul tarifar următor, în vederea restabilirii neutralității acestei categorii de servicii față de profitul Societății.

Serviciile de administrare a pieței de echilibrare induc riscuri materializate în colectarea incertă a creanțelor comerciale de la Părțile Responsabile cu Echilibrarea și întârzieri de plată cu penalități către Unitățile Dispecerizabile, cu impact negativ direct asupra stabilității fluxurilor de lichidități și indirect asupra profitului Companiei prin constituirea provizioanelor pentru clienți incerti.

Profitul operațional realizat la nivelul Companiei a avut influențe din zona activităților zero-profit:

- profituri/pierderi minore din serviciile de sistem tehnologice;
- cheltuieli cu provizioane constituite pentru clienți incerti, pe fondul colectării dificile a creanțelor pe piața de echilibrare.



III. Analiza strategică a companiei – Analiza Activităților

Structura Veniturilor și a Cheltuielilor

Venituri

Transelectrica realizează principalele venituri, cu impact asupra profitabilității Societății, din tariful reglementat pentru serviciul de transport și din tariful reglementat pentru serviciul de sistem – componenta servicii funcționale aferentă activității de conducere prin dispecer a SEN – la care se adaugă venituri din alte activități reglementate, rezultate din derularea procesului pentru alocarea prin licitație a capacităților de interconexiune și din alte prestații cu o pondere mică în total. De asemenea, mecanismul de compensare financiară a utilizării rețelei între OTS europeni poate genera atât venituri, cât și cheltuieli.

Costuri

Elementele individuale majore în structura costurilor operaționale sunt: energia achiziționată pentru acoperirea CPT, mentenanța rețelei de transport și costurile cu personalul.

Costurile fixe – componenta dominantă în structura costurilor

- Operarea serviciilor transport-sistem necesită un suport masiv la nivelul infrastructurii. Costurile curente cu menținerea stării tehnice a rețelei electrice de transport, costul amortizării instalațiilor și echipamentelor și costul general de administrare a Companiei sunt elemente majore de cost independente de volumul energiei vehiculate în rețea.

Costurile fixe – sub presiune dublă:

- cerința de eficientizare continuă - impusă la nivelul cadrului de reglementare, se materializează prin reducerea de la un an la următorul a nivelului costurilor de operare și mentenanță controlabile recunoscute în tariful de transport.

- extinderea rețelei de transport: perspectiva extinderii rețelei, prefigurată de Planul de dezvoltare a RET în următorii 10 ani, creează premise pentru majorarea efortului de mentenanță pe fondul creșterii volumului de instalații și echipamente. Implementarea tehnologiilor noi, înlocuirea echipamentelor uzate fizic și moral și instalarea echipamentelor cu fiabilitate și eficiență crescute, vor contrabalansa parțial tendința majorării costurilor de mentenanță.
- Suplimentar, asigurarea funcționării continue a sistemelor și integrității echipamentelor esențiale pentru disponibilitatea serviciului de transport necesită dezvoltarea unor sisteme dedicate protecției infrastructurii critice, cu costuri de operare și mentenanță specifice.

Costurile variabile principale sunt CPT și costurile cu eliminarea congestiilor. Pierderile de energie în rețea – principalul cost variabil. Deși ponderea fizică a CPT în energia vehiculată în RET se situează în jurul unei medii de 2,5% (reprezentând o pondere în energia tarifată de cca. 1,9%), ponderea costului total al energiei necesare acoperirii CPT reprezintă cca. 25% din veniturile înregistrate în activitatea de transport.

Diferența este explicată de faptul că unitatea de energie (MWh) vehiculată în SEN este tarifată de Transelectrica pe baza unui preț unitar (tarif) reglementat perceput pentru serviciul de transport în timp ce unitatea de energie de CPT este achiziționată de Companie la un preț unitar de producție stabilit prin mecanisme de piață.

Structura venituri		2017	2018	2019
Venituri din serviciul de transport	RONm	1.054,6	1.069,8	1.082,0
Evolutie %	%	-8,0%	1,4%	1,1%
Venituri din servicii de sistem	RONm	650,7	701,6	741,7
Evolutie %	%	-9,2%	7,8%	5,7%
Venituri privind piata de echilibrare	RONm	1.304,6	903,9	523,1
Evolutie %	%	60,3%	-30,7%	-42,1%
Alte venituri	RONm	50,3	46,4	50,9
Evolutie %	%	9,8%	-7,9%	9,8%
Total venituri	RONm	3.060,3	2.721,7	2.397,7
Evolutie %		12,4%	-11,1%	-11,9%

Cheltuieli din exploatare		2017	2018	2019
Cheltuieli pentru operarea sistemului	RONm	257,9	308,9	351,7
Cheltuieli privind piata de echilibrare	RONm	1.304,6	903,9	523,1
Cheltuieli privind serviciile de sistem tehnologice *	RONm	661,3	677,7	676,5
Amortizare	RONm	311,9	298,3	280,0
Salarii și alte retribuții	RONm	178,6	188,5	209,9
Reparatii si mentenanta	RONm	84,8	90,8	129,1
Cheltuieli cu materiale si consumabile	RONm	8,3	11,7	8,5
Alte cheltuieli din exploatare	RONm	185,0	140,6	102,9
Total cheltuieli din exploatare	RONm	2.992,3	2.620,4	2.281,9
Evolutie %		26,6%	-12,4%	-12,9%

III. Analiza strategică a Companiei – Performanța bursieră

Evoluție preț acțiune

Începând cu data de 5 ianuarie 2015, Compania este încadrată în categoria Premium a pieței reglementate administrate de BVB.

Acțiunile Transelectrica fac parte din indicele BET - indice care reflectă evoluția celor mai tranzacționate 10 companii de pe Piața Reglementată a BVB, exclusiv societățile de investiții financiare (SIF-uri) și sunt tranzacționate pe piața reglementată, administrată de Bursa de Valori București la categoria I, sub simbol TEL.

Transelectrica este inclusă în indicii bursieri locali (BET, BET-BK, BET-NG, BET-TR, BET-XT, BET-XT-TR, BET Plus).

Pe parcursul anului 2019 acțiunea Transelectrica a avut o evoluție relativ stabilă cu oscilații de preț în intervalul de 19,48 lei/acțiune la data de 31 ianuarie 2019 și 22,15 lei – maxim atins la data de 14 februarie 2019.

România a fost inclusă pe lista țărilor care prezintă potențial substanțial de a trece la statutul de “piață emergentă” de la statul de “piață de frontieră”, pe data de 29 septembrie 2016 fiind publicată decizia FTSE Russell. Decizia vine în urma modificărilor și schimbărilor produse atât în legislația pieței de capital dar și în reglementările specifice acestei piețe precum și ca urmare a eforturilor conjugate realizate de BNR, BVB, ASF, SGG și a Depozitarului Central.

Lichiditatea acțiunilor - indicator principal pentru investitori

Lichiditatea este definită ca posibilitatea pe care un investitor o are de a transforma în disponibilități bănești un plasament financiar, într-un timp cât mai scurt, fără ca acest demers să conducă la o scădere a valorii plasamentului său. Astfel, lichiditatea este una dintre cele mai importante aspecte urmărite în cazul piețelor de capital și totodată o caracteristică avută în vedere de orice tip de investiție.

Din aceste considerente, pentru o companie listată, lichiditatea de care se bucură acțiunile sale constituie un aspect extrem de important și trebuie avută în vedere în folosul acționarilor.

Alături de risc și randament, lichiditatea formează Triunghiul de aur al investițiilor, constituind unul din cei mai urmăriți indicatori în cazul unui plasament la Bursă. Majoritatea investitorilor doresc să obțină randamente cât mai ridicate în condițiile unor riscuri cât mai scăzute.

În anul 2019, Transelectrica a înregistrat tranzacții totale la BVB în valoare de 107,701,724 mil. RON, realizate în urma a 10,353 de tranzacții. În consecință, valoarea medie a unei tranzacții a fost de 10,402 RON.

Acest aspect reprezintă un indicator (barieră) semnificativ pentru ca fondurile de investiții să investească în acțiunea Transelectrica. De remarcat faptul că primele 5 acțiuni lichide de la Bursa de Valori București au realizat 85% din rulaj în 2019, Transelectrica neaflându-se printre acestea.

Volatilitatea, în finanțe, se referă la măsurarea amplitudinilor variațiilor prețului unui instrument financiar. Aceasta este totodată și baza măsurării riscului.

Volatilitatea medie zilnică a acțiunilor Transelectrica este de 1.28%. Valoarea medie a ordinelor de cumpărare și de vânzare din piață este de 20.000 EUR în intervalul $\pm 1.28\%$ (10 000 EUR BID și 10 000 EUR ASK).

În cazul acțiunii Transelectrica sunt frecvente momentele când nu există contraparte pentru un volum semnificativ. Creșterea lichidității duce la scăderea volatilității și implicit conduce la creșterea performanței acțiunii.

Creșterea cotației acțiunii va aduce și beneficii financiare Companiei, aceasta putând atrage capitaluri mai însemnate la costuri mai reduse.

III. Analiza strategică a Companiei – Performanța bursieră

Companie	Media valori tranzactionate zilnic (eur)	P/E	P/BV
Transelectrica	89,288	18.17	0.53
ENEL Americas SA	1,732,666	8.23	1.63
PPL Corp	15,757,173	14.98	2.19
United Power Generation and Distribution Co Ltd	62,102,802	34.37	9.59
RED Electrica Corp SA	35,134,464	13.62	2.83
National Grid PLC	38,570,024	23.25	1.82
Terna Rete Elettrica Nazionale SpA	129,101,422	17.18	3.01
Mediana	36,852,244	16.08	2.51



Din analiza comparativă de mai sus (companii de tip OTS listate la burse de valori) se poate observa:

- Transelectrica este singura companie care se tranzacționează la discount (sub valoarea netă contabilă);
- De altfel, mediana P/BV este de 2,51 eur în timp ce acțiunea Transelectrica se tranzacționează la 0,53 eur;
- Într-o analiză de corelație între volumele tranzacționate și prețul acțiunilor, se observă că lichiditatea bursieră (volumul de tranzacții) influențează prețul.

Cu alte cuvinte, acțiunile cu lichiditatea superioară se tranzacționează la multipli de preț superiori celor la care se tranzacționează acțiunile Transelectrica.

În concluzie, o creștere a lichidității acțiunilor Transelectrica creează premisele unei creșteri a valorii acțiunilor și implicit a capitalizării bursiere.

	min	max
TEL	12,32	33,7
TEL %	-8,94%	148,08%
Data	7-May-13	27 feb 2017 și 1 martie 2017

Valorile maxime, minime pentru întreaga perioadă

	min	max
TEL	15	24,5
TEL %	10,86%	81,08%
Data	16-Mar-20	27-Aug-20 31-Aug-20

Valorile maxime și minime pentru anul 2020

III. Analiza strategică a Companiei

Resurse umane

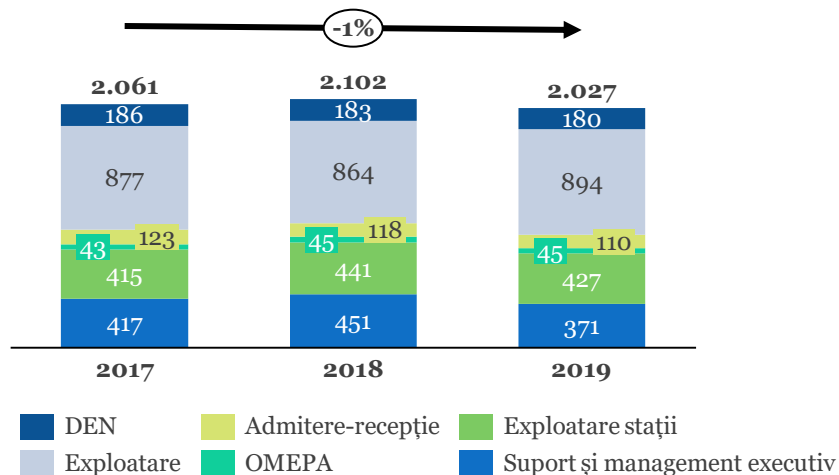
În prezent, exploatarea stațiilor electrice din RET și asigurarea serviciilor de dispecerizare a SEN se realizează cu personal operativ/operațional organizat în program de tură permanentă.

În structură, personalul din exploatare ocupă 44% din total personal angajat, iar personalul DEN reprezintă 9%.

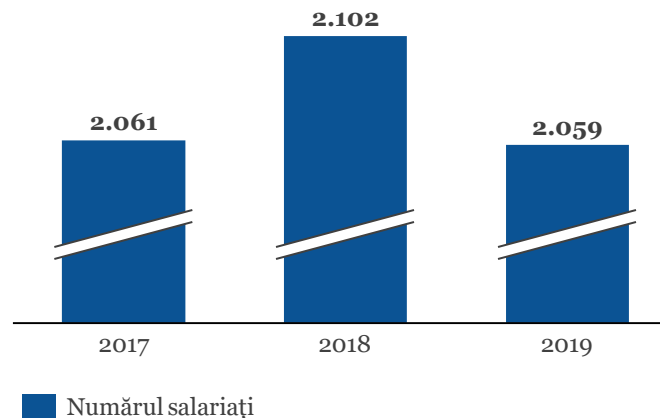
O schimbare semnificativă o reprezintă personalul de exploatare stații care a trecut la suport și management executiv în urma procesului de eficientizare derulat în S1 2020.

Analiza internă realizată de Directorat a scos în evidență următoarele: necesitatea implementării unui plan de dezvoltare și a unei strategii aferente resurselor umane ale Companiei. Concluziile se bazează pe:

- Salarizarea actuală este lipsită de ancore în mediul de business specific industriei energetice, nealiniată la nevoile structurii organizaționale;
- Instruirea personalului este limitată la competențele de natură tehnică, condiționate de acreditări recurente sau re tehnologizare. Rareori sunt adresate competențele non-tehnice;



- Inexistența unor instrumente și strategii motivaționale;
- Lipsa competențelor aferente fiecărei funcții, definite pe mai multe nivele de specializare;
- Procesul de recrutare este reactiv, fără prezența la evenimente de profil sau pe site-urile de specialitate;
- Lipsa unui proces de management al performanței capabil să genereze planuri de carieră, mecanisme de dezvoltare competențe și identificare a proceselor și procedurilor deficitare din cadrul Companiei;
- Relația cu partenerul social este una strict limitată la negocierea Contractului Colectiv de Muncă și alte documente condiționate de acesta;
- Lipsa unui plan de dezvoltare de noi competențe pentru angajații din cadrul DRU astfel încât aceștia să își poată extinde aria de lucru în relația cu ceilalți angajați ai Companiei;
- Absența unui sistem informatic care să accelereze toate procesele de tip administrativ din cadrul DRU.



III. Analiza strategică a Companiei

Resurse umane

O scurtă analiză a structurii pe categorii de vârstă a personalului relevă că 70% o reprezintă personal cu vârstă cuprinse între 41 – 60 ani. De asemenea, 6% din personal se apropie de pensionare în timp ce 13% din personal are o vârstă cuprinsă între 18 – 35 ani și are potențial să avanseze în carieră în interiorul Transelectrica, dacă prin politica de resurse umane vom reuși să reținem și să recrutăm personal tânăr.

Sub aspectul clasificării după gen, femeile reprezintă 27% din total personal, iar această structură este aproape neschimbată în ultimii 3,5 ani. Din acestea 81% activează în execuție, 13% middle management în timp ce doar 6% se află pe poziții de top management.

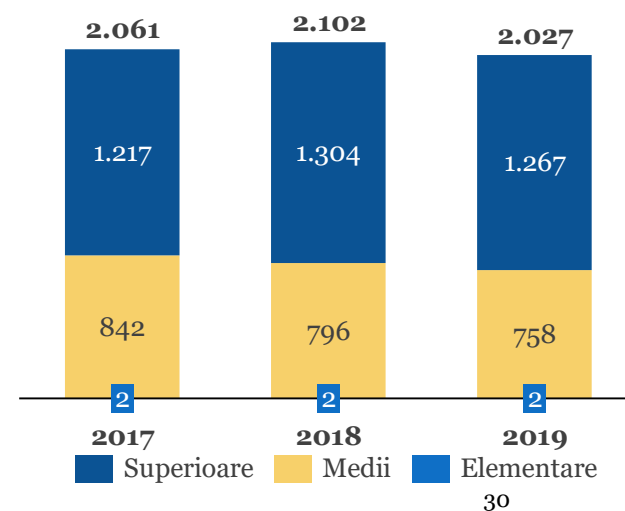
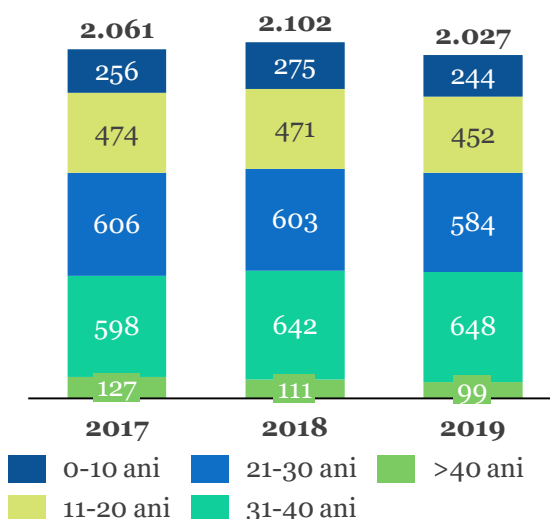
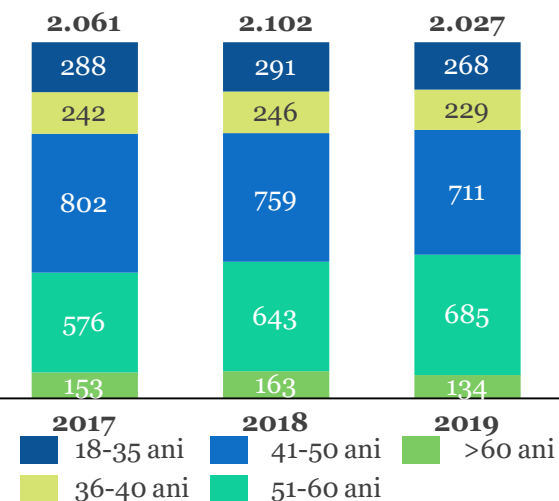
La 30 iunie 2020 personalul cu o vechime de peste 30 de ani reprezintă 37% din structura de personal. Dacă adunăm personalul cu vechime de peste 10 ani în Companie vom constata că 88% din personal are o vechime considerabilă în Companie. Trebuie menționat că această categorie de personal provine din structurile precedente formării Transelectrica ca și Companie (structurile RENEL). Sub aspectul resursei umane poate constitui un avantaj prin prisma experienței și cunoștințelor acumulate față de care Transelectrica beneficiază din plin de expertiză tehnică, însă

sub aspectul rezistenței la schimbare este posibil ca aceasta să fie mare.

Personalul cu o vechime mai mică în Companie, și deci cu mai puțină experiență reprezintă doar 12% din total structură de personal.

Din cele două analize, reiese necesitatea de înlocuire a personalului care urmează să părăsească Compania pe cale naturală (pensionari sau plecări voluntare) să fie înlocuit cu personal tânăr, cu studii superioare care să poată dovedi adaptabilitate la schimbările culturale prin care urmează să treacă Compania la noul mediu macro-economic în care cuvântul de ordine va fi “digitalizare”.

Sub aspectul studiilor, perioada analizată scoate în evidență o creștere a ponderii personalului cu studii superioare în detrimentul personalului cu studii medii. Astfel, dacă în 2017 personalul cu studii medii reprezenta 41% din total personal, în 2019 această categorie de personal reprezenta 37%.



III. Analiza strategică a Companiei

Resurse umane

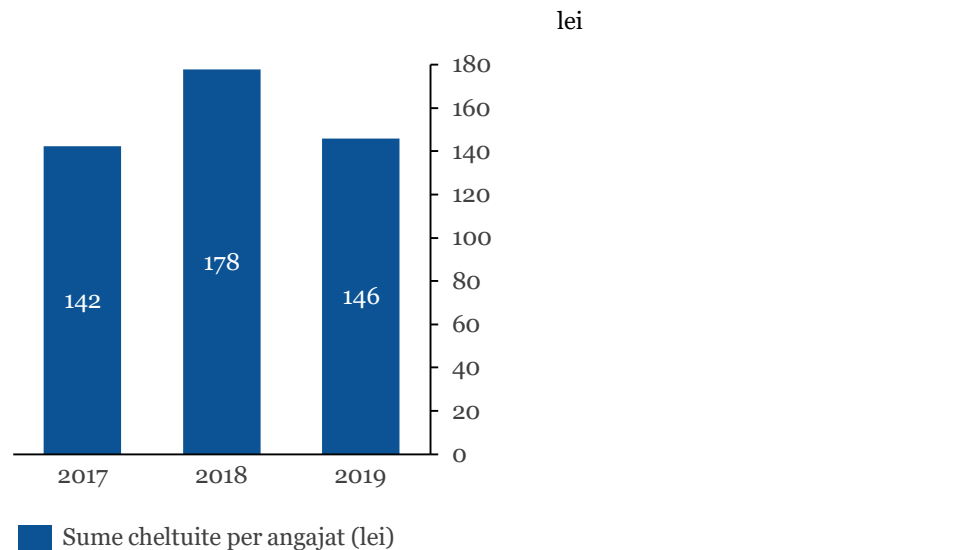
Formare profesională

Viziunea unei companii cuprinde, ca motor de acțiune, factorul uman, care face posibilă transpunerea acesteia în core-business-ul propriu, în succesul sau eșecul organizației.

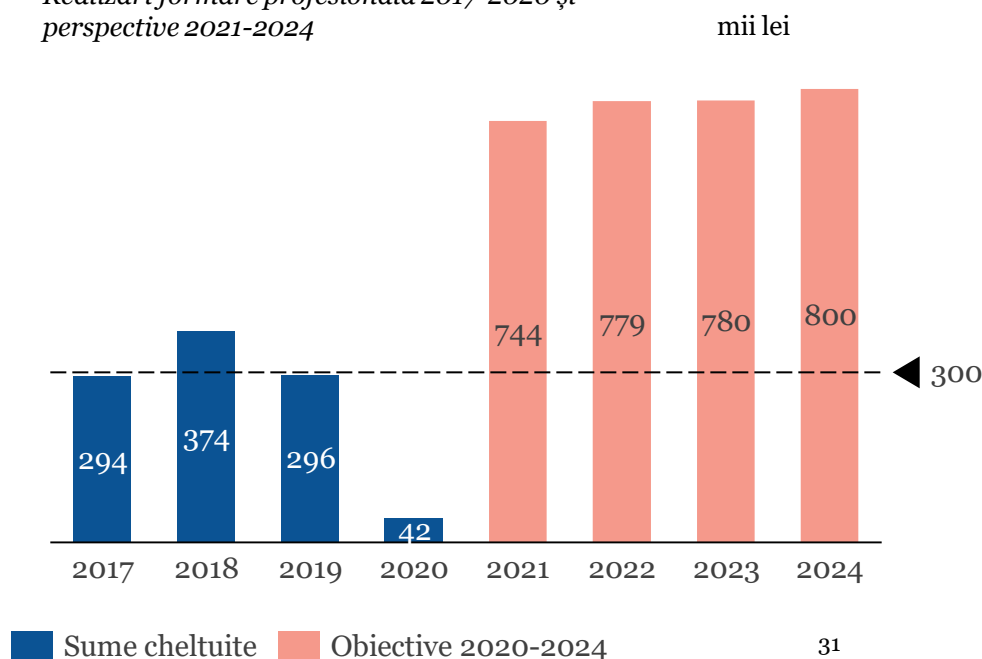
Oamenii săi, într-un context de brand, cultură organizațională și profesionalism, determină, pe termen lung, rezistență și vizibilitate companiei pe o piață a muncii dinamică și într-o continuă schimbare.

Transelectrica a prevăzut în documente de referință, necesitatea creării unui mediu de muncă atractiv, stabil și motivant, sigur și sănătos, cu obiectivul îndrăzneț de a deveni angajatorul preferat al specialiștilor din domeniul energetic, un laborator de gândire și acțiune strategică pentru dezvoltarea sectorului energetic românesc.

Din perspectiva istorică privind formarea profesională, Transelectrica a cheltuit 0,32 mil lei în perioada 2017 – 2019. De aceste sume au beneficiat 1.995 de salariați, adică o medie de 155 lei per salariat – valoare redusă față de necesarul identificat și față de decalajele existente între categorii de personal din Companie și alte companii din sectorul energetic.

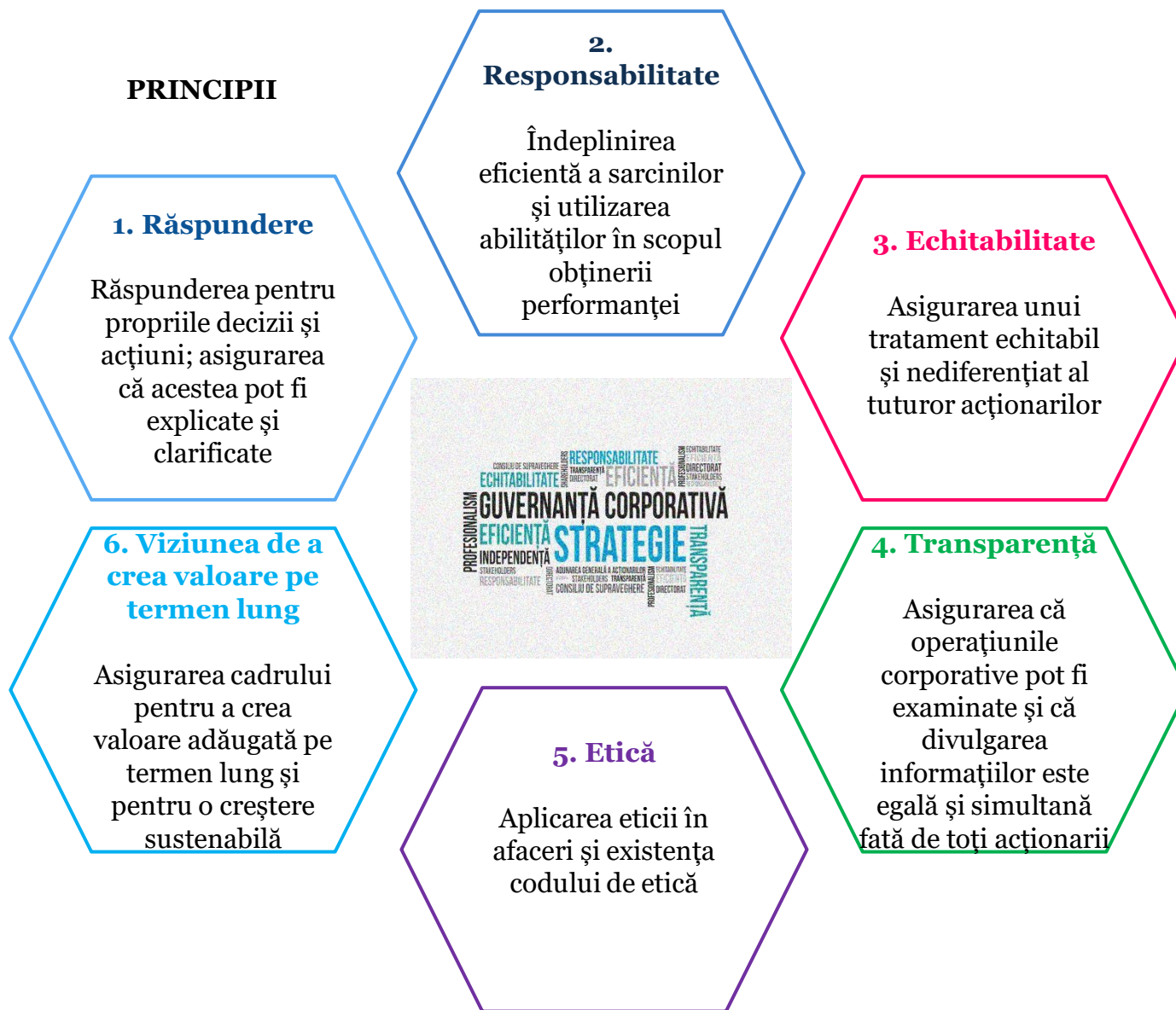


Realizări formare profesională 2017-2020 și perspective 2021-2024



III. Analiza strategică a Companiei

Guvernanță corporativă



III. Analiza strategică a Companiei

Guvernanță corporativă

Compania este supusă aplicării principiilor de guvernanță corporativă și exigențelor legale în această materie dintr-o triplă perspectivă:

- Compania este o societate pe acțiuni administrată în sistem dualist în condițiile art.1531 și urm. din Legea nr.31/1990, de către un directorat și un consiliu de supraveghere;
- Compania este listată la BVB din 29 august 2006;
- Compania este întreprindere publică în conformitate cu art.2 alin.(2) lit.b) din O.U.G. nr.109/2011.

Termeni:

Guvernanța corporativă a întreprinderilor publice: ansamblul de reguli care guvernează sistemul de administrare și control în cadrul unei întreprinderi publice, raporturile dintre autoritatea publică tutelară și organele întreprinderii, dintre consiliul de administrație sau de supraveghere, directori sau directorat, acționari și alte persoane interesate (Art.2, pct.1 din OUG nr.109/2011)

Întreprinderi publice: companii și societăți naționale, societăți la care

statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar unic, majoritar sau la care deține controlul - (Art.2, pct.2 lit.b) din OUG nr.109/2011)

Conducerea societății: latura de gestiune internă a afacerilor societății și reprezentarea sa legală;

Control intern managerial: ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; separarea atribuțiilor privind efectuarea de operațiuni între persoane, astfel încât atribuțiile de aprobare, control și înregistrare să fie, într-o măsură adecvată, încredințate unor persoane diferite; separarea corectă a funcțiilor de inițiere, verificare, avizare și aprobare a operațiunilor.



Societate pe acțiuni supusă obligației legale de auditare

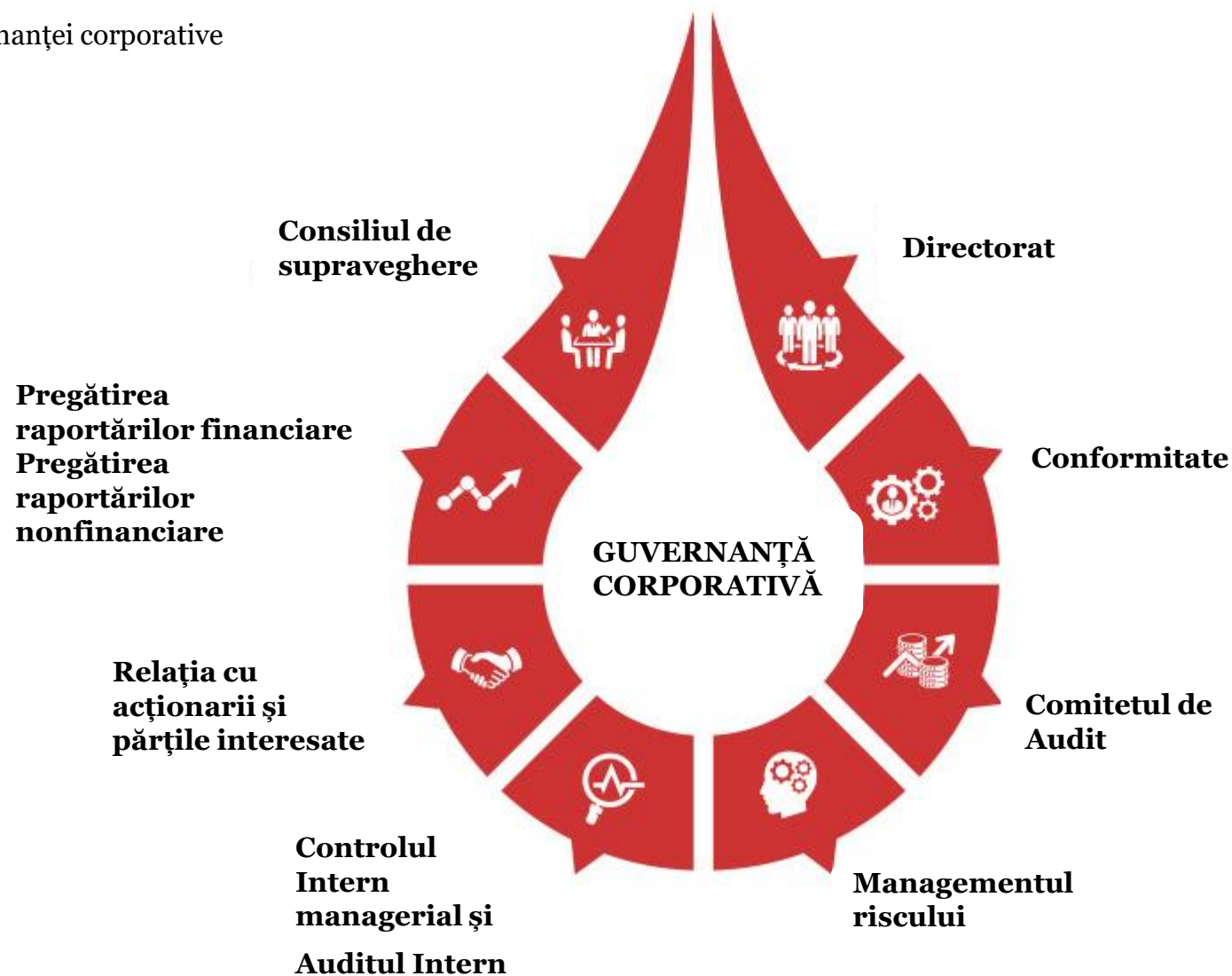
Societate cotate la BVB

Întreprindere publică

III. Analiza strategică a Companiei

Guvernanță corporativă

Pilonii guvernanței corporative



III. Analiza strategică a Companiei

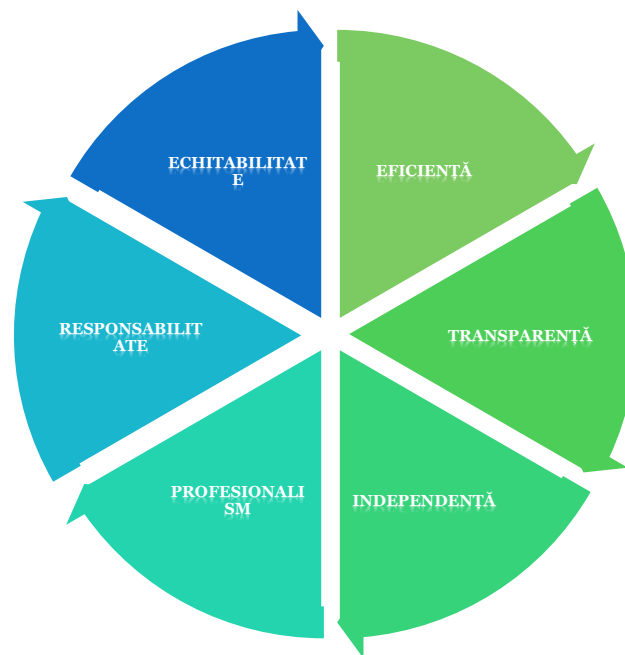
Guvernanță corporativă

Scopul strategiei de guvernanță corporativă constă în asigurarea funcționării Companiei într-un mod eficient, transparent și responsabil, prin îndeplinirea de către organele societare ale Companiei a responsabilităților într-o manieră profesională, independentă și echitabilă față de toate părțile interesate (stakeholders) și, implicit, față de acționari (shareholders).

Obiectivele strategiei de guvernanță corporativă

- Crearea unor sisteme care să monitorizeze conformitatea cu standardele aplicabile privind guvernanța corporativă; creșterea credibilității Companiei pe piață;
- Implementarea unor mecanisme pentru a evita conflictele de interese care ar putea împiedica membrii Consiliului de supraveghere și ai Directoratului să își îndeplinească în mod obiectiv îndatoririle;
- Dezvoltarea unor mecanisme pentru evaluarea și menținerea eficacității performanței și independenței Consiliului de supraveghere și a Directoratului;
- Împărțirea clară a activității de administrare/management de activitatea de control;
- Implementarea unor mecanisme de asigurare a calității și a controlului informațiilor, inclusiv digitalizarea;
- Asigurarea unui sistem de informare a tuturor părților interesate (stake-holders) și stabilirea unor mecanisme și proceduri pentru protejarea acestora;

- Asigurarea unui tratament echitabil al acționarilor, prin respectarea unui grad înalt de transparență, incluzând ca regulă generală, divulgarea informațiilor egale și simultane către toți acționarii;
- Dezvoltarea unei politici active de comunicare și consultare cu toți acționarii;
- Asigurarea comunicării interne și externe, cooperării și reprezentării naționale și internaționale;



IV. Strategia de administrare și planul de acțiune

Metodologie

Planul de Management își propune definirea direcțiilor strategice și a obiectivelor de performanță în contextul modern al abordării de tip Balanced Scorecards. Obiectivele strategice grupate în cele patru perspective specifice metodei BSC sunt transformate în direcții de acțiune.

Având în vedere misiunea asumată, rolul și importanța Transelectrica, strategia de management și administrare a Companiei vizează creșterea sustenabilă a eficacității Companiei în consens cu condițiile generate de sectorul energetic din România în această perioadă.

- Având în vedere calitatea de companie națională, cu activități sustenabile în sensul răspunderilor sociale față de comunitățile cu care vine în contact și a protecției mediului, Transelectrica are drept obiective generale orientarea spre creșterea continuă a valorii pentru acționari, cu afaceri predictibile și profitabile la limita superioară a valorilor permise de reglementările în vigoare pentru activitățile de bază și respectiv pe măsura potențialului și riscurilor aferente altor afaceri complementare, nereglementate.
- Optând pentru asigurarea de servicii performante și cu valoare de utilizare Compania urmărește de asemenea să se numere printre furnizorii de servicii de transport și sistem ce își desfășoară activitatea în condiții de înaltă calitate tehnică și siguranță la nivel european.

Strategia de management și administrare își propune să îmbine în mod armonios managementul tehnic cu managementul financiar, ambele exercitate la nivel maxim de excelență profesională, în scopul asigurării siguranței SEN și adecvanței RET prin amplificarea și accelerarea programului de investiții pe baza diversificării surselor de finanțare și creșterea performanței financiare prin reducerea cheltuielilor operaționale în limita superioară prevăzută de cadrul de

reglementare existent.

În cadrul specific al fiecărei perspective BSC se definesc obiectivele strategice măsurabile prin indicatorii aferenți după care pentru fiecare obiectiv strategic se definește setul de acțiuni prin care obiectivele alese vor fi atinse.

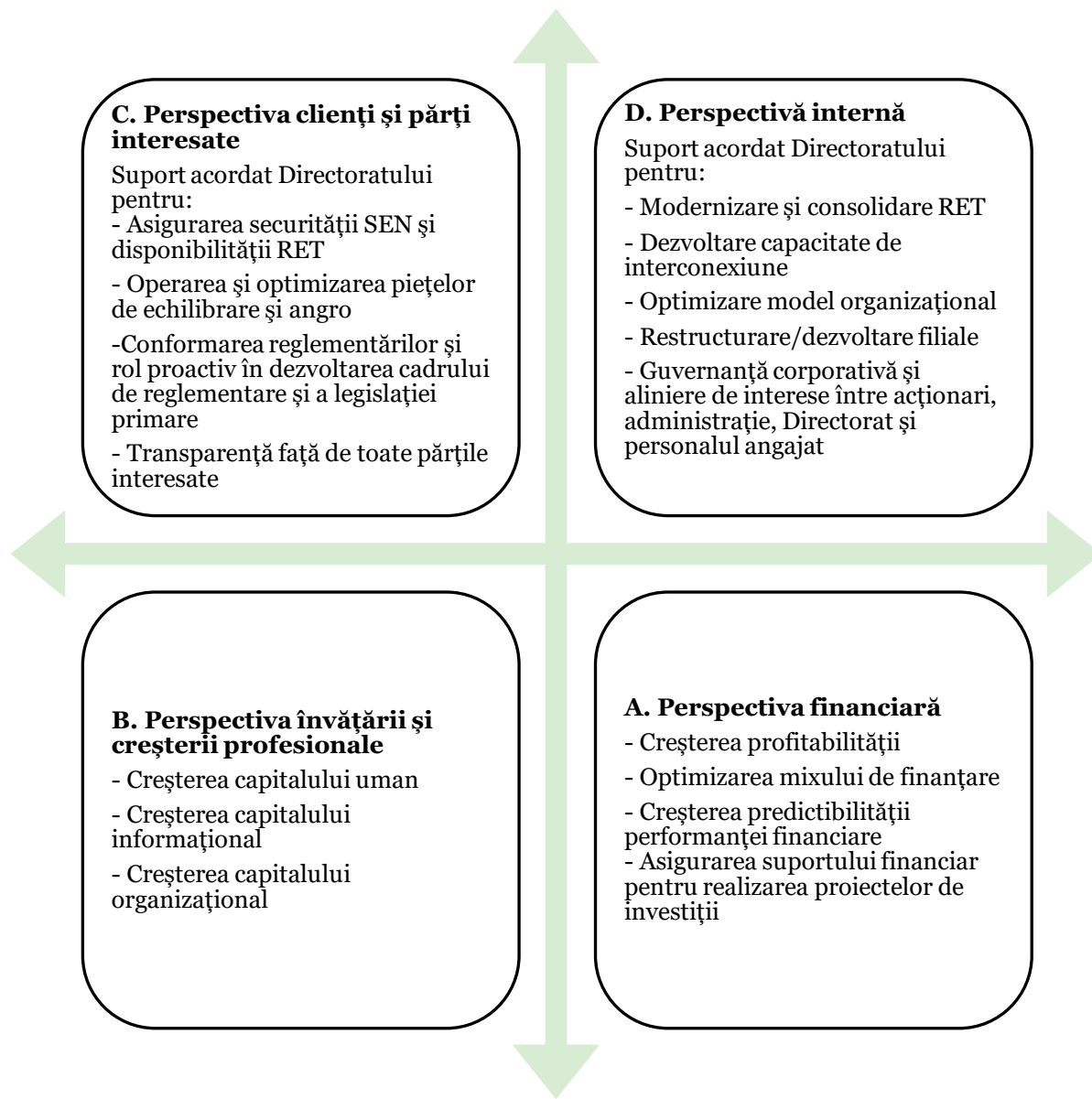
Ansamblul obiectivelor strategice și indicatorilor de performanță vor fi baza de construcție a setului de indicatori de performanță (KPI) ai Companiei în abordarea de tip MBO (management by objectives) și construirea unui sistem modern de salarizare care îmbină planurile anuale de performanță cu planul de performanță pe termen lung (pe durata mandatului) al Companiei.

De asemenea, obiective strategice relevante și indicatorii de performanță aferenți, vor fi propuse a constitui setul de obiective și criterii de performanță din contractele de mandat.

Luând în considerare caracterul particular al Companiei, de prestator al unui serviciu public de interes național, activitate cu caracter de monopol reglementat, rezultă că performanța Companiei din perspectiva financiară este puternic dependentă de evoluțiile celorlalte perspective (Perspectiva clienți și părți interesate, Perspectivă internă, Perspectiva învățării și creșterii profesionale), prioritatea fundamentală fiind asigurarea siguranței în funcționare a SEN și, prin urmare prestarea serviciului public conform standardelor stabilite de către reglementator.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune

Metodologie



IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva clienților și părților interesate importante

Obiectiv Strategic 1.1 - Funcționarea în siguranță a SEN și transportul energiei electrice la niveluri de calitate corespunzătoare condițiilor normate din licența de OTS a ANRE, de Codul tehnic al RET și Standardul de performanță pentru serviciile de transport și de sistem ale energiei electrice (Transelectrica: OTS).

Obiective și indicatori de performanță

Cu scopul de a asigura funcționarea în siguranță a SEN și transportul energiei electrice la niveluri de calitate corespunzătoare condițiilor normate, Directoratul veghează la:

- Respectarea condițiilor normate prin codul tehnic RET, licență, standard de performanță și cerințele europene (ENTSO-E, UE),
- Respectarea condițiilor stabilite prin reglementările europene sau convenții europene (vezi codurile de rețea ENTSO-E)

De altfel, Transelectrica își propune, prin procesele interne (a se vedea perspectiva internă), îmbunătățirea calității serviciului, precum și monitorizarea continuă a calității energiei electrice.

Obiectiv Strategic 1.2 - Operarea pieței de echilibrare în condiții de calitate pe platformele de tranzacționare a PE (Transelectrica, Operator al Pieței de Echilibrare)

Dezvoltarea semnificativă a centralelor electrice eoliene și apariția în ultimii ani a unor centrale de mare putere, de ordinul sutelor de MW, racordate la RET prin stații de transformare cu tensiune superioară de 400 kV sau la RED prin stații cu tensiunea superioară de 110kV, face ca producția eoliană să nu mai poată fi tratată doar ca producție distribuită, ci și ca producție concentrată și injectată în noduri ale RET prin unități de transformare de mare putere.

Integrarea centralelor cu funcționare intermitentă (volatilă) face necesară perfecționarea mecanismelor de piață de energie electrică și a instrumentelor de implementare a acestora.

Obiective și indicatori de performanță

Transelectrica își propune operarea pieței de echilibrare în condiții de calitate pe platformele de tranzacționare a PE în conformitate cu cerințele legislației secundare în vigoare.

Obiectiv Strategic 1.3 - În cadrul Transelectrica, îndeplinirea funcției de operator de măsurare a energiei electrice și monitorizare a calității acesteia este realizată de către Direcția de Măsurare OMEPA (DM OMEPA). DM OMEPA răspunde de activitatea de măsurare a energiei electrice și monitorizare a calității energiei electrice ce este desfășurată atât la Punctul Central, cât și în teritoriu, prin intermediul Atelierelor de Exploatare Sisteme Măsurare OMEPA.

Activitatea este structurată pe patru piloni principali:

- administrarea platformei de metering pentru piața angro de energie electrică;
- managementul sistemelor de contorizare locală;
- monitorizarea calității energiei electrice;
- verificări metrologice în laboratoare de metrologie zonale.

Obiective și indicatori de performanță

Directoratul va depune toate diligențele pentru:

- Dezvoltarea sistemelor de contorizare și a celor de monitorizare a calității energiei în pas cu progresul tehnologic și cerințele legislației secundare pe piața de echilibrare, necesare atât Companiei cât și filialei OPCOM (care realizează decontarea pe această piață),
- Optimizarea activității de măsurare pe piața angro pe baza modernizării infrastructurii specifice.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva clienților și părților interesate importante

Obiectiv Strategic 1.4 - Îndeplinirea acțiunilor agreate privind cuplarea piețelor în vederea integrării în piața unică europeană (Transelectrica, Operator al Pieței Centralizate pentru Alocarea Capacităților de Interconexiune).

Obiectiv strategic 1.5 - Îndeplinirea rolului de administrator al schemei de sprijin pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență și emiterea de certificate verzi pentru energia electrică produsă din resurse regenerabile în aplicarea dispozițiilor Legii nr. 220/2008 (Transelectrica, administrator al schemelor de sprijin pentru energia regenerabilă și promovarea cogenerării de înaltă eficiență)

Context: Obiectivul acestei scheme de sprijin este promovarea sistemelor de producere a energiei electrice în cogenerare de înaltă eficiență, având avantajul producerii de energie cu emisii poluante reduse. Scopul este de a facilita accesul pe piață a sistemelor de producere în cogenerare de înaltă eficiență prin acordarea unui bonus de cogenerare, în condițiile în care costurile de producție a energiei electrice și a energiei termice în centralele de cogenerare sunt superioare prețurilor de piață ale celor două forme de energie.

Schema este destinată producătorilor de energie electrică și termică ce dețin sau exploatează comercial centrale de cogenerare de înaltă eficiență, în scopul stimulării efectuării de investiții noi în sisteme de cogenerare precum și rețehnologizării centralelor existente. ANRE a aprobat valorile bonusurilor de referință, pe megawatt oră de energie electrică produsă și livrată în rețea din centrale de cogenerare de înaltă eficiență. Beneficiarii sunt producători care îndeplinesc anumite criterii stabilite de către ANRE.

Fondurile necesare acordării bonusului sunt asigurate prin colectarea lunară a unei contribuții de către Transelectrica de la furnizorii de energie electrică. Contribuția este stabilită de ANRE, pe fiecare kilowatt oră de energie electrică consumată de toți consumatorii de energie electrică,

precum și de furnizorii care exportă energie electrică. Acest segment de activitate nu influențează contul de profit și pierdere al Companiei, Transelectrica colectând contribuția pentru cogenerarea de înaltă eficiență de la furnizorii consumatorilor de energie electrică, în scopul plății bonusului la producătorii de energie electrică și termică în cogenerare de înaltă eficiență.

Rolul Transelectrica în calitate de administrator al schemei suport este de a asigura un flux neîntrerupt de plăți de bonus către producătorii în cogenerare de înaltă eficiență. Sezonalitatea producției de energie electrică în regim de cogenerare de înaltă eficiență se traduce printr-un flux de plăți de bonus fluctuant pe parcursul anului, în timp ce fluxul de încasări de contribuție de la furnizorii de energie electrică este relativ constant pe parcursul anului. Pentru a asigura fluiditatea circuitului de lichidități de la furnizori către producătorii calificați, Transelectrica utilizează o linie bancară pentru plata bonusului de cogenerare în perioadele în care soldul de numerar al schemei este negativ.

Obiective și indicatori de performanță

În calitate de Administrator al schemei de sprijin pentru promovarea cogenerării de înaltă eficiență, Transelectrica se va asigura de:

- Asigurarea neutralității fluxului de numerar aferent schemei suport pentru cogenerarea de înaltă eficiență față de fluxurile de numerar din activitățile de bază derulate de Companiei.
- Securizarea recuperării sumelor plătite în avans producătorilor calificați printr-un sistem adecvat de garanții care să acopere riscurile financiare ale administratorului schemei suport.
- Modificarea după caz a cadrului de reglementare pentru asigurarea celor două obiective de mai sus.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva clienților și părților interesate importante

Obiectiv Strategic 1.6 - Gestionarea relației cu părțile interesate importante

Relația cu ANRE

Repetăm și subliniem că activitățile Transelectrica sunt de monopol natural deci reglementat, la nivel european (ACER) și național (ANRE). De aceea, relația Transelectrica – ANRE este crucială atât în dimensiunea strategică (Plan de administrare și Plan de Management) cât și în dimensiunea operațională.

În esență, performanța de ansamblu a Companiei depinde atât de efortul propriu cât și de cadrul de reglementare și constrângerile sale.

Relația Transelectrica-ANRE s-a desfășurat în general pe principii și baze instituționale corecte, prevăzute de lege, în concordanță cu legislația europeană. Transelectrica prin activitățile de maximă importanță pe care le desfășoară pentru SEN cât și prin calitatea cea mai înaltă a expertizei tehnice a sprijinit și va sprijini în continuare realizarea atribuțiilor ANRE.

Totuși, transparența insuficientă în clarificarea la timp a unor decizii din trecut cu impact negativ asupra rezultatelor financiare ale Companiei a contribuit la accentuarea percepției riscului de reglementare de către piețele financiare (ex: evaluările agenției de rating Moody's cu privire la regimul de reglementare) și piețele de capital (investitori și analiști financiari).

De asemenea, parametrii de tarificare stabiliți de ANRE dincolo de limitele unor exigențe rezonabile au avut de-a lungul timpului un impact negativ asupra capacității Companiei de a performa financiar la nivelul așteptărilor piețelor financiare.

Obiectiv strategic 1.7- Guvernanță corporativă

Guvernanța corporativă în cadrul Transelectrica, implică buna derulare a relației cu toate părțile implicate în activitatea Companiei și urmărirea atingerii obiectivelor Companiei. Guvernanța corporativă este utilizată în scopul verificării concordanței dintre obiective și rezultate, cât și pentru motivarea Companiei de a-și îmbunătăți activitatea prin alinierea comportamentelor diferite ale tuturor părților interesate.

Obiective și indicatori de performanță

- Crearea unor sisteme care să monitorizeze conformitatea cu standardele aplicabile privind guvernanța corporativă;
- Asigurarea transparenței cu privire la numirea membrilor Directoratului și a membrilor Consiliului de supraveghere, precum și cu privire la politica de remunerare;
- Implementarea unor mecanisme pentru a evita conflictele de interese care ar putea împiedica membrii Consiliului de supraveghere și ai Directoratului să își îndeplinească în mod obiectiv îndatoririle;
- Dezvoltarea unor mecanisme pentru evaluarea și menținerea eficacității performanței și independenței Consiliului de supraveghere și a Directoratului;
- Asigurarea unui sistem de informare a tuturor părților interesate (stakeholders) și stabilirea unor mecanisme și proceduri pentru protejarea acestora;
- Asigurarea unui tratament echitabil al acționarilor, prin respectarea unui grad înalt de transparență, incluzând ca regulă generală, divulgarea informațiilor egale și simultane către toți acționarii;
- Dezvoltarea unei politici active de comunicare și consultare cu toți acționarii;
- Asigurarea unor metode de evaluare adecvate pentru a monitoriza rezultatele implementării strategiei de guvernanță corporativă pe baza obiectivelor stabilite.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectivă internă

Obiectiv strategic 2.1 - Conducerea tehnică și operativă a SEN astfel încât să se asigure alimentarea continuă și în condiții normale de calitate a energiei electrice, siguranță și stabilitate în funcționare

Actualele reglementări din România (Standardul de performanță și Codul RET) impun Operatorului de Transport și Sistem să monitorizeze și să raporteze respectarea calității energiei electrice în propria rețea.

Conform CEER (Council of European Energy Regulators - 2001) și EURELECTRIC (2006), aspectele legate de calitatea energiei electrice se clasifică în următoarele categorii:

- Calitatea tensiunii – cu referire la caracteristicile tehnice ale tensiunii;
- Continuitatea alimentării – cu referire la continuitatea în alimentarea consumatorilor;
- Calitatea comercială – cu referire la relațiile comerciale dintre furnizori, respectiv, dintre distribuitori și utilizatori în ceea ce privește asigurarea diferitelor servicii.

Bazat pe cele menționate mai sus, Directoratul se asigură de:

- Folosirea eficientă a structurii existente;
- Actualizarea Codului Tehnic al RET și a procedurilor interne conform necesităților;
- Introducerea sistemului de prognoză și a suportului tehnic pentru conducere prin dispecer a cantităților de energie produsă în CEE;
- Respectarea condițiilor normale prin Codul Tehnic al RET, licență, standard de performanță și cerințele europene (ENTSO-E, UE);
- Respectarea condițiilor stabilite prin reglementările europene sau convenții internaționale.

Obiectiv strategic 2.2 - Întărirea RET și creșterea eficienței în funcționare a RET

Analiza scenariilor de evoluție a SEN în Planul de dezvoltare pe următorii zece ani (TYNDP, în limbaj ENTSO-E) a evidențiat existența unor congestii structurale asociate:

- asigurării evacuării producției din noile capacități preconizate să fie instalate în SEN;
- alimentării consumului la parametrii normați de calitate și siguranță;
- integrării în SEN a viitoarelor instalații de stocare a energiei.

Deși în ultimii ani s-a desfășurat un program intens de modernizare/retehnologizare, numeroase echipamente au încă un grad ridicat de uzură fizică și morală, având anul de PIF înainte de 1990 (peste 20 de ani vechime) și fiind bazate pe soluții tehnologice depășite.

În aceste condiții, o mare parte din instalațiile SEN trebuie retehnologizate/modernizate sau reparate, după caz.

Uzura fizică și morală influențează negativ costurile cu mentenanța, fiabilitatea, comportarea în caz de incidente, impactul asupra mediului, precizia măsurării parametrilor etc. De asemenea, caracteristicile inferioare ale echipamentelor instalate în trecut nu permit implementarea peste tot a telecomandării în stații.

Obiective și indicatori de performanță

Directoratul se asigură de:

- Realizarea de investiții având drept scop eliminarea congestiilor structurale, conform Planului de dezvoltare;
- Întărirea RET și înlocuirea de echipamente, cu aplicarea principiilor de eficiență și având la bază analize riguroase de cost-beneficiu.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva internă

Obiectiv strategic 2.3 – Protecția infrastructurii critice

Protecția infrastructurilor critice are drept scop asigurarea funcționalității, a continuității și a integrității infrastructurilor critice naționale și europene ICN/ICE aflate în operarea CNTEE Transelectrica SA și se realizează cu respectarea tuturor cerințelor legale în vigoare.

Obiectivele strategice și direcțiile de acțiune în domeniul protecției infrastructurilor critice se stabilesc în conformitate cu Strategia Națională privind protecția infrastructurilor critice aprobată prin Hotărârea de Guvern HG 718/2011, pentru asigurarea implementării unor măsuri și acțiuni specifice, în scopul reducerii efectelor negative induse de manifestarea factorilor de risc specifici asupra infrastructurilor critice, la nivel național și regional. Strategia Națională prevede că, în materia protecției infrastructurilor critice, efortul statului și al societății trebuie direcționat, în principal, pe două mari categorii de amenințări: cea teroristă și cea generată de dezastre/calamități naturale, ce au un impact tot mai mare asupra infrastructurii considerate critică.

În contextul importanței securității energetice pentru securitatea națională, Transelectrica acordă toată atenția implementării legislației aferente sistemelor integrate de securitate a protecției informațiilor clasificate și a protecției infrastructurii critice.

Evoluțiile din ultimele două decenii au arătat creșterea vulnerabilităților Companiei cauzate de defectarea, distrugerea și/sau întreruperea infrastructurilor tehnologice (transporturi, energie, informatică, etc.) provocate de acte de terorism, dezastre naturale, neglijențe, accidente, activități criminale.

Obiective și indicatori de performanță Transelectrica

- Îndeplinirea cerințelor minime legale privind protecția infrastructurilor critice;
- instituirea și operarea unui cadru de management al securității ca parte integrantă a sistemului de management al Companiei.

Obiectiv strategic 2.4 – Dezvoltarea durabilă a infrastructurilor proprii (Programul de investiții)

Context

Conform legislației în vigoare, Transelectrica, în calitate de operator de transport și de sistem:

- asigură capacitatea pe termen lung a rețelei de transport de a satisface cererile rezonabile de transport de energie electrică și exploatează, întreține, reabilitează și dezvoltă în condiții economice rețeaua de transport pentru a-i asigura siguranța, fiabilitatea și eficiența, cu respectarea normelor privind protecția mediului;
- garantează mijloacele adecvate pentru îndeplinirea obligațiilor de serviciu public;
- contribuie la realizarea siguranței în alimentarea cu energie electrică, prin asigurarea unor capacități de transport adecvate și prin menținerea fiabilității acestora;

Dezvoltarea infrastructurii proprii urmărește satisfacerea cerințelor utilizatorilor, în condițiile menținerii calității serviciului de transport și de sistem și a siguranței în funcționare a SEN în conformitate cu reglementările în vigoare. Punerea la dispoziția Companiei a unei infrastructuri suport favorabile dezvoltării economiei și scăderii prețurilor energiei electrice contribuie, pe plan național, la dezvoltarea durabilă și susținerea bunăstării sociale.

Planurile de dezvoltare vor conține modalitățile propuse de finanțare și realizare a investițiilor privind rețelele de transport, cu luarea în considerare și a planurilor de amenajare și sistematizare a teritoriului străbătut de acestea, în condițiile respectării normelor de protecție a mediului.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva internă

Obiectiv strategic 2.7 – Activități nereglementate

Transelectrica are potențial de creștere prin implicarea în domeniul unor activități nereglementate, respectând regulile de separare de cele reglementate.

Consiliul de Supraveghere Directoratul își propune susținerea și consilierea Companiei în identificarea de afaceri separat reglementate/nereglementate ce pot constitui oportunități de afaceri și analiza eficienței acestora prin analize riguroase de tip cost-beneficiu.

Obiectiv strategic 2.8 – Cercetare și inovare

Managementul operațional al rețelelor electrice necesită o viziune consolidată a obiectivelor pe termen lung, precum și abilitatea de a testa, învăța și pune în practică cele mai eficiente tehnologii și concepte în aplicarea opțiunilor strategice.

Utilitățile prezintă un interes deosebit pentru Statul român. În vederea adaptării modelului de afaceri și pentru a răspunde rapid la dinamica oportunităților și amenințărilor în mediul în care activează (forța lor de lucru evoluează, așteptările clienților lor se schimbă), operatorii care asigură acest tip de servicii trebuie să aibă un comportament flexibil și să promoveze soluții inovatoare în tehnologie.

Privind macro, la nivel european, tendința în sectorul energetic se manifestă printr-o schimbare de paradigma a centrului de greutate a producției de energie electrică, de pe centralele cu combustibili convenționali pe producția utilizând surse regenerabile. De asemenea, planurile UE de integrare a piețelor en-gros în toate intervalele de timp (forward, day-ahead, intraday și balance) domină

agenda UE, urmând a se stabili un cadru structurat pentru sistemele de operare rețea care să permită stocarea, de exemplu, dar și tendința migrării către rețelele inteligente de tipul “smart grid”.

Prin urmare, principalele provocări pentru operatorii sistemelor de transport al energiei electrice și pentru România, din perspectiva cercetării, vizează: creșterea capabilităților tehnice și umane pentru a dezvolta metodologii și instrumente în vederea folosirii rețelei la capacitate maximă, dar fără a periclita securitatea acesteia; utilizarea de noi materiale și tehnologii pentru creșterea flexibilității rețelei și identificarea de tehnici de extragere a datelor și HPC (High Performance Computing) pentru a gestiona mai bine rețeaua și mai aproape de capacitate maximă.

Prin urmare Directoratul va avea în vedere existența la nivelul Companiei a planurilor de dezvoltare a capabilităților tehnice și umane în domeniul cercetării-inovării, dar și studii, programe de dezvoltare și cercetare care să aibă ca obiect “digitalizarea” ca principal resort pentru o dezvoltare sustenabilă.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva internă

Obiectiv strategic 2.9 – Măsurile pentru întărirea securității cibernetice

Context

Politica Companiei în domeniul securității informațiilor înglobează securitatea cibernetică. Astfel, securitatea cibernetică a infrastructurilor IT&C contribuie la realizarea misiunilor și obiectivelor Companiei, prin identificare și prevenirea riscurilor, vulnerabilităților și amenințărilor la adresa resurselor informatice și proceselor Companiei realizate prin intermediul tehnologiei informației și comunicațiilor.

În actuala dinamică a domeniului amenințărilor cibernetice, în contextul impactului pe care pe care astfel de amenințări le-ar produce asupra Companiei și implicit asupra economiei naționale, securitatea cibernetică trebuie tratată dintr-o perspectivă multivalentă.

În acest context, Directoratul va elabora și implementa o strategie eficientă care să adreseze cel puțin:

- Alinierea la prevederile Legii 362/2018 privind asigurarea unui nivel comun ridicat de securitate a rețelelor și sistemelor informatice,
- Actualizarea sistemelor de securitate cibernetică și a mecanismelor de protecție cibernetică implementate în echipamente;
- Elaborarea unui model cadru procedural privind conduita preventivă în domeniul IT și care să vizeze cel puțin metodologia de modificare a tuturor procedurilor interne care impun interacțiunea cu domeniul IT&C;
- Implementarea unor programe de instruire a angajaților cu privire

la respectarea protocoalelor și procedurilor de securitate pentru prevenirea sau atenuarea efectelor eventualelor atacuri cibernetice;

- Soluții de organizare internă pentru a permite dezvoltarea organizațională în domeniul securității cibernetice cu valențe disjuncte de normare, aplicare și auditare, adaptate la contextul pieței de muncă în acest domeniu;
- Proiecte de investiții care să asigure prevenirea atacurilor cibernetice, dar și creșterea capacității de răspuns în situația incidenței acestora, precum și asigurarea unor servicii specializate de nivel înalt de asistență în domeniul securității cibernetice;
- Proiecte pentru modernizarea platformelor IT&C;
- Centru de servicii de tip SOC – Security Operation Center care va asigura monitorizarea din punct de vedere al securității cibernetice și reacție rapidă la incidentele de securitate în domeniul IT&C, dar și cooperarea cu organisme de reglementare de nivel național precum și cu centre similare din ENTSO-E

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva învățării și creșterii

Obiectiv strategic 3.1 – Optimizarea proceselor și eficientizarea activităților

Deși structura organizatorică a suferit numeroase modificări în ultimii ani, se poate observa în continuare o structură încărcată prin prezența unui aparat administrativ greoi, supradimensionat.

Obiective și indicatori de performanță

Pornind de la concluziile trase în urma intervențiilor trecute asupra organigramei, Transelectrica își propune crearea unei noi organigrame adaptată nevoilor curente și structurată pe principalele procese de afaceri ale companiei, în echilibru cu volumul actual de activitate.

În egală măsură compania dorește să facă un salt important pe fondul unor investiții în digitalizare care să conducă la o eficientizare a proceselor și o mai bună trasabilitate a documentelor/activităților etc. prin implementarea unui sistem digitalizat al managementului de proiect.

Obiectiv strategic 3.2 - Perfecționare profesională

Transelectrica asigură instruirea și pregătirea profesională a personalului propriu prin elaborarea de programe de instruire, formare și perfecționare profesională, în conformitate cu Planul de formare profesională a personalului, anexă la CCM al Companiei și cu Programul anual de formare și perfecționare profesională al angajaților.

Obiective și indicatori de performanță

Directoratul își propune:

- Creșterea calității actului de instruire și formare profesională;
- Creșterea sumelor alocate pentru instruire și formare profesională față de media realizată în 2020.

Obiectiv strategic 3.3 – Creșterea motivației angajaților

Dezvoltarea unei strategii de resurse umane având ca punct central

dezvoltarea continuă a angajatului și motivarea acestuia în desfășurarea activității la cote înalte de profesionalism.

Obiective și indicatori de performanță

Realizarea și implementarea unei strategii salariale în concordanță cu tendințele din industria de profil, cu indicatorii de randament profesional ai partenerilor din cadrul ENTSOE.

Implementarea de mecanisme motivaționale care să cuprindă atât componenta financiară cât și cea profesională, de dezvoltare a spectrului de competențe profesionale.

Obiectiv strategic 3.4 - Refacerea și creșterea culturii organizaționale

Complementar primei direcții de creștere a capitalului uman, unde accentul se pune pe capitalul uman individual, creșterea capitalului organizațional pune accentul pe problemele de lucru în echipă, de leadership și comunicare, pe cultura de companie care trebuie aliniată la noile exigențe de performanță care se propun prin Strategia de Management și administrare.

Obiective și indicatori de performanță

- Realizarea și implementarea unui proces de management al performanței bazat pe competențe profesionale predefinite, obiective calitative / cantitative și indicatori de performanță;
- Implementarea unui proces de management al carierei ca parte al planului de creștere a motivației și afilierii angajaților față de Companie;
- Adaptarea misiunii, viziunii și a valorilor Companiei în raport cu obiectivele strategice pe care și le asumă echipa de top management pentru următorii 4 ani;
- Implementarea unui proiect de dezvoltare cultură organizațională care să genereze schimbarea calității mediului formal și informal de lucru și care să motiveze angajații în atingerea obiectivelor de lucru.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva învățării și creșterii

Obiectiv strategic 3.5 – Managementul performanței

În fapt, Managementul performanței înglobează toate procesele de resurse umane care pot contribui la ameliorarea performanței angajaților Companiei ce presupune o serie de procese diferite dar convergente.

Directoratul se va asigura de implementarea unui astfel de sistem, care să fie completat cu un sistem de dezvoltare a angajaților (aici includem dar fără a ne limita la formare, training, coaching etc) dar și un sistem de recompensare a performanței acolo unde ea există.

Scopul final nu este numai performanța individuală ci performanța la nivel de Companie a angajaților în totalitatea lor, având în vedere întregul ca o sumă a părților.

Obiectiv strategic 3.6 – Optimizarea sistemului de informatică de proces

- Introducerea administrării și mentenanței unitare a infrastructurii SCADA (platforma de management, protecții, teleconducere, semnalizare manevre, indicatori, contorizare)
- Tratarea unitară a schimbului de date cu producătorii, distribuitorii sau, după caz cu consumatorii care se interconectează cu RET;
- Identificarea, prioritizarea și tratarea unitară a schimbului de date în cadrul inițiativelor de cooperare europeană.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva financiară

Obiectiv strategic 4.1 – asigurarea gradului de profitabilitate

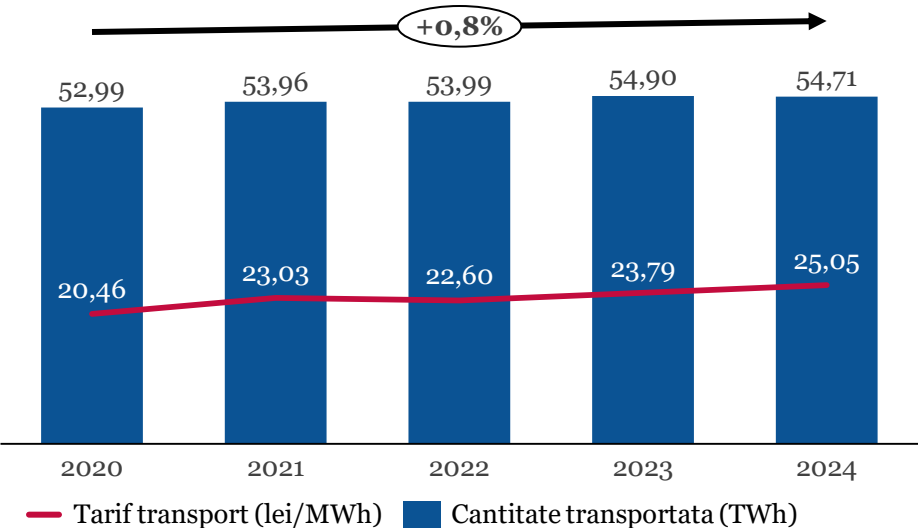
Asigurarea gradului de profitabilitate așteptat reprezintă un obiectiv în sine pentru cei patru ani de mandat. Profitabilitatea obținută va permite pe de-o parte asigurarea condițiilor necesare pentru plata dividendelor către acționari și în egală măsură va asigura fondurile necesare pentru realizarea planului de investiții.

Din perspectiva piețelor financiare, în scopul atragerii de împrumuturi (împrumuturi bancare și/sau obligatare) mărimea profiturilor și volatilitatea redusă a acestora constituie o măsură a sumelor care pot fi atrase dar și a costurilor de finanțare. Proiecțiile financiare pentru perioada 2020 – 2024 au fost construite

în principal dar nu numai, pe baza ipotezelor de energie transportată în RET, a tarifelor estimate ce vor fi aplicate energiei transportate, estimările privind piața de echilibrare precum și a costurilor controlabile și necontrolabile așa cum sunt definite în metodologia de stabilire a tarifului. În aceste ipoteze de lucru, contul de rezultate aferent perioadei 2020 – 2024 este prezentat mai jos.

Obiective și indicatori de performanță
Realizarea unui profit brut din exploatare din care este exclusă amortizarea (EBITDA) într-un procent de minim 70%, conform datelor prezentate mai jos.

Ipoteze de bază pentru cantitatea de energie transportată și evoluția tarifului



CONTUL DE REZULTATE					
Venituri					
	2020	2021	2022	2023	2024
	estimat	estimat	estimat	estimat	estimat
Total venituri	RONm 2.628,8	2.812,7	2.780,7	2.875,7	2.937,0
Total cheltuieli din exploatare					
	RONm 2.560,2	2.724,7	2.693,3	2.785,8	2.828,8
Profit din exploatare (EBIT)	RONm 68,6	88,0	87,4	89,9	108,2
EBITDA	RONm 324,4	319,9	305,4	311,1	341,5
EBITDA %	% 12%	11%	11%	11%	12%
Rezultat financiar net	RONm 2,9	(0,3)	0,9	(2,7)	(16,3)
Profit inainte de impozitul pe profit (EBT)					
	RONm 71,5	87,7	88,3	87,2	91,8
Impozit pe profit	RONm 10,1	14,0	14,6	13,5	14,7
Profitul exercitiului	RONm 61,4	73,7	73,8	73,7	77,1

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva financiară

Obiectiv strategic 4.2 – menținerea și/sau îmbunătățirea ratingului de credit

Factori determinanți în evoluția ratingului de credit pentru Transelectrica sunt reprezentați de:

- evoluția ratingului suveran al României;
- potențiala deteriorare semnificativă a matricelor de credit (indicatori numerici utilizați în analiza de credit de către companiile de rating (Moody's Investors Services, Fitch sau Standard & Poors).

Analiza internă a Companiei a determinat vulnerabilitățile principale identificate la nivelul componentei de bază a profilului de credit și vizează în principal: (i) mediul de reglementare și (ii) fundamentele de credit.

Prin urmare:

i. mediul de reglementare se referă în principal la:

- mecanismul de stabilire a tarifelor – potențial de perfecționare a modului de recuperare a costurilor operaționale și a costurilor asociate investițiilor;
- consecvența și transparența actului de reglementare.

ii. fundamentele de credit individuale ale Companiei se referă la:

- expunerea ridicată a rezultatelor la evoluția cursului de schimb valutar;
- solicitarea semnificativă a lichidităților Companiei în perspectiva demarării unui program amplu de investiții (capacitatea Companiei de a genera lichidități din activitățile de bază și de a accesa fonduri pe piața financiară devin elemente-cheie de atenuare a acestui risc);
- facilități de credit și/sau instrumente de protejare la diferențele de curs valutar.

Obiective și criterii de performanță

În contextul în care ratingul Transelectrica este puternic legat de ratingul suveran al României (agențiile de rating internaționale, în foarte puține situații, acordă unei companii locale în care statul Român este acționar un rating de credit superior ratingului de țară), Compania își propune să mențină cel puțin la un “noch” sub ratingul suveran (rating de investment grade), păstrând totodată atenția către îmbunătățirea indicatorilor de performanță financiară, a stabilității și predictibilității evoluției în timp a acestora și a independenței surselor de finanțare.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva financiară

Obiectiv strategic 4.3 – Optimizarea mixului de finanțare

Optimizarea finanțării este un element esențial în vederea îmbunătățirii performanței financiare. Astfel se are în vedere ca mixul de finanțare să fie unul echilibrat, compus din surse proprii, împrumuturi pe termen lung și împrumuturi pe termen scurt. Mai mult, capacitatea Transelectrica de accesare a piețelor financiare la costuri reduse reprezintă o condiție esențială pentru implementarea integrală a planului de investiții.

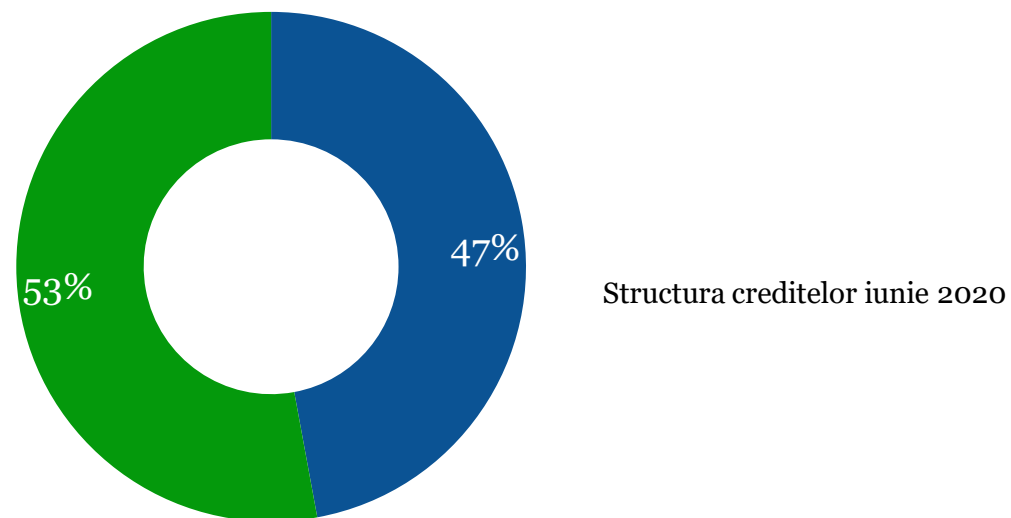
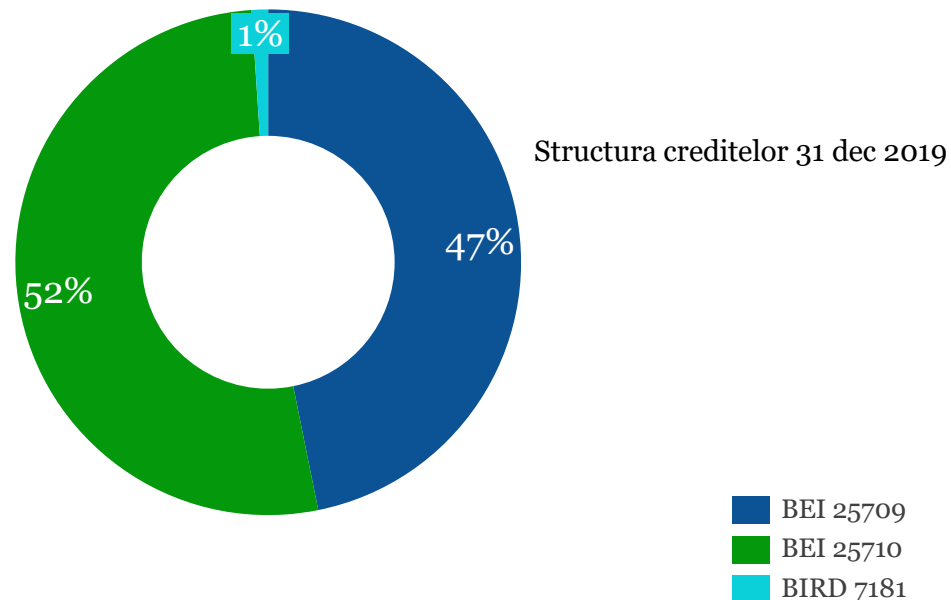
Împrumuturile pe termen scurt sunt utilizate de Companie ca urmare a cerințelor din legislația secundară privind obligativitatea de a asigura facilități de credit și scrisori de garanție bancară în susținerea schemei de sprijin (Transelectrica este administrator al schemei de ajutor de stat).

La această dată, Compania are încheiate următoarele facilități de credit:

- Linie credit pentru finanțarea schemei de sprijin 175 mil lei;
- Plafon SGB în favoarea ANRE de 27 mil lei;
- Plafon SGB pentru piața de energie de 33 mil lei;
- Împrumuturile pe termen lung (aici putem include și împrumuturile obligatare), sunt utilizate de Transelectrica pentru finanțarea proiectelor de investiții pentru dezvoltarea RET.

La 31 decembrie 2019 soldul împrumuturilor bancare pentru investiții este de 147.4 milioane lei iar la 30 iunie 2020 soldul se situă la nivelul de 136.1 milioane lei. În această perioadă a fost achitat și ultima rată de la împrumutul BIRD 7181.

În completarea surselor de finanțare, Transelectrica apelează și la fonduri europene.



IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Perspectiva financiară

Obiectiv strategic 4.4 – indicatori de îndatorare

Rata datoriei nete / EBITDA a unei societăți măsoară capacitatea sa de a-și achita datoria. Este un instrument util pentru investitorii care încearcă să estimeze o bază pentru exact cât timp un emitent va cere să plătească ceea ce datoră fără a ține seama de variabile precum amortizarea, deprecierea, impozitele și dobânzile.

Datoria / EBITDA este una dintre cele mai frecvente metode financiare utilizate de către agențiile de rating de credit, cum ar fi Standard & Poor's, Moody's și Fitch Ratings, pentru a evalua riscul de neplată al unui emitent. Atunci când raportul dintre datorie și EBITDA al unui emitent este ridicat, agențiile tind să scadă ratingurile unei companii, deoarece acesta este de obicei un indicator care, într-adevăr, poate avea dificultăți în a-și satisface obligațiile și datoriile financiare.

Indicatorul EBITDA este prescurtarea de la Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, tradus însemnând profitul înainte de dobânzi, impozite, depreciere și amortizare.

Rata datoriei nete reprezintă totalitatea împrumuturilor purtătoare de dobândă din care se scade numerarul din bănci.

Raportul de acoperire a dobânzilor (EBITDA/Dobânzi), este utilizat pentru a evalua durabilitatea financiară a unei societăți, și arată capacitatea acesteia de a achita cheltuielile cu dobânzile la creditele contractate. Un raport mai mare de 1 indică faptul că societatea are o acoperire a dobânzii mai mult decât suficientă pentru a-și plăti cheltuielile cu dobânzile.

Obiective și indicatori de performanță

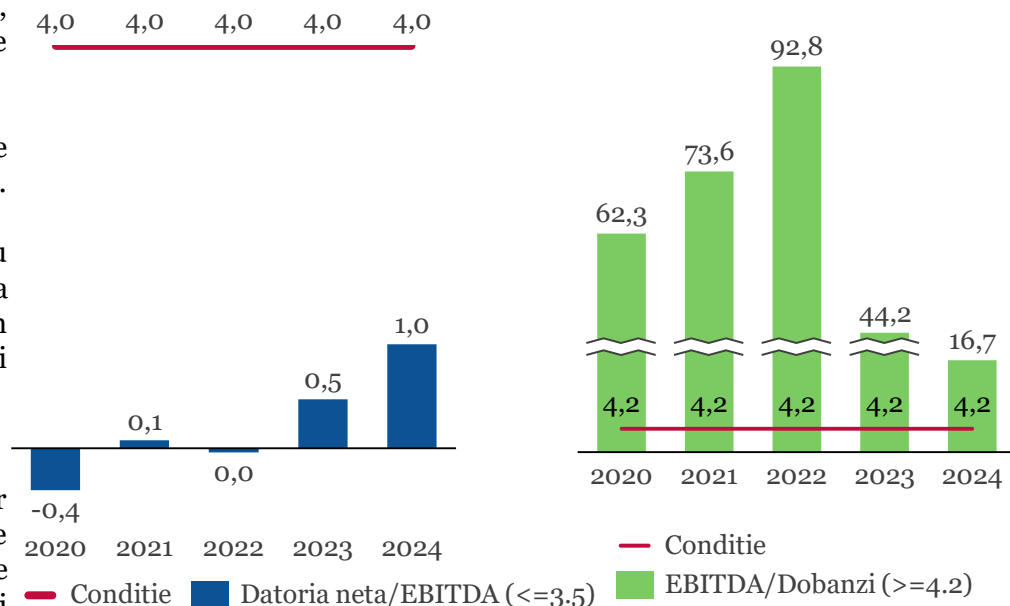
Directoratul Companiei își propune că sub aspectul riscurilor financiare dar și pentru a oferi un confort sporit potențialilor finanțatori, agenților de rating dar și pieței de capital (nu trebuie să uităm că Transelectrica este listată la Bursa de Valori București) în ansamblul ei (investitori

instituționali, investitori privați, analiști de piață etc.), indicatorii financiari enumerați anterior să nu depășească limitele de siguranță, după cum urmează:

- A. Rata datoriei nete/EBITDA $\leq 4,0$
- B. EBITDA/Dobânzi $\geq 4,2$

Obiective și indicatori de performanță

Pentru perioada mandatului, Directoratul își propune ca în nicio situație indicatorul Rata datoriei nete/EBITDA să nu depășească valoare de 4,0.



IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Planificare RET

Planificarea RET urmărește menținerea, în condiții de eficiență economică, a calității serviciului de transport și de sistem și a siguranței în funcționare a sistemului electroenergetic național, în conformitate cu reglementările în vigoare și cu standardele asumate în comun la nivel european de operatorii de transport asociați în cadrul ENTSO-E.

Transelectrica dezvoltă și modernizează rețeaua de transport pentru a asigura adecvarea acesteia la necesități rezultate din evoluția SEN. Astfel, la planificarea dezvoltării RET se are în vedere cel puțin următoarele:

- evoluția consumului național și regional;
- apariția unor noi grupuri producătoare (în general din surse regenerabile și nu numai);
- evoluția cererii pentru schimburile de energie electrică transfrontaliere;
- uzura fizică și morală a echipamentelor de transport;
- retragerea din exploatare a unor capacități de producție;
- creșterea volatilității fluxurilor de putere în rețea.

Din punct de vedere tehnic, având în vedere incertitudinile privind evoluția sistemului și a cadrului economic, se caută soluții robuste și flexibile, care să facă față mai multor scenarii posibile, diminuând astfel riscurile.

Sunt de asemenea urmărite câteva direcții strategice care au drept scop creșterea eficacității și eficienței serviciului prestat:

- implementarea tehnologiilor noi performante;
- promovarea teleconducerii instalațiilor din stațiile Transelectrica;
- asigurarea infrastructurii adecvate în concordanță cu nivelul de dezvoltare a pieței de energie electrică;
- promovarea soluțiilor tehnice și de exploatare care conduc la reducerea pierderilor în RET;
- reducerea congestiilor în RET.

Dezvoltarea RET se face în conformitate cu cerințele și prioritățile

prevăzute în strategia și politica energetică națională. Acestea constituie referințe determinate pentru identificarea direcțiilor prioritare și prognoza tendințelor de evoluție a sectorului energiei avute în vedere la planificare.

Directoratul recunoaște presiunea investițională determinată de evoluția SEN din ultima perioadă de reglementare și a luat în calcul o accelerare a programului de investiții.

Prin urmare, planul de dezvoltare a RET pentru perioada 2020 - 2024 prevede proiecte de investiții care vor genera ieșiri de numerar în suma totală de 2,070 milioane ron și puneri în funcțiune în valoare de 1,579 milioane lei.

Proiectele de investiții sunt grupate după destinație după cum urmează:

- A. Retehnologizarea RET existente
 - B. Alte investiții la nivel de sucursale și executiv
 - C. Siguranța alimentării consumului
 - D. Integrarea producției din SRE și centrale noi - Dobrogea și Moldova
 - E. Integrarea producției din centrale - alte zone
 - F. Creșterea capacității de interconexiune
 - G. Inlocuire componente sistem EMS SCADA AREVA, DAMAS
 - H. Sisteme integrate de securitate
 - J. Management sisteme informatice și telecomunicații
 - L. Alte cheltuieli de investiții
-

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Planificare RET

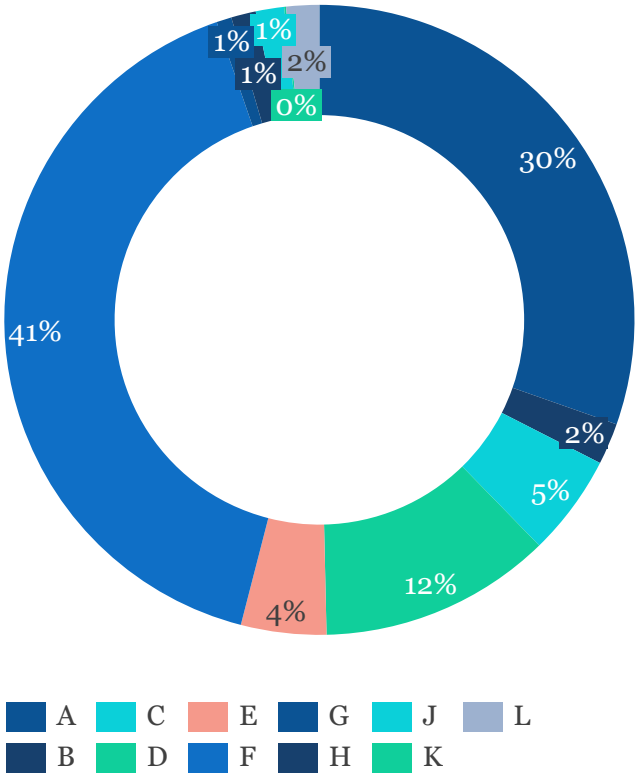
CAPEX (iesiri de numerar)		2020	2021	2022	2023	2024
A. Retehnologizarea RET existente	RONm	166,4	182,7	134,1	93,0	52,9
B. Alte investiții la nivel de sucursale și executiv	RONm	11,4	11,6	7,1	7,0	7,0
C. Siguranța alimentării consumului	RONm	19,1	23,5	18,5	20,7	25,9
D. Integrarea producției din SRE și centrale noi - Dobrogea și Moldova	RONm	20,1	18,5	78,3	63,0	67,2
E. Integrarea producției din centrale - alte zone	RONm	0,0	1,5	4,6	23,5	60,9
F.Creșterea capacității de interconexiune	RONm	98,9	140,0	182,7	207,6	213,5
G. Inlocuire componente sistem EMS SCADA AREVA, DAMAS	RONm	6,4	0,0	9,6	0,0	0,0
H. Sistem de contorizare și de management al datelor de măsurare a energiei electrice pe piața angro	RONm	0,0	0,3	10,0	10,0	6,0
J. Management sisteme informatice și telecomunicații	RONm	13,3	4,5	9,4	3,0	0,0
K. Infrastructură critică	RONm	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
L. Alte cheltuieli de investiții	RONm	4,8	4,5	9,5	6,3	10,0
Total	RONm	342,3	387,0	463,7	434,0	443,5

PUNERI IN FUNCTIUNE		2020	2021	2022	2023	2024
A. Retehnologizarea RET existente	RONm	116,1	177,9	160,7	92,8	27,9
B. Alte investiții la nivel de sucursale și executiv	RONm	10,1	10,2	2,4	0,3	5,3
C. Siguranța alimentării consumului	RONm	-	66,7	1,6	2,8	-
D. Integrarea producției din SRE și centrale noi - Dobrogea și Moldova	RONm	-	-	55,1	-	133,9
E. Integrarea producției din centrale - alte zone	RONm	-	-	-	-	-
F.Creșterea capacității de interconexiune	RONm	-	2,8	-	395,1	198,3
G. Inlocuire componente sistem EMS SCADA AREVA, DAMAS	RONm	32,0	-	9,6	-	-
H. Sisteme integrate de securitate	RONm	5,2	4,5	-	-	-
J. Management sisteme informatice și telecomunicații	RONm	2,0	16,7	1,1	0,1	0,1
L. Alte cheltuieli de investiții	RONm	12,3	9,0	9,4	13,9	3,5
Total PIF	RONm	177,7	287,7	239,9	504,9	368,9

Planul de dezvoltare al RET pentru perioada 2020 – 2024 pune accent pe proiectele care vizează retehnologizarea stațiilor existente (30% din total valoare alocată pentru perioada 2020 - 2024) și respectiv pe creșterea capacității de interconexiune cu țările vecine (41% din valoarea alocată) în linie cu cerințele politicii energetice europene.

Cu privire la punerile în funcțiune a echipamentelor, ritmul de constituire al mijloacelor fixe care contribuie la formarea Bazei de Active Reglementate (BAR) este mai redus. Astfel, punerile în funcțiune estimate pentru perioada 2020 – 2024 sunt în valoare de 1,579 milioane lei.

Este de menționat totuși că analiza BAR în perioadele anterioare de reglementare și realizarea planului de investiții conduc la concluzia că realizarea investițiilor a fost sub valorile planificate, fapt ce a condus la o diminuare a BAR.



Cauzele care au condus la această situație sunt atât cauze externe Companiei și asupra cărora managementul Companiei nu are control cât și interne.

Analiza Directoratului a condus la următoarele principale cauze: (i) anularea sau reluarea unor proceduri de achiziție, (ii) economii rezultate din adjudecarea contractelor la valori mai mici decât valorile estimate, (iii) întârzieri în execuție ale contractorilor, (iv) obținerea cu întârziere a avizelor, acordurilor, autorizațiilor sau hotărârilor de guvern.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Planificare RET

Obiectiv strategic 4.6 – modernizarea RET

Punerile în funcțiune sunt o măsură a ritmului de înlocuire și dezvoltare a RET. Eforturile Companiei: financiare, umane, sunt direcționate pentru modernizare și pentru a face din RET un sistem modern, fiabil și adaptat la cerințele europene.

Practica ne arată că proiectele de investiții ale Transelectrica sunt foarte complexe tehnic, se întind pe perioade lungi de timp, sunt implementate în condiții de legislație deficitară.

Obiective și indicatori de performanță

Având în vedere multitudinea de variabile și în egală măsură riscurile care derivă din multitudinea de variabile (externe Companiei dar și interne) Directoratul își propune realizarea a cel puțin 70% din planul de investiții realizat și revizuit anual în perioada 2020 -2024 (Anexa 4 la BVC aprobat de AGA) .

Obiectiv strategic 4.7 – Creștere BAR

Redresarea tendinței de scădere a BAR-ului este un obiectiv major al mandatului Directoratului (2020-2024), atât din perspectiva sustenabilității pe termen lung a Companiei, cât și din perspectiva susținerii pe termen-scurt a nivelului tarifului de transport.

Formula după care se determina BAR este după cum urmeaza:

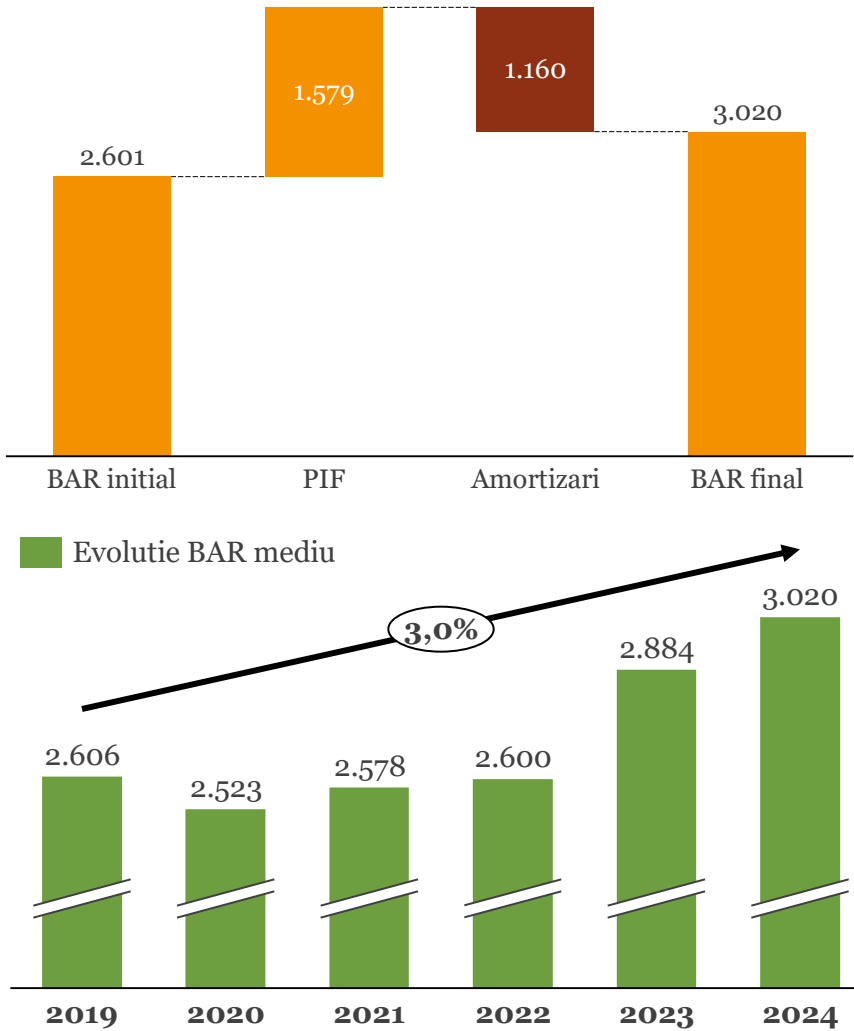
$$BAR = BAR_{\text{per precedenta}} + PIF_{\text{per curenta}} - amortizare_{\text{per curenta}}$$

Pentru perioada 2020 - 2024, din proiecțiile de PIF care totalizează 1,579 milioane lei din care se scad amortizările perioadei în valoare de 1,160 milioane lei rezultă o creștere a BAR cu 419 milioane lei aferent perioadei față de 2019.

Obiective și indicatori de performanță

Stoparea și reversarea trendului descendent a bazei de active reglementate (BAR) și atingerea unei creșteri medii anuale de 3,0% în perioada 2020 - 2024.

		2020	2021	2022	2023	2024
Puneri in functiune	RONm	177,7	287,7	239,9	504,9	368,9
Amortizari	RONm	255,8	231,9	218,0	221,2	233,3



IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Obiective tehnice ale mandatului

Obiectiv strategic 4.7 – menținerea indicatorilor de siguranță și continuitate conform Codului tehnic al RET

Pentru respectarea condițiilor de calitate a serviciilor impuse de Licența de Operator de Transport și Sistem și de Codul Tehnic al Rețelei Electrice de Transport, ANRE a elaborat Standardul de performanță pentru serviciile de transport și de sistem ale energiei electrice. Transelectrica monitorizează în permanență indicatorii de performanță stabiliți prin respectarea standardului menționat și raportează la ANRE conformitatea cu acesta.

În perioada 2017-2019, pentru LEA se constată o reducere a indisponibilității medii în timp neprogramate a LEA datorată în principal efectuării lucrărilor de mentenanță preventivă minoră. În ceea ce privește indisponibilitatea medie în timp programată (pentru LEA), aceasta a fost practic constantă în perioada 2017-2019, reflectând volumul relativ constant, al lucrărilor de mentenanță preventivă (atât minoră cât și majoră) planificate. Se constată de asemenea și o reducere semnificativă a timpului mediu de întrerupere (AIT) în perioada analizată.

În general, evenimentele accidentale produse în RET nu au afectat continuitatea alimentării consumatorilor și calitatea energiei electrice livrate.

Calculul indicatorilor de siguranță permite atât operatorului de rețea, cât și utilizatorilor, să aprecieze influența modului de conectare la RET a nodului respectiv (prin determinarea nivelului de siguranță asociată), precum și a conexiunii proprii a nodului și a parametrilor de fiabilitate ai echipamentelor (prin determinarea nivelului de siguranță intrinsecă).

Indicatorii de siguranță determinați pentru fiecare din stațiile electrice

aparținând Transelectrica sunt următorii:

- durata medie de întrerupere anuală (ore/an);
- număr mediu de întreruperi de durată (eliminate prin reparații);
- numărul maxim de întreruperi de durată (eliminate prin reparații);
- numărul mediu de întreruperi eliminate prin manevre;
- numărul maxim de întreruperi eliminate prin manevre;
- durata maximă a unei întreruperi.

În ceea ce privește nivelul de continuitate în furnizarea serviciului, trebuie precizat că pentru stațiile neretehnologizate/ nemodernizate menținerea indicatorilor apropiați de valorile la nivel european se realizează cu costuri sporite la nivelul mentenanței preventive și corective.

Indicatorii se vor îmbunătăți, în special în ceea ce privește durata întreruperilor (medie și maximă), prin retehnologizarea/modernizarea liniilor și stațiilor și prin reducerea timpilor de remediere a defectelor, folosind tehnologii și sisteme de management de performanță superioară. Regimurile de funcționare a rețelei de transport și necesitățile de dezvoltare a acestora pe termen mediu și lung fac obiectul unui proces continuu de analiză și stau la baza Planului de dezvoltare a RET pe 10 ani.

Indicator	2017	2018	2019
Indisponibilitatea medie în timp a LEA și Trafo / AT			
LEA – INDLIN [ore/an]	158,10	154,42	136,2
Neprogramată (accidentală)	11,67	9,25	7,19
Programată	146,43	145,17	129,01
Trafo / AT – INDTRA [ore/an] TOTALA	182,01	129,53	236,44
Neprogramată (accidentală)	18,51	3,11	27,56
Programată	163,5	126,42	208,88
Număr de incidente	546	578	428
Energia nelivrată consumatorilor / blocata în centrale, în urma incidentelor produse în RET [MWh]	289,46/1105,56	118,81/3565,49	91,79/6,53
Număr de incidente însoțite de energie nelivrată	22	32	27
Timp mediu de întrerupere TMI (AIT) [min/an]	2.762	1.127	0,905

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Mentenanța rețelei

Obiectiv strategic 4.8 – asigurarea mentenantei RET

Liniile și stațiile electrice care alcătuiesc sistemul național de transport au fost construite, în majoritate, în perioada anilor 1960-1970, la nivelul tehnologic al aceluia deceniu. Este de remarcat, însă, că starea tehnică reală a instalațiilor se menține la un nivel corespunzător ca urmare a faptului că se desfășoară un program riguros de mentenanță și că s-a impus un program susținut de dezvoltare, retehnologizare și modernizare a instalațiilor și echipamentelor.

Activitatea de mentenanță se înscrie în concepția Transelectrica de management al activelor și este, conform practicii mondiale, componentă a acestuia. Acest tip de management, este un concept modern, aplicat pe scară largă de companii de transport al energiei electrice și nu numai - concept ce pornește de la operarea și mentenanța instalațiilor existente, asigurând totodată calitatea serviciului la cele mai înalte standarde, în condiții acceptabile de risc.

Punerea în aplicare a PAM și gestionarea activității de mentenanță se realizează de către personalul Companiei în baza procedurilor operaționale, prescripțiilor, fișelor tehnologice, normelor tehnice interne și a instrucțiunilor de lucru specifice.

Toate aceste activități vor fi în continuă revizuire și actualizare.

Programul de Asigurare a Mentenantei pentru RET, are în vedere următoarele scopuri:

- respectarea cerințelor ANRE privind desfășurarea activității de mentenanță de către titularii de licență, reglementate prin Regulamentul

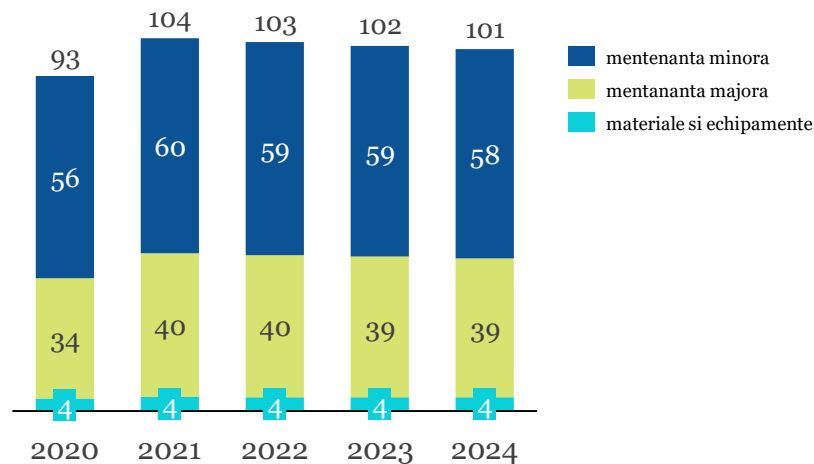
de conducere și organizare a activității de mentenanță;

- stabilirea strategiei, a obiectivelor pe termen mediu și lung, a responsabilităților, cerințelor și a modului de îndeplinire a acestora;
- stabilirea criteriilor de performanță aferente activității de mentenanță cu identificarea costurilor;
- elaborarea, emiterea și actualizarea regulamentelor, procedurilor, instrucțiunilor, programelor, fișelor tehnologice specifice unor activități și/sau unor domenii proprii mentenantei în cadrul RET.

Obiective și indicatori de performanță

Sumele alocate atât pentru mentenanța minoră cât și pentru mentenanța majoră sunt prezentate mai jos. Directoratul își propune ca indicator de performanță pe perioada mandatului realizarea planului de mentenanță într-un procent de 90% din planul ce urmează a fi aprobat de ANRE.

Notă: valorile prezentate sunt supuse aprobării ANRE și pot suferi modificări în urma analizei și deciziei.



IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Eficiență energetică și tehnologii noi

Obiectiv strategic 4.9 – inovație tehnologică

Pentru CNTEE Transelectrica SA este evidentă necesitatea de a accelera inovația tehnologică. Dezvoltarea de noi tehnologii pentru echipamentele de rețea și noi metode de modelare, vor permite Companiei să își îndeplinească misiunea într-un sistem energetic în evoluție. În vederea asigurării funcționării SEN în condiții de maximă siguranță și stabilitate, conform standardelor de calitate impuse prin licența de transport, Compania are nevoie de studii suport, cercetare și consultanță pentru fundamentarea deciziilor și pentru implementarea de tehnologii noi la nivelul celor întâlnite pe plan internațional și/sau specifice sistemului energetic românesc și în linie cu cerințele europene.

Aceste studii asigură desfășurarea în bune condiții a activităților și a responsabilităților proprii, creșterea performanțelor tehnico-economice a entităților organizatorice din cadrul Companiei.

Programului anual de studii și cercetări, va fi dimensionat ținând seama de:

- obiectivele, proiectele și prioritățile actuale, în conformitate cu sarcinile și responsabilitățile proprii;
- necesitatea continuării unor programe și lucrări începute în anii anteriori (studii în continuare);
- oportunitatea restructurării și actualizării unor lucrări propuse și în curs de elaborare;
- necesitatea obținerii unei eficiențe mărite a fondurilor alocate.

Lucrările propuse pentru Programul Anual de Studii pentru perioada 2020 – 2024 se referă, în principal, la următoarele obiective:

- Managementul costurilor, reducerea CPT;
- Stabilirea de indicatori de analiză cost-beneficiu pentru proiectele de

dezvoltare RET conform metodologiilor ENTSO-E;

- Inginerie tehnologică și expertizări tehnice;
- Programarea și comanda operativă a SEN, stabilitatea statică și dinamică a SEN ;
- Asigurarea reglementărilor și procedurilor necesare funcționării Companiei;
- Impactul dezvoltării RET pe termen mediu și lung 2026-2031;
- Dezvoltarea RET în zona metropolitană a Bucureștiului;
- Valorificarea optimă a infrastructurii RET, furnizarea serviciului de transport al energiei electrice cu respectarea standardelor de performanță definite în reglementări și în contractele cu beneficiarii acestui serviciu;
- Dezvoltarea unei rețele de tip nou în Europa, ce promovează piața de electricitate din surse regenerabile, permițând participanților la piață un acces liber concomitent cu o creștere a stabilității în funcționare a SEN;
- Profilarea orară a cantităților de rezerve tehnologice de sistem în acord cu codurile europene prin stabilirea unor modalități de dimensionare a cantităților de rezerve de putere activă.

Obiective și indicatori de performanță

Directoratul înțelege pe deplin necesitatea și importanța direcțiilor de dezvoltare ale RET, dar și așteptările privind reducerea costurilor de operare în condiții de funcționare și integrare europeană. Prin urmare, Directoratul își propune ca indicator de performanță pe perioada mandatului demararea unei serii de cel puțin 26 de studii.

Descriere	2021	2022	2023	2024
Nr studii propuse	8	6	6	6
Valoare estimată	1,213,000	649,000	689,000	900,000

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Etică, integritate și guvernanță corporativă

Etica în afaceri

În ceea ce privește sistemul de management al conformității, la nivelul Transelectrica, a fost elaborat un plan de integritate, aprobat la finalul anului 2019.

- Totodată, Transelectrica și-a desemnat reprezentanți care au participat la Conferința Anuală Anticorupție organizată de Ministerul Justiției, cu tema “Consolidarea capacității administrative a secretariatului tehnic al Strategiei Naționale Anticorupție 2016-2020 de a sprijini implementarea măsurilor anticorupție”
- În cursul anului 2019 au fost implementate măsuri cuprinse în Strategia Națională Anticorupție (SNA), urmând ca în continuare să se pună accent pe aplicarea și îmbunătățirea acestora. Trebuie precizat faptul că nu au existat încălcări ale normelor aplicate conform SNA, nici plângeri și nici sesizări în această privință.
- De asemenea, Compania a oferit o atenție deosebită cunoașterii normelor aplicabile desfășurării activității, fapt care a condus la înregistrarea unui an fără abateri disciplinare din partea angajaților și fără situații de conflict de interese, în conformitate cu specificațiile SNA.

Codul de conduită și etică

Codul de Etică și Conduită Profesională al Personalului din cadrul Transelectrica, revizuit în anul 2017, este documentul general care cuprinde cadrele de reglementare internă pentru angajații Companiei și oferă informații privind modul în care aceștia se vor comporta moral și profesional, atât în timpul activității profesionale, cât și în afara acesteia. Totodată, acesta reprezintă o garanție a faptului că, personalul Transelectrica deține toate informațiile necesare asigurării unui comportament etic, dar și o dovadă a seriozității cu care Compania își tratează partenerii.

Revizia aplicată a avut rolul de a clarifica o serie de aspecte care țin de combaterea corupției, obligațiile de natură profesională dar și respectarea cadrului legal și a normelor interne. Codul de Etică și Conduită Profesională

este disponibil pe pagina de internet a societății.

Protecția datelor cu caracter personal

Având în vedere prevederile legale referitoare la datele cu caracter personal, în deosebi aplicarea Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date, supranumit GDPR, este de menționat faptul că, în anul 2019, Transelectrica a realizat demersuri continue pentru a respecta prevederile în vigoare.

Ca rezultat, nu au fost înregistrate plângeri confirmate cu privire la încălcări ale protecției de date cu caracter personal sau cu privire la pierderi ale acestora.

Comportamentul anti-competitiv sau anti-trust

Ținând cont de specificul activității Transelectrica dar și de caracterul special de companie ce deține o poziție de monopol natural pe piața transportului de energie electrică, nu au existat situații de comportament anti-competitiv sau anti-trust. Pe cale de consecință, în anul 2019 nu au existat acțiuni legale pentru cazuri de această natură.

IV. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Etică, integritate și guvernanță corporativă

Asumarea principiilor de guvernanță

Odată cu listarea acțiunilor pe piața reglementată a Bursei de Valori București (BVB), Compania și-a însușit principiile din cadrul Codului de Guvernare Corporativă al BVB. În conformitate cu cerințele BVB, Transelectrica a făcut public investitorilor, Regulamentul de Guvernare Corporativă, al Companiei, revizuit.

Respectarea principiilor de Guvernare Corporativă este reflectată prin Declarația de conformitate cu Codul de Guvernare Corporativă al BVB pe care compania o întocmește și o publică împreună cu Raportul anual.

De asemenea, în cadrul Consiliului de Supraveghere al Companiei sunt constituite Comitetul de nominalizare și remunerare, Comitetul de audit și Comitetul de securitate energetică. Pe toată durata mandatului de membru al Consiliului de Supraveghere/Directoratului Companiei, persoanele numite trebuie să îndeplinească criteriile de eligibilitate și să nu se regăsească în situațiile de incompatibilitate stabilite de Legea Aplicabilă sau prevederile statutare aplicabile. Corelativ acestei obligații, Compania are dreptul să solicite membrilor Consiliului, asigurări rezonabile necesare cu privire la respectarea acestor obligații.

Afilieri naționale și internaționale

Având în vedere rolul important al Transelectrica în conducerea SEN și a pieței de electricitate, activități cu o puternică dimensiune națională și internațională, Compania este membră în organizații și organisme naționale și internaționale de profil și are în vedere să participe în continuare la activitatea acestora. În calitate de membru, reprezentanții companiei fac parte din comitetele și grupele de lucru ale acestor organizații, participă la luarea deciziilor, la elaborarea de studii și expertize științifice. De asemenea, Transelectrica este implicată în dezvoltarea unor

proiecte cu impact regional și pan-european.

Compania are reprezentanți în diferite organizații și asociații naționale de profil care fac parte din comitetele și grupele de lucru ale acestor organizații, participă la luarea deciziilor, la elaborarea de studii și expertize științifice.

De asemenea prin intermediul acestor asociații, organisme naționale, există posibilitatea de înlesnire a contactelor directe, a schimbului de informații, experiență și expertiză; afirmarea și recunoașterea poziției de lider a Companiei în domeniul transportului energiei electrice din România.

V. Strategia de administrare și planul de acțiune – Obiective strategice

Politica de dividende

Cu privire la politica de dividende, practica arată că, în general, companiile utilizează trei indicatori: DPS (dividend per share – dividend pe acțiune), rata de distribuție (dividend payout) și/sau randamentul dividendului (dividend yield).

În cazul Transelectrica, politica privind distribuția de dividende pentru perioada 2020-2024 propune utilizarea indicatorului “Rată de distribuție”, prin aplicarea procentului de 75% calculat la profitul rămas de repartizat între acționari, rezerve și salariați.

Astfel, se va asigura (i) un echilibru optim pentru menținerea unei structuri solide și robuste a structurii de finanțare a Companiei, care să păstreze în limite confortabile indicatorii de solvabilitate și lichiditate, și (ii) va permite în mod prioritar asigurarea fondurilor necesare pentru realizarea planului de investiții și, în același timp asigurarea distribuirii de dividende în linie cu așteptările acționarilor pentru această categorie de activ.

Cadrul legislativ actual pentru constituirea rezervelor și capacitatea Companiei de a genera fluxuri de numerar pozitive, permite în mod confortabil asigurarea unei rate de distribuție de 75%, alocând în același timp rezerve suficiente pentru proiectele de investiții.

De menționat că Transelectrica are o poziție de numerar solidă iar gradul de îndatorare este unul dintre cele mai reduse în rândul OTS-urilor europene.

Dividende plătite (lei)	2020	2019	2018	2017
Număr de acțiuni	73,303,142	73,303,142	73,303,142	73,303,142
Dividend pe acțiune	0.48	0.91	0.02	2.26
Dividend special pe acțiune	0	0	0	2.32
Dividende plătite	35,185,508	67,042,208	1,462,282	165,540,607
Dividende speciale plătite				169,798,704
Dividende plătite statului	20,649,671	39,345,731	858,184	97,152,471
Dividende speciale plătite statului				99,651,463
Dividende plătite celorlalți acționari	14,535,837	27,696,477	604,098	68,388,136
Dividende speciale plătite celorlalți acționari				70,147,241

Dividend/acțiune plătit (lei)	2020	2019	2018	2017
OMV PETROM S.A.	0.031	0.027	0.02	0.015
S.N.G.N. ROMGAZ S.A. - dividend	1.61	4.17	4.99	3.82
S.N.G.N. ROMGAZ S.A. - dividend suplimentar	0	0	1.86	1.94
S.N.T.G.N. TRANSGAZ S.A. -dividend	15.47	21.66	45.38	46.33
S.N.T.G.N. TRANSGAZ S.A. -dividend suplimentar	0	0	1.14	14.52
SOCIETATEA ENERGETICA ELECTRICA S.A.	0.72	0.73	0.72	0.74
S.N. NUCLEARELECTRICA S.A. - dividend	1.65	1.26	0.90	0.33
S.N. NUCLEARELECTRICA S.A. - dividend suplimentar	0.00	0.00	1.61	0.36
CONPET SA - dividend	7.05	7.47	8.04	16.58
CONPET SA - dividend suplimentar	0	0	0	9.82
ROMPETROL RAFINARE S.A.	N/A	N/A	N/A	N/A
OIL TERMINAL S.A.	0.001952	0.000078	0.007745	0.024424
ROMPETROL WELL SERVICES S.A.	0.0437	0.018	0.0026	N/A

VI. Constrângeri, riscuri și limitări

Riscuri tehnice și operaționale

- Pierderea stabilității SEN
- Disfuncționalități ale sistemelor și platformelor utilizate în conducerea operativă
- Neasigurarea securității și a protecției infrastructurilor critice ICN/ICE
- Neîndeplinirea condițiilor legale
- Indisponibilizarea monitorizării și contorizării energiei electrice și a accesării datelor de măsurare
- Realizarea incompletă a Programului de Mentenanță RET
- Avarierea/ indisponibilitatea instalațiilor și a echipamentelor
- Neîndeplinirea cerințelor legale privind procesul de casare
- Neîndeplinirea cerințelor legale privind SSM/protecția mediului
- Neasigurarea protecției mediului
- Neasigurarea securității și a protecției infrastructurilor cibernetice
- Breșe în asigurarea continuității activității în situații de urgență
- Avarierea/defectarea/indisponibilizarea LEA de 220kV și 400kV, a sistemelor de protecție și de automatizare, a sistemelor de comandă - control -monitorizare (SCC)
- Avarierea/defectarea/indisponibilizarea aparatajului primar din stațiile de transformare, a bobinelor de compensare, a instalațiilor de servicii interne de curent continuu și curent alternativ, a instalațiilor de prevenire și stingere a incendiilor, a sistemelor de comunicații/ telecomunicații
- Degajări/Deversări de substanțe dăunătoare mediului înconjurător (fum, SF6, ulei, combustibili etc.)

Riscuri financiare

- Riscuri financiare și asociate piețelor de energie (riscul de preț, de neîncasare și riscul de prognoză)
- Riscul de rată a dobânzii
- Riscul valutar

- Riscul privind prevederile din acordurile de finanțare, investițional, riscul de lichiditate
- Riscul deteriorării ratingului de credit
- Riscul de contrapartidă

Riscuri strategice

- Realizarea sub nivelele programate cantitative sau calitative a Programului Anual de Investiții
- Nerespectarea reglementărilor UE
- Neasigurarea securității informațiilor clasificate
- Realizarea incompletă a Programului de Mentenanță RET
- Afectarea stării de sănătate și securitate a personalului
- Dificultati în recrutarea, pregătirea profesională și motivarea personalului
- Depășirea termenelor aferente lucrărilor sau întocmirea lucrărilor de slabă calitate.

VI. Constrângeri, riscuri și limitări

Activitățile Companiei sunt sensibile la condițiile economice generale, care pot influența cantitatea de energie electrică transportată și implicit veniturile și rezultatele operaționale. În plus, cererea pentru energie electrică și prețul acesteia depind de o varietate de factori asupra cărora Compania nu are control, printre care:

- evoluții economice și politice la nivel național și regional;
- cererea consumatorilor din industrie;
- condițiile climatice;
- legile și reglementările existente.

Riscul politic și legislativ

- în ceea ce privește întârzieri în actualizarea și aprobarea în Guvern a strategiei energetice naționale;
- aplicarea cu întârziere a cadrului legislativ european atât ca transpunere în legislația națională cât și ca implementare (vezi procesul de certificare), ceea ce poate conduce la infringement.

Riscul de reglementare: alături de riscul politic și legislativ, are o dimensiune structurală (flexibilitatea redusă a mecanismului de stabilire a tarifului de transport în recuperarea integrală și promptă a costurilor) și o dimensiune a rulării deficitare a mecanismului de tarificare, ambele componente contribuind la lipsa de predictibilitate a rezultatelor financiare ale Companiei.

Rigiditatea/limitele mecanismului de tarificare conduc la:

- recuperare dificilă/întârziată a costurilor (costuri curente: inflația reală > inflația prognozată inclusă în tarif, investiții necesare realizate neincluse în planul inițial aprobat pentru o perioadă de reglementare);
- nivel nesustenabil al CPT recunoscut în tarif;
- posibilitatea apariției “costurilor îngropate” (nerecuperarea integrală a capitalului investit în anumite proiecte inițial aprobate de ANRE dar

ulterior reevaluate de autoritate ca fiind nejustificate și excluse din BAR);

- lipsa posibilității de ajustare a costului capitalului în interiorul unei perioade de reglementare de 5 ani în funcție de evoluția piețelor financiare;
- nerecuperarea costurilor capitalului în perioada cuprinsă între angajarea capitalului și recunoașterea în BAR a activului rezultat;
- posibilități limitate ale mecanismului actual de compensare prin tarif a efectului indus la nivelul venitului reglementat de posibile contractii semnificative ale cantității de energie tarifabilă (alocarea venitului reglementat exclusiv pe energie, comparativ cu repartizarea pe energie și putere).

Riscul deteriorării ratingului de credit al Companiei reflectă un complex de factori, cu potențial efect asupra creșterii costurilor de finanțare pe piața de credit, ceea ce poate afecta semnificativ Compania având în vedere volumul substanțial de capital necesar a fi atras pentru finanțarea planului de investiții aferent următorilor ani. Pe de altă parte, ratingul Companiei este puternic dependent de ratingul suveran al României.

Riscul de volum (cantitate de energie tarifabilă): potențiale contractii neprevăzute ale cantității de energie vehiculate în SEN de la un an la următorul, chiar dacă sunt ajustate ulterior (anul $n+1$), produc perturbații în mod direct la nivelul veniturilor obținute din tarifele reglementate dat fiind că în conformitate cu cadrul de tarificare actual veniturile reglementate stabilite ex-ante se repartizează în integralitate pe energie, pe cantități estimate.

VI. Constrângeri, riscuri și limitări

Riscul de contrapartidă: reprezintă riscul de neîncasare a contravalorii serviciilor prestate pe piața de energie electrică. Pentru piața centralizată pentru alocarea capacităților de interconexiune, riscul a fost tratat prin încheierea Acordurilor privind alocarea capacităților cu operatorii de transport și sistem din țările vecine și se lucrează la interconectarea piețelor cu Ungaria, Cehia, Slovacia și Polonia.

Riscul fluctuațiilor de dobândă de finanțare și de curs valutar:

- Compania poate fi expusă fluctuațiilor cursului de schimb valutar prin numerar și echivalente de numerar, împrumuturi pe termen lung sau datorii comerciale exprimate în valută (EUR). Împrumuturile în valută sunt ulterior exprimate în lei, la cursul de schimb, de la data bilanțului, comunicat de BNR;
- În principal datorită împrumuturilor pe termen lung în valută, contractate de la bănci finanțatoare externe pentru finanțarea investițiilor, riscul de creștere a ratei dobânzii; majoritatea împrumuturilor atrase pentru finanțarea investițiilor sunt purtătoare de dobândă variabilă conectată la indici internaționali; creșterea dobânzilor pe piețele interbancare internaționale determină majorarea costului de finanțare, cu implicații la nivelul rezultatelor.

Alte riscuri (Covid 19)

În perioada recentă în țările EU/EEA și UK s-a înregistrat o importantă creștere a numărului cazurilor de Covid-19 și situația actuală reprezintă o amenințare majoră la adresa sănătății publice. În acest context, dincolo de impactul asupra economiei, riscul de contagiune a personalului Transelectrica este unul ridicat. Prin urmare, Compania va lua toate măsurile solicitate de organismele de profil, pentru a limita impactul asupra personalului.

Modificările și implementarea acestor masuri vor genera costuri suplimentare față de nivelul obișnuit.

Noua paradigmă de funcționare, necesită de asemenea o modificare

modului de lucru precum și o accelerare a programelor de investiții în digitalizare și securitate cibernetică.

Sub aspectul ritmului de realizare a proiectelor de investiții, evoluțiile viitoare defavorabile ale pandemiei asupra populației pot determina întârzieri ale proiectelor de investiții generate de întârzieri în livrarea echipamentelor, încetinirea ritmului de lucru etc.

VII. Anexe – proiecții financiare

CONTUL DE REZULTATE

Venituri

Total venituri

	2020	2021	2022	2023	2024
	estimat	estimat	estimat	estimat	estimat
RONm	2.628,8	2.812,7	2.780,7	2.875,7	2.937,0

Cheltuieli din exploatare

Cheltuieli pentru operarea sistemului

RONm	310,2	372,7	370,7	387,5	411,2
------	-------	-------	-------	-------	-------

Cheltuieli privind piata de echilibrare

RONm	790,5	790,5	790,5	790,5	790,5
------	-------	-------	-------	-------	-------

Cheltuieli privind serviciile de sistem

RONm	648,5	693,9	684,6	693,2	690,6
------	-------	-------	-------	-------	-------

Amortizare

RONm	255,8	231,9	218,0	221,2	233,3
------	-------	-------	-------	-------	-------

Salarii și alte retribuiții

RONm	262,0	278,8	304,4	340,3	389,6
------	-------	-------	-------	-------	-------

Reparatii si mentenanta

RONm	132,5	162,6	160,8	165,1	164,4
------	-------	-------	-------	-------	-------

Cheltuieli cu materiale si consumabile

RONm	15,4	14,1	12,2	12,2	12,2
------	------	------	------	------	------

Alte cheltuieli din exploatare

RONm	145,2	180,2	152,2	175,8	137,0
------	-------	-------	-------	-------	-------

Total cheltuieli din exploatare

RONm	2.560,2	2.724,7	2.693,3	2.785,8	2.828,8
------	---------	---------	---------	---------	---------

Profit din exploatare (EBIT)

RONm	68,6	88,0	87,4	89,9	108,2
------	------	------	------	------	-------

EBITDA

RONm	324,4	319,9	305,4	311,1	341,5
------	-------	-------	-------	-------	-------

EBITDA %

%	12%	11%	11%	11%	12%
---	-----	-----	-----	-----	-----

Rezultat financiar net

RONm	2,9	(0,3)	0,9	(2,7)	(16,3)
------	-----	-------	-----	-------	--------

Profit inainte de impozitul pe profit (EBT)

RONm	71,5	87,7	88,3	87,2	91,8
------	------	------	------	------	------

Impozit pe profit

RONm	10,1	14,0	14,6	13,5	14,7
------	------	------	------	------	------

Profitul exercitiului

RONm	61,4	73,7	73,8	73,7	77,1
------	------	------	------	------	------

VII. Anexe – proiecții financiare

PROIECTIA FLUXURILOR DE NUMERAR

		S2 2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	RONm	324,4	319,9	305,4	311,1	341,5
Impozit profit	RONm	(10,1)	(14,0)	(14,6)	(13,5)	(14,7)
Modificari ale capitalului	RONm	<u>42,5</u>	<u>(40,0)</u>	<u>169,0</u>	<u>(123,0)</u>	<u>(89,0)</u>
Flux de numerar operational	RONm	356,8	265,9	459,8	174,6	237,8
Investitii financiare	RONm	(24,5)	-	-	-	-
Investitii in RET (din surse proprii)	RONm	(243,4)	(247,0)	(281,0)	(226,4)	(230,0)
Investitii in proiecte interconexiune	RONm	(98,9)	(140,0)	(182,7)	(207,6)	(213,5)
Investitii in proiecte din taxa de racordare	RONm	-	-	-	-	-
Iesiri de numerar pentru plata proiectelor de investitii	RONm	(366,8)	(387,0)	(463,7)	(434,0)	(443,5)
Free cash flow	RONm	(10,0)	(121,1)	(3,9)	(259,5)	(205,7)
Finantari suplimentare (credite sau obligatiuni)	RONm	-	-	-	100,0	300,0
Finantari EU	RONm	<u>-</u>	<u>9,1</u>	<u>34,6</u>	<u>111,3</u>	<u>22,1</u>
Total finantari	RONm	-	9,1	34,6	211,3	322,1
Plati de principal	RONm	(24,8)	(23,3)	(23,3)	(33,3)	(33,3)
Cheltuieli financiare (dobanzi)	RONm	(5,2)	(4,3)	(3,5)	(7,1)	(20,8)
Venituri financiare (dobanzi+dividende)	RONm	<u>8,1</u>	<u>4,1</u>	<u>4,4</u>	<u>4,4</u>	<u>4,4</u>
Total iesiri de numerar din financiar	RONm	(21,9)	(23,5)	(22,3)	(36,0)	(49,6)
Flux net de numerar	RONm	<u>(31,9)</u>	<u>(135,6)</u>	<u>8,4</u>	<u>(84,1)</u>	<u>66,7</u>
Plata dividende aferente exercitiului financiar	RONm	-	-	(0,8)	(0,9)	(0,8)
Plata dividende (din rezerve)	RONm	-	-	-	-	-
Sold initial	RONm	320,8	288,9	153,3	160,9	75,9
Sold final	RONm	<u>288,9</u>	<u>153,3</u>	<u>160,9</u>	<u>75,9</u>	<u>141,8</u>

VII. Anexe – proiecții financiare

		estimat 2020	estimat 2021	estimat 2022	estimat 2023	estimat 2024
SITUATIA PATRIMONIULUI						
Active						
Active imobilizate						
<u>Total active imobilizate</u>	RONm	<u>— 3.661,8</u>	<u>— 3.816,9</u>	<u>— 4.062,6</u>	<u>— 4.275,4</u>	<u>— 4.485,6</u>
Active circulante						
Stocuri	RONm	35,0	38,0	36,0	35,0	36,0
Clienti si conturi asimilate	RONm	879,0	993,0	809,0	995,0	789,0
Alte active financiare (depozite bancare)	RONm	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0
Numerar si echivalente de numerar	RONm	288,9	153,3	160,9	75,9	141,8
<u>Total active circulante</u>	RONm	<u>— 1.294,9</u>	<u>— 1.276,3</u>	<u>— 1.097,9</u>	<u>— 1.197,9</u>	<u>— 1.058,8</u>
Total active	RONm	4.956,7	5.093,2	5.160,5	5.473,3	5.544,4
<u>Total capitaluri proprii</u>	RONm	<u>— 3.345,6</u>	<u>— 3.418,4</u>	<u>— 3.491,4</u>	<u>— 3.564,2</u>	<u>— 3.638,1</u>
<u>Total datorii pe termen lung</u>	RONm	<u>— 662,0</u>	<u>— 647,8</u>	<u>— 649,1</u>	<u>— 827,2</u>	<u>— 1.115,9</u>
Datorii curente						
Imprumuturi	RONm	52,8	52,8	62,8	62,8	62,8
Alte impozite si obligatii pentru asigurari sociale	RONm	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Venituri in avans pe termen scurt	RONm	34,0	28,0	30,0	25,0	34,0
Alte imprumuturi-leasing cladire	RONm	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
Datorii comerciale si alte datorii	RONm	776,0	859,0	840,0	907,0	604,0
Provizioane	RONm	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
Impozit pe profit de plata	RONm	-	-	-	-	-
Dividende de plata	RONm	-	0,8	0,9	0,8	3,2
<u>Total datorii pe termen scurt</u>	RONm	<u>— 949,1</u>	<u>— 1.027,0</u>	<u>— 1.020,0</u>	<u>— 1.082,0</u>	<u>— 790,4</u>
Total datorii	RONm	1.611,1	1.674,7	1.669,1	1.909,1	1.906,3
Total datorii & capitaluri	RONm	4.956,7	5.093,2	5.160,5	5.473,3	5.544,4

VIII. Indicatori cheie de performanță

Dincolo de totalitatea obiectivelor strategice definite în Componenta de management cu scopul de a îndeplini atât misiunea Companiei dar și misiunea sa în calitate de furnizor de servicii publice, Directoratul are în vedere pentru perioada mandatului următorii indicatori de performanță:

1. Obiectiv strategic 4.1 – asigurarea gradului de profitabilitate

Realizarea a cel puțin 70% din EBITDA (rezultatul brut al exploataării), calculat anual în baza Bugetului de Venituri si Cheltuieli aprobat în perioada 2020 – 2024;

Prag minim anual: EBITDA realizat x 70%

2. Obiectiv strategic 4.4 – indicatori de îndatorare

Pentru perioada mandatului, în nicio situație indicatorul Rata datoriei nete/EBITDA să nu depășească anual valoarea de 4,0 unde:

Formula: Rata datoriei nete/EBITDA $\leq 4,0$ unde:

Rata datoriei nete = totalitatea împrumuturilor purtătoare de dobândă din care se scade numerarul din bănci;

EBITDA = profitul înainte de dobânzi, impozite, deprecieri și amortizare.

3. Obiectiv strategic 4.8 – asigurarea mentenanței RET

Pe perioada mandatului, asigurarea mentenanței RET să fie în procent de 90%, calculată anual din valorile prevăzute în Bugetul de Venituri și Cheltuieli aprobat în perioada 2020 – 2024;

Prag minim anual = buget mentenanță aprobat x 90%

4. Obiectiv strategic 4.6 – modernizarea/dezvoltarea RET

Realizarea a cel puțin 70% din planul de investiții anual în perioada 2020 - 2024 (Anexa 4 la Bugetul de Venituri si Cheltuieli aprobat de AGA);

Prag minim anual = Plan investiții aprobat x 70%

5. Obiectiv de performanță: Plăți restante la bugetul de stat în perioada 2020 -2024: “zero” mii lei

Nota:

1. În cazul în care vor exista eventuale denaturări ale indicatorilor cheie de performanță înscrise în contractele de mandat, denaturări ce pot proveni din activități conjuncturale așa cum sunt descrise în Legea bugetului de stat nr. 5/2020, art. 48. alin.(1) și (3) care prevede ca la determinarea rezultatului brut preliminar/estimat a se realiza „nu se va ține cont de veniturile și/sau cheltuielile din exploatare realizate ca urmare a unor situații sau activități conjuncturale”, acestea nu se vor lua în considerare.

2. Deasemenea, orice impact negativ asupra indicatorilor cheie de performanță stabiliți mai sus, care se datorează unor evenimente trecute dar cu influență negativă în rezultatele curente și viitoare ale Companiei, nu se vor lua în considerare.