

SINTEZĂ PLAN DE ADMINISTRARE

COMPANIE ADMINISTRATĂ ÎN SISTEM DUALIST

2024 - 2028



INTRODUCERE

Planul de Administrare stabilește direcțiile de dezvoltare ale Companiei, asigurând o viziune de ansamblu asupra structurii financiare și operaționale a Companiei.

Consiliul de Supraveghere (CS) împreună cu Directoratul 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 actualizarea obiectivelor strategice identificate și în obținerea unor noi obiective măsurabile, pe termen mediu și lung - rolul Consiliului de Supraveghere și al Directoratului fiind acela de a se asigura că aceste obiective vor fi rezultatul unor documente programatice. În acest context, se va avea în vedere contribuția pe care Compania trebuie să și-o asume în vederea îndeplinirii Țintelor stabilite prin legislația națională dar mai ales prin directivele europene din domeniul energiei regenerabile, precum "Fit for 55" sau "Green Deal" fiind unul dintre dezideratele majore ale UE, aceasta presupunând schimbări substanțiale în anii viitori în Sistemul Energetic European.

De aceea, demersurile realizate nu trebuie să se limiteze la un interval de timp de 4 ani și vor fi structurate astfel încât obiectivele pe termen lung, cu rezultate finale în anul 2030 sau chiar 2050, să poată fi atinse. Pentru a atinge aceste obiective, trebuie realizate investiții semnificative în noile tehnologii cu emisii scăzute de dioxid de carbon, energia regenerabilă, eficiența energetică și infrastructura rețelei.

Transelectrica are rolul unui agregator al măsurilor de transformare din domeniul energetic, în corelare cu domeniile transporturilor, mediului și dezvoltării economice.

Planul de Administrare, al CNTEE Transelectrica SA pentru perioada 2024-2028, se bazează pe următoarele aspecte:

- o viziune și o strategie de dezvoltare a Companiei comune, adoptate de ambele organe colegiale de conducere;
- un set de criterii și obiective de performanță, *planuri de acțiune* având rolul de a detalia modalitățile de transpunere în practică prin programe/măsură pe care Directoratul le va lua/implementa pe durata mandatului său pentru atingerea respectivelor obiective și criterii de performanță;
- o modalitate comună de compensare a performanței obținute, atât pentru *Consiliul de Supraveghere*, cât și pentru Directorat, care are la bază alinierea la interesele comune între acționari, organele de conducere și salariați.

Planul de Administrare pentru perioada 2024 - 2028 reflectă politica generală a Companiei, în rolul său strategic național ca furnizor de securitate și stabilitate energetică, dar și ca facilitator principal pentru asimilarea capacităților de producție a energiei electrice din surse regenerabile. În egală măsură, Consiliul de Supraveghere împreună cu Directoratul se angajează să realizeze obiectivele strategice așa cum sunt definite în Planul de Administrare într-o de manieră responsabilă, profesionistă și etică față de toate părțile interesate, având ca piloni principali ai strategiei promovate: resursa umană, eficiența și performanța financiară și operațională, rentabilitatea investițională, angajamentul față de standardele de mediu, sustenabilitate și guvernanță corporativă.

Totodată, Consiliul de Supraveghere și Directoratul înțeleg că dinamica pronunțată a factorilor externi sau interni, indiferent de sursa acestora, pot genera necesitatea corelării Planului de Administrare la noile realități și își rezervă dreptul de a efectua pe parcurs modificări ale obiectivelor stabilite prin prezentul Plan de Administrare.

LIMITAREA RĂSPUNDERII

Acest document, elaborat conform Ordonanței de Urgență nr. 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare și Hotărârii de Guvern nr. 639/2023 care aprobă Normele metodologice pentru aplicarea unor prevederi din OUG nr. 109/2011, constituie instrumentul de lucru al

administratorilor din conducerea Companiei. Scopul acestuia este de a orienta Compania pe parcursul mandatului, iar documentul trebuie analizat și utilizat în integralitate, ținând cont de limitările specifice menționate.

Documentul este proprietatea Transelectrica și este destinat exclusiv scopului pentru care a fost conceput, orice altă utilizare, totală sau parțială, fiind interzisă fără acordul prealabil, în scris, al Transelectrica.

Planul de administrare reflectă viziunea și propunerile Consiliului de Supraveghere și ale Directoratului pentru atingerea obiectivelor stabilite pentru perioada 2024-2028, cu orizont până în 2030. Previziunile incluse au un caracter estimativ, fiind susceptibile de influențe și modificări ulterioare, fără garanția unei realizări complete.

Transelectrica, membrii Consiliului de Supraveghere, Directoratul sau angajații săi nu pot fi considerați responsabili pentru eventualele prejudicii rezultate din utilizarea informațiilor din Planul de administrare 2024-2028.

PREZENTARE GENERALĂ

Transelectrica a fost înființată ca persoană juridică română prin *H.G. (Hotărârea Guvernului) nr. 627 din 13 iulie 2000 privind reorganizarea Companiei Naționale de Electricitate CONEL S.A.* Această hotărâre a fost emisă în conformitate cu *H.G. 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.

Transelectrica este o companie de interes național și strategic, înființată ca societate comercială pe acțiuni și își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române și cu *Actul Constitutiv*, în vigoare de la data de 30.03.2023 în temeiul *Hotărârii Adunării Generale Extraordinare a Acționarilor nr. 1/26.01.2023*.

În conformitate cu *Legea nr. 123/2012 a energiei electrice și a gazelor naturale cu modificările și completările ulterioare (Legea 123/2012)*, activitatea de transport al energiei electrice constituie serviciu public de interes național.

ACȚIONARIAT

Statul român este acționar în proporție de 58,6882% diferența fiind reprezentată de acțiuni deținute de investitori instituționali și persoane fizice, tranzacționate pe *Bursa de Valori București (BVB)*. Compania se află 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 Transelectrica sunt listate la BVB sub simbolul: TEL.

Capitalul social subscris al Companiei este de 733.031.420 lei, integral vărsat materializat în acțiuni ordinare, nominative, dematerializate cu valoare nominală de 10 lei/acțiune.

Acționar	Nr. Acțiuni	%
STATUL ROMÂN prin Secretariatul General al Guvernului	43,020,309	58.688%
PAVAL HOLDING	4,753,567	6.484%
Fondul de Pensii Administrat Privat NN/NN Pensii S.A.F.P.A.P.S.A	4,007,688	5.467%
Alți acționari persoane juridice	16,231,423	22.142%
Alți acționari persoane fizice	5,290,155	7.216%
Total	73,303,142	100.000%

STRUCTURA DE ADMINISTRARE

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

Membrii Consiliului de Supraveghere (CS) 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 (Ordonanța de urgență a Guvernului) nr. 109/2011*.

Membrii Directoratului sunt numiți și revocați de către Consiliul de Supraveghere. Un membru al Directoratului este numit Președinte al Directoratului (denumit alternativ Director General Executiv sau Chief Executive Officer al Companiei) și un Chief Financial Officer (CFO). Membrii Directoratului sunt selectați și numiți în conformitate cu prevederile *O.U.G. nr. 109/2011*.

Directoratul își exercită atribuțiile sub controlul Consiliului de Supraveghere. De altfel, membrii Consiliului de Supraveghere nu pot fi concomitent membri ai Directoratului. De asemenea, ei nu pot cumula calitatea de membru în Consiliul de Supraveghere cu cea de salariat al Companiei.

MODELUL DE AFACERE

Transelectrica îndeplinește funcția de operator de transport al energiei electrice, funcția de operator de sistem, și aceea de administrator al pieței de echilibrare, operator de măsurare și operator de alocare a capacităților pe liniile de interconexiune.

Activitățile de bază sunt legate de infrastructuri de importanță strategică pentru sectorul național al energiei electrice ce cuprind multiple elemente de infrastructură critică. Astfel, serviciile de transport au ca suport rețeaua electrică de transport a energiei electrice (RET), iar activitățile de dispecerizare, inclusiv de echilibrare, au ca suport infrastructura de dispecerizare și măsurare.

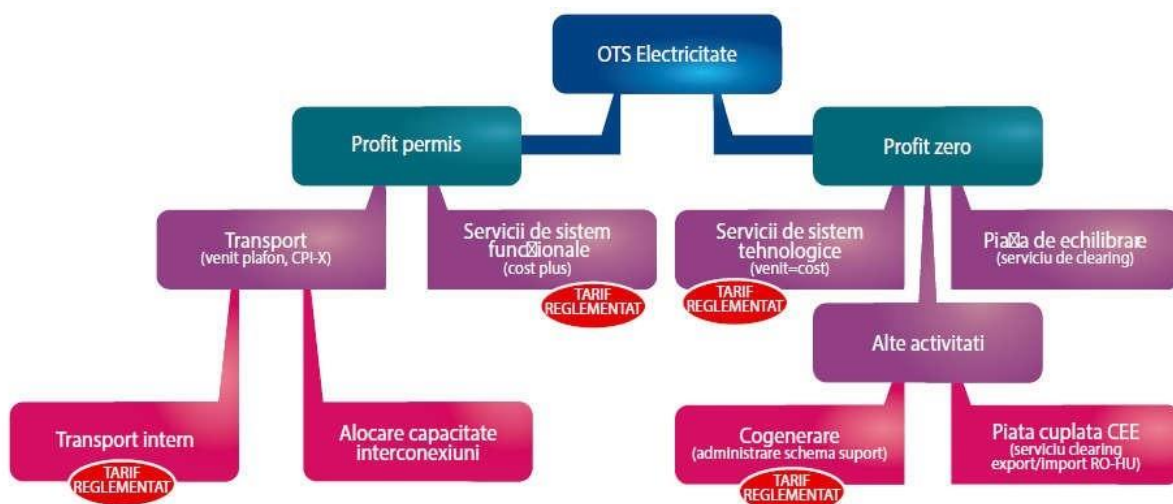
Ca parte integrantă a sistemului interconectat european, Transelectrica este responsabilă nu numai de funcționarea sistemului electroenergetic național (SEN) în parametri de siguranță și calitate și de alimentarea consumatorilor naționali, ci, alături de ceilalți *Operatori de Transport și de Sistem europeni* și-a lărgit aria de competență și responsabilitate la nivelul întregii Europe (40 de OTS-uri din 36 de țări cu peste 532 milioane de consumatori fac parte din ENTSO-E).

Profitabilitatea afacerii este dată de rentabilitatea bazei reglementate a activelor care depinde de rata reglementată a rentabilității și baza reglementată a activelor ("BAR"). Modelul de afacere corespunde profilului standard al unui OTS (Operator de transport și sistem), model proiectat unitar la nivel european prin strategia și legislația energetică europeană, aplicat în toate țările comunitare și transpus ca atare în cadrul legal național. Companiile de tip OTS sunt supuse la nivel european unui proces de certificare ca operatori de transport și de sistem.

Transelectrica, în calitate de operator de transport și de sistem, are o serie de responsabilități și obligații ce decurg pe de o parte din legislația națională, iar pe de altă parte din legislația europeană, ca parte a sistemului european ENTSO-E.

Astfel, Transelectrica și-a asumat următoarele obligații principale, derivate din legislația europeană:

- asigurarea securității operaționale a SEN menținând în permanență funcționarea sistemului electroenergetic național în condiții de siguranță și cu respectarea standardelor de calitate prevăzute în Codul tehnic al RET și Standardul de performanță pentru serviciul de transport al energiei electrice și pentru serviciul de sistem;
- menținerea echilibrului dintre cererea și producția de energie electrică;
- asigurarea și menținerea adecvanței sistemului de transport pe termen lung;



- îmbunătățirea funcționării eficiente a pieței de energie electrică;
- digitalizarea rețelei de transport al energiei electrice;
- garantarea mijloacelor adecvate pentru îndeplinirea tuturor obligațiilor sale.

În acest context, obligația de a garanta mijloacele adecvate pentru îndeplinirea obligațiilor sale, este extrem de importantă și impune corelarea acestora cu nivelurile de responsabilitate și de complexitate a activităților Companiei pe toate palierele interne și externe ale acesteia.

Companiei nu îi este permis să participe la tranzacționarea energiei electrice decât în limita achiziției de energie pentru acoperirea Consumului Propriu Tehnologic (CPT) precum și în celelalte cazuri limitate prevăzute în licența de transport.

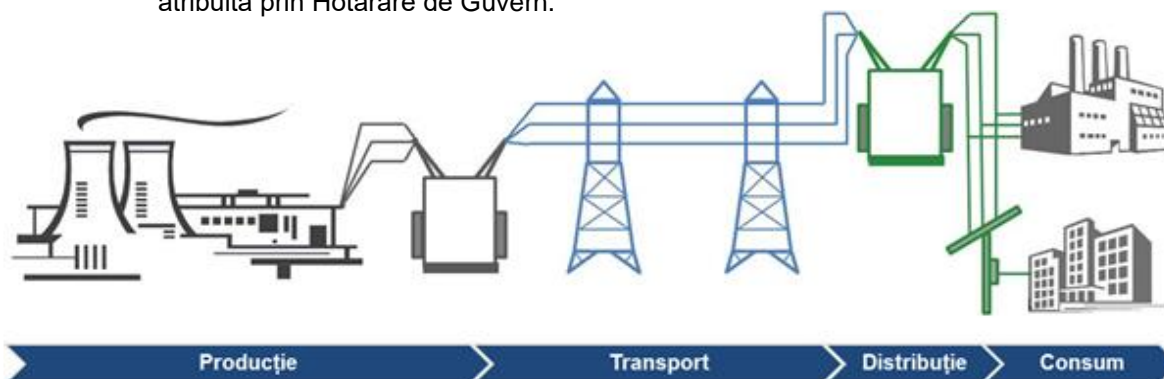
Compania desfășoară aceste activități pe bază de tarife reglementate.

Prin lege, este permis accesul liber și nediscriminatoriu la RET al tuturor participanților de pe piață, care îndeplinesc cerințele legii, cu respectarea normelor și performanțelor prevăzute în reglementările tehnice în vigoare (accesul reglementat al terților la RET).

Compania administrează și operează sistemul electroenergetic de transport din România și asigură schimburile de electricitate cu țările atașate, ca membru al ENTSO-E (Rețeaua Europeană a Operatorilor de Transport și Sistem pentru Energie Electrică) și este responsabilă pentru transportul energiei electrice, funcționarea sistemului și a pieței de energie electrică, precum și a siguranței SEN. De asemenea, reprezintă principala legătură dintre cererea și oferta de electricitate, echilibrând permanent producția de energie cu cererea.

În domeniul activităților reglementate misiunea Transelectrica se completează cu activitățile specifice privind:

- emiterea de certificate verzi pentru energia electrică produsă din resurse regenerabile în aplicarea dispozițiilor legii 220/2008;
- îndeplinirea misiunii de administrator al schemei suport pentru cogenerarea de înaltă eficiență atribuită prin Hotărâre de Guvern.



CADRUL ENERGETIC, LEGISLATIV ȘI INSTITUȚIONAL

Reglementarea activităților Transelectrica se realizează prin legislația primară (cadrul național fiind *Legea nr. 123/2012*, iar cel european fiind dat de *Directiva (UE) 2019/944 a Parlamentului European și a Consiliului din 5 iunie 2019 privind normele comune pentru piața internă de energie electrică și de modificare a Directivei 2012/27/UE și Regulamentul (UE) 2019/943 al Parlamentului European și al Consiliului din 5 iunie 2019 privind piața internă de energie electrică*) cu completările ulterioare și legislația secundară emisă de ANRE - concretizată în licențe, autorizații de înființare, metodologii de tarificare (de tip venit plafon la transport și cost plus la operare sistem, tarife, contracte cadru, proceduri și altele).

Compania își desfășoară activitatea principală în baza *Licenței nr. 161 din anul 2000*, aceasta din urmă având valabilitate 25 de ani, și fiind revizuită ulterior, prin Decizii ale Președintelui ANRE.

Concesiunea asupra Rețelei Electrice de Transport (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 Transelectrica, în calitate de concesionar.

Rolul Companiei se completează sub efectul legislației în domeniul energiei și politicilor energetice ale României și ale Uniunii Europene, transpuse în fapt prin aplicarea dispozițiilor celui de-al treilea pachet legislativ care pune accent pe dezvoltarea piețelor regionale de electricitate, dezvoltarea și operarea eficientă a capacităților de interconexiune, în vederea realizării în perspectivă a pieței interne de energie electrică europeană.

În același timp, activitatea Transelectrica 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.

Transelectrica este certificată conform legislației europene (*Directiva UE 72/2009*) și legislației naționale (*Legea nr. 123/2012*) conform modelului „ownership unbundling”.

SUCURSALELE TRANSELECTRICA

Serviciul de transport al energiei electrice constă în asigurarea transportului de energie electrică activă între două sau mai multe puncte ale RET în SEN, cu respectarea normelor de continuitate, siguranță și calitate, cu asigurarea condițiilor tehnice și menținerea parametrilor de funcționare ai RET, și se realizează prin intermediul a opt sucursale (fără personalitate juridică) cu sediul în București, Bacău, Cluj-Napoca, Craiova, Constanța, Pitești, Sibiu și Timișoara. Activitatea principală a sucursalelor este reprezentată de gestionarea rețelei electrice de transport și este prezentată în diagrama de mai jos:



FILIALE TRANSELECTRICA

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

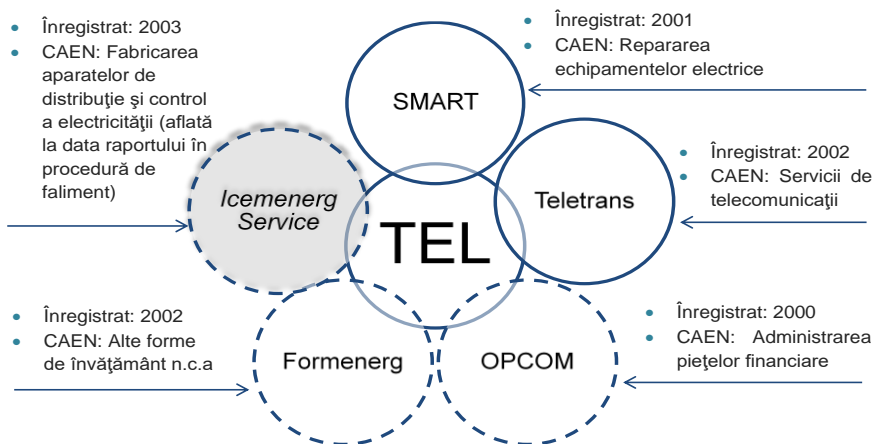
Societatea pentru Servicii de Mentenanță a RET, SMART S.A., a fost înființată prin reorganizarea Transelectrica, ca filială deținută integral de aceasta, conform HG nr. 710/2001. SMART S.A. are ca obiect de activitate efectuarea de revizii și reparații la echipamentele primare și secundare din rețelele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

Societatea 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.

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 „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.

Filialele CNTEE Transelectrica SA¹



Descriere	U.M.	SMART	TELETRANS	FORMENERG	OPCOM
Situații financiare	Data	31 dec 2023	31 dec 2023	31 dec 2023	31 dec 2023
Nr actiuni detinute	%	100%	100%	100%	97,84%
Activ net	lei	94.343.000	31.237.000	1.867.000	62.785.000
Cifra de afaceri	lei	102.925.000	49.026.000	2.838.000	49.450.000
Nr. salariați	nr.	612	234	24	97

DIRECȚIILE PRINCIPALE DE DEZVOLTARE ALE COMPANIEI

În concordanță cu strategia de atingere a criteriilor și obiectivelor de performanță stabilite de către Consiliul de Supraveghere prin Planul de Administrare (PA), Directoratul demonstrează, prin prezentul că modalitatea de

îmbunătățire a performanței operaționale și financiare a Companiei pe durata mandatului său, are la bază următoarele priorități:

- **Accelerarea programelor de investiții**

Este motivată în primul rând de necesitatea asigurării dezvoltării Rețelei Electrice de Transport (RET) și a infrastructurii Dispecerului Energetic Național (DEN) pentru a face față evoluției accelerate din ultimii ani a Sistemului Energetic Național (SEN), dar și de necesitatea obținerii unui nivel de performanță financiară reglementată pe baza căruia Compania să-și poată atrage și menține sursele de finanțare necesare derulării respectivelor programe de investiții, a activității operaționale și a programelor de sprijin și promovare a unor surse de energie, derulate de către Transelectrica.

- **Managementul performanței financiare**

Pentru perioada 2024-2028, Directoratul va continua să mențină și/sau amelioreze profitabilitatea operațională în condițiile unei activități reglementate, prin menținerea unui nivel optim al cheltuielilor cu reparațiile și mentenanța aliniat programului de investiții și creșterea gradului de achiziție de pe piața concurențială a energiei electrice pentru consumul propriu tehnologic (CPT), dar și pentru serviciile de sistem, beneficiind de noile reglementări negociate cu Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei (ANRE).

Accelerarea programului de investiții presupune inclusiv adaptarea programelor de reparații și mentenanță la tehnologiile existente dar și la noile tehnologii de ultima generație cu un grad mare de complexitate și digitalizare, atât în sensul reducerii/eliminării programelor de reparații capitale, pe măsura înlocuirii echipamentelor vizate cu unele noi, cât și în sensul acomodării unui volum sporit de instalații noi cu cerințe specifice. De asemenea, prin revizuirea normelor tehnice interne, se are în vedere achiziția de instalații cu un necesar redus de mentenanță.

Pe de altă parte, dezvoltarea RET și introducerea unui număr sporit de instalații are ca efect creșterea cheltuielilor cu mentenanța, obiectivul urmărit pe termen lung fiind acela al determinării unui nivel optim între reparație și înlocuire, aliniat cu practicile internaționale și care să fie recunoscut în totalitate în tarif.

Pentru reducerea cheltuielilor tehnologice (consumul propriu tehnologic, evitarea congestiilor), cheltuieli care depind într-o măsură determinantă de factori aflați mai puțin sub controlul Companiei, și dincolo de efectul pozitiv indirect ca urmare a accelerării programelor de investiții, Directoratul va prioritiza cheltuielile de investiții în RET.

Optimizarea cheltuielilor de natură financiară (cheltuielile cu dobânda, cheltuielile cu devalorizarea monedei naționale și cheltuielile cu obținerea facilităților de finanțare) are în vedere atât introducerea unor instrumente de finanțare denominate în moneda națională, cât și menținerea și chiar îmbunătățirea rating-ului de credit al Companiei, în vederea reducerii costurilor de finanțare, ca urmare a scăderii riscului de finanțare.

- **Programul de dezvoltare a resurselor umane**

În ultimii ani, Transelectrica se confruntă cu o situație complexă determinată de următoarele aspecte:

- în materie de resurse umane, Directoratul vizează creșterea nivelului general de salarizare din Companie, după un sistem de evaluare performant, pentru a stabili forța de muncă, și introducerea unor mecanisme de creștere a productivității muncii și a unor sisteme de recompensare a muncii pe bază de rezultate și performanță;
- recunoașterea meritelor salariaților și introducerea unor programe de formare profesională și dezvoltare a carierei vor contribui la întinerirea forței de muncă și atragerea talentelor necesare dezvoltării Companiei pe termen mediu și lung;
- principiile care vor sta la baza implementării programelor de întreținere, formare și perfecționare profesională a salariaților Companiei pentru anii următori vor fi: eficiența, eficacitatea, coerența, egalitatea de tratament între categoriile de salariați, planificarea riguroasă și transparența.

- **Managementul valorii acțiunilor Transelectrica**

Strategia Directoratului cu privire la creșterea valorii de piață a Companiei se bazează pe următoarele direcții fundamentale:

- menținerea performanței financiare la limita superioară a nivelului de profitabilitate reglementat - în special prin asigurarea unui nivel ridicat de recunoaștere a cheltuielilor operaționale în tarif și prin managementul nivelului de tarifare, pe baza unei relații de comunicare transparentă cu reglementatorul a cheltuielilor operaționale și a programelor de investiții agreeate la începutul perioadelor de reglementare și tarifare;
- creșterea lichidității Companiei prin diversificarea surselor de finanțare prin instrumente specifice piețelor de capital, în moneda națională și în alte valute, negarantate și cu durate de viață peste nivelul celor oferite de instituțiile bancare;
- optimizarea cheltuielilor financiare, astfel încât, în paralel cu creșterea profitabilității operaționale, nivelul profitului înainte de impozitare să se mențină la un nivel stabil, predictibil și care să permită un nivel de profitabilitate atractiv pentru tipul de Companie de utilitate publică care este Transelectrica;
- promovarea activă a Companiei și a performanței sale financiare în cadrul comunităților de investitori din țară și din principalele centre financiare, astfel încât capitalizarea de piață să reflecte cât mai bine valoarea capitalurilor proprii.

SINTEZA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ

Pe parcursul documentului au fost identificați și stabiliți o serie de indicatori de performanță care sumarizați se prezintă astfel:

Nr crt	Obiectiv/Indicatori de performanță	Formula de calcul	U.M.	Valori țintă pentru indicatorii de performanță				
				2024	2025	2026	2027	2028
Indicatori financiari								
1	Rata cheltuielilor de capital	Cheltuieli de capital*100/Total active	%	5,56%	5,57%	5,58%	5,59%	5,60%
2	Gradul de Realizarea Planului Anual de Investiții în procentele enunțate din Planul de Investiții aprobat de AGA	Propunere formulă de calcul: Investiții realizate*100/Plan investiții planificat	%	90%	91%	92%	93%	94%
3	Rata de plată a dividendelor (în conformitate cu prevederile OG 64/2001)	Dividende plătite*100/Profit net	%	50%	50%	50%	50%	50%
4	Rata lichidității curente	Active curente/Datorii curente	nr	1,03	1,04	1,05	1,06	1,07
5	Rata de acoperire a Dobânzii	Profit înainte plăți dobânzii și impozitului pe profit / cheltuiala cu dobanda	nr	3,50	4,00	4,50	5,00	5,50
6	Rata de rotație a activelor	Cifra de afaceri netă*100/Valoarea medie a tuturor activelor	nr	0,50	0,52	0,53	0,54	0,55
7	Rentabilitatea activelor ROA	Profit net*100/Active totale	%	2,04%	2,05%	2,06%	2,07%	2,08%
8	Plăți restante la Bugetul de Stat	Valoarea restanțelor (datoriilor) la bugetul de stat la sfârșitul perioadei (anului fiscal)	lei	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	Reducerea Arieratelor	Valoarea arieratelor la sfârșitul perioadei (anului fiscal)	lei	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indicatori nefinanciari								
1	Gradul de Realizarea Planului Anual de Mentenanță	Activități de mentenanță realizate*100/Activități planificate în Planul de mentenanță anual	%	90%	90%	90%	90%	90%
2	Rata de retenție a clienților	(Număr total de clienți la finalul perioadei - Număr de clienți noi)*100/Număr total de clienți la începutul perioadei	%	100%	100%	100%	100%	100%
3	Scorul de satisfacție al clienților	Total număr evaluări de 4 și 5 în perioada t*100/Total număr evaluări în perioada t	%	75%	75%	75%	75%	75%
4	Numărul mediu de ore de formare per angajat	Total număr ore de formare/Total număr angajați	nr	16,00	18,00	18,50	19,00	19,50
5	Numărul de instruiți în materie de siguranță	Numărul total de instruiți în materie de siguranță care sau efectuat pe parcursul anului	nr	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
6	Numărul de reuniuni ale Consiliului de Supraveghere	Numărul ședințelor consiliului de supraveghere susținute pe parcursul anului de raportare	nr	8	10	12	14	16
7	Număr de reuniuni ale Comitetelor	Numărul ședințelor comitetelor (CNR, Comitet audit, Comitet riscuri) susținute pe parcursul anului de raportare	nr	8	10	12	14	16
8	Număr reuniuni Comitet Directorat	Numărul ședințelor Comitetului Directorat susținute pe parcursul anului de raportare	nr	36	38	40	42	46
9	Consumul intern de energie electrică	Consum intern de energie statii RET și sedii	MW/h	46,500	46,400	46,300	46,200	46,100
10	Stabilirea politicilor de gestionare a riscurilor	Există instrument de gestionare al riscurilor		DA	DA	DA	DA	DA
Indicatori necomerciali								
1	Diferența de remunerație între angajații de sex feminin și cei de sex masculin	Salariul mediu lunar al angajaților de sex feminin*100/Salariul mediu lunar al angajaților de sex masculin	%	0,75%	0,50%	0,25%	0,00%	0,00%

DEMERS METODOLGIC

Planul de Administrare stabilește programele, resursele și calendarul acțiunilor cu termene de implementare și responsabili, prin care este realizată strategia de administrare, respectiv atingerea tuturor obiectivelor strategice și a criteriilor și indicatorilor de performanță asumați.

Implementarea lor va asigura nivelul dorit de performanță al Companiei din punct de vedere al așteptărilor principalilor acționari și respectiv a părților interesate:

- performanța financiară;
- adecvanța infrastructurii RET;

- eficiența operațională;
- îndeplinirea misiunii europene și naționale de serviciu public;
- siguranța tehnică în funcționarea SEN și a platformelor proprii de tranzacționare a energiei electrice.

ANALIZA STRATEGICĂ A COMPANIEI

MISIUNEA ȘI VIZIUNEA

În contextul geostrategic actual centrat din ce în ce mai pregnant pe energie, ca vector de dezvoltare economică și furnizor de stabilitate și securitate națională și regională, Transelectrica trebuie să asigure o rețea de transport al energiei electrice capabilă să susțină decarbonizarea progresivă și integrarea crescândă a surselor regenerabile, garantând în același timp eficiența și securitatea aprovizionării cu energie electrică cu respectarea reglementărilor în domeniul protecției mediului și schimbărilor climatice.

Totodată, unul dintre obiectivele strategice ale României în domeniul energetic, stipulate prin Strategia energetică a României pentru perioada 2020-2030, cu perspectivele anului 2050, este acela ca România să își consolideze statutul de furnizor regional de securitate energetică, obiectiv care impune o abordare pe termen lung a dezvoltării sistemului electroenergetic național, racordată la obiectivele UE în domeniu.

În acest context, definirea unui obiectiv pe termen lung centrat pe obligațiile companiei și integrate cu obligațiile României, trebuie să vizeze asigurarea unei abordări echilibrate a dezvoltării sectorului energetic național, corelată cu actualul context internațional, de o complexitate și volatilitate ridicate, care generează provocări noi pentru sistemul energetic național.

Obiectivul general pe termen lung (2050) asumat de Transelectrica prin documentele programatice naționale este acela de a asigura consolidarea statutului României de furnizor regional de stabilitate și securitate energetică.

Pe termen mediu pe perioada 2023-2027, în contextul tranziției energetice asumate la nivelul UE, pentru îndeplinirea obiectivului general pe termen lung, se impune ca Transelectrica să asigure reziliența și adecvanța SEN, să garanteze securitatea aprovizionării cu energie electrică și dezvoltarea RET.

Viziunea Transelectrica este de a rămâne autoritatea tehnică și operațională a SEN și să devină operatorul cheie de transport al energiei electrice din regiunea sud-est europeană, funcționând interconectat la ENTSO-E și asigurând tranzitul energiei electrice pe piața regională a energiei electrice.

Pe termen lung, în raport cu viziunea europeană privind energia 2050 a Comisiei Europene și Strategia UE (Uniunea Europeană), viziunea Companiei se suprapune pe elementele de bază și obiectivele de a reduce amprenta de carbon a economiei europene. Se are în vedere viziunea transformării sistemului energetic actual într-unul pan-european integrat, cu un nivel scăzut de emisii de carbon, sigur, fiabil, rezistent, accesibil, rentabil și bazat pe piață, care alimentează întreaga economie și pregătește calea pentru o economie total neutră din punct de vedere al amprentei de carbon și circulară până în anul 2050 la costuri cât mai mici.

ANALIZA MEDIULUI EXTERN

Tranziția sistemului energetic în moduri compatibile cu reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră și creșterea competitivității și a securității aprovizionării reprezintă principalele obiective pe termen lung stabilite de către UE. Pentru a atinge aceste obiective, trebuie realizate investiții semnificative în noile tehnologii cu emisii scăzute de dioxid de carbon, energia regenerabilă, eficiența energetică și infrastructura rețelei.

Sectorul energetic național are o importanță vitală pentru dezvoltarea economică și socială și pentru îmbunătățirea calității vieții populației. Asigurarea alimentării cu energie în volum suficient și accesul larg la serviciile energetice constituie o exigență de bază a dezvoltării durabile.

În ultimii ani, în România, sursele de producere a energiei electrice din surse regenerabile, cu precădere înspre eoliană și fotovoltaică, au crescut semnificativ, preconizându-se o creștere tot mai alertă în următorii 10 ani.

Transelectrica va trebui să aibă capacitatea necesară de transport, astfel încât să poată integra puterea instalată conform țințelor asumate de România prin PNIESC, asigurând siguranța și stabilitatea sistemului energetic.

Prin urmare, nivelul actual de dezvoltare a RET necesită o accelerare a stadiilor de realizare a proiectelor de infrastructură energetică, în scopul asigurării trecerii graduale la o economie neutră din punct de vedere al emisiilor de carbon.

În acest sens, Compania are în vedere creșterea capacității de transport prin retehnologizare stații și linii de natură a optimiza evacuarea producției de energie electrică din zonele puternic excedentare, cum ar fi zona de sud – est a României, unde este racordată Centrala Nuclearoelectrică Cernavodă și centralele electrice eoliene și zona de sud – vest a României, unde sunt racordate principalele amenajări hidroelectrice și principalele centrale termoelectrice, care se află într-un proces amplu de reorganizare și de transformare, pentru a trece de la utilizarea cărbunelui la utilizarea gazelor naturale, a hidrogenului, dar și a resurselor regenerabile (fotovoltaice).

Energia de tranziție (ce utilizează ca sursă gazul și combustibilul nuclear) reprezintă un element important pentru securitatea energetică a României, stabilitatea sistemului energetic național neputând fi susținută doar de centralele electrice din surse regenerabile.

Totodată, energia de tranziție poate contribui semnificativ la atingerea țințelor de decarbonizare. În acest sens, utilizarea reactoarelor nucleare mici și modulare dar și a centralelor pe gaz cu tehnologii noi care reduc nivelul de poluanți emiși ar putea fi benefică pentru asigurarea de noi capacități energetice fără emisii de carbon și surse de producție de hidrogen, după anul 2035.

În ceea ce privește tranziția energetică – scăderea producției de energie electrică din cărbune, dezvoltarea capacităților noi de producere a energiei electrice până în 2030 este importantă în contextul în care 80% din grupurile termoenergetice existente au durată de viață normală depășită, dar și a faptului că, sectorul energetic generează o bună parte din emisiile GES la nivel național. Pe cale de consecință, înlocuirea unei importante capacități pe bază de surse cu emisii crescute, cu centrale noi, eficiente și cu emisii reduse, pe gaze, energie nucleară și RES trebuie să reprezinte unul din principalele obiective ale României.

Cu toate acestea, noua realitate geopolitică generată de criza din Ucraina, a amplificat criza energetică existentă la nivelul UE, evidențiind faptul că utilizarea în continuare a cărbunelui la producerea energiei electrice trebuie privită ca o soluție temporară necesară, menită să contribuie la scăderea dependenței UE de o sursă nefiabilă de gaze naturale, ca etapă asumată în implementarea Pactului Ecologic European.

În ceea ce privește potențialul național privind utilizarea hidrogenului, România dispune de o serie de avantaje majore, ele fiind identificate pe întreg lanțul valoric al hidrogenului. Cu toate acestea, în absența unei strategii, potențialul României de a dezvolta un ecosistem energetic bazat pe hidrogen riscă să rămână insuficient exploatat.

Este cunoscut faptul că evoluțiile tehnologice au efect asupra dezvoltării și maturității sectorului energetic și, implicit, asupra Transelectrica, că influențează frontierele dintre segmentele strategice prin modificarea factorilor cheie de succes. Aceasta impune ca valorificarea oportunităților tehnologice existente în mediul tehnologic al Transelectrica să devină o activitate permanentă a managementului superior și a celor care participă la fundamentarea strategiei Companiei.

Finanțarea cercetării, nivelul de dotare tehnologică, rata de înnoire a produselor tehnologice, tehnologia informației și comunicării, accesul la rețelele electronice de comunicare rapide sunt factori ce influențează în mod fundamental dezvoltarea Transelectrica.

Provocările de securitate în contextul conflictului din Ucraina, instabilitatea legislativă sau birocrăția sunt aspecte cu influență negativă asupra sectorului energetic. Din punct de vedere social, prin raportare la specificul activității Transelectrica, aspecte precum situația demografică, migrația, șomajul, discriminarea în funcție de gen și vârstă, situația școlilor profesionale cu profil energetic, asigurarea resurselor umane calificate necesare înlocuirii personalului după pensionarea sau retragerea acestuia, asigurarea echilibrului între motivație și remunerare, responsabilitatea socială, reprezintă aspecte relevante cu impact asupra activității Companiei.

Forța de muncă nu reprezintă o problemă doar pentru Transelectrica sau doar pentru România, acest lucru se întâmplă și la nivel european, unde au fost ridicate mai multe probleme legate de condițiile de muncă, nivelul de trai și bunăstarea persoanelor cu vârste peste 50 de ani, deoarece numărul acestora este mai mare decât cel al tinerilor angajați.

ANALIZA MEDIULUI INTERN

Pe de-o parte, prin specificul activității sale, Transelectrica dispune de forță de muncă ce are înaltă calificare și de active tangibile și intangibile necesare desfășurării activității, iar pe de alta, este deficitară în identificarea unor procese clar determinate menite să eficientizeze activitatea. Prin urmare, Transelectrica își propune identificarea tuturor proceselor pe baza cărora se desfășoară activitatea întregii Companii și stabilirea unei soluții optime pentru gestiunea eficientă a activităților în cadrul unui sistem informatic performant și prin demarea unui proces intern de regândire și redimensionare a proceselor interne.

Totodată, este necesară crearea unui mediu atractiv de lucru pentru noile generații de specialiști și, în egală măsură, să păstreze specialiștii în cadrul Transelectrica, asigurându-se că transferul de cunoștințe și expertiză către aceștia se face la cel mai înalt nivel. Strategia de perfecționare profesională reprezintă o componentă de bază a strategiei de resurse umane la nivelul Companiei în vederea asigurării instruirii, formării și perfecționării profesionale a personalului în scopul eficientizării activității acestora.

Pe de altă parte, conturarea unei organigrame adaptată nevoilor curente și structurată pe principalele procese de afaceri ale Companiei, adoptarea unei strategii de resurse umane având ca punct central dezvoltarea continuă a angajatului și motivarea acestuia în desfășurarea activității, implementarea unei strategii salariale în concordanță cu tendințele din industria de profil, implementarea de mecanisme motivaționale care să cuprindă atât componenta financiară, cât și cea profesională, de dezvoltare a spectrului de competențe profesionale, precum și dezvoltarea culturii organizaționale reprezintă aspecte cheie, menite să contribuie la desfășurarea activității Companiei în condiții de eficiență și eficacitate.

De asemenea, se impune derularea unui proces continuu de actualizare, corelat cu evoluțiile tehnologice și conceptuale existente pe plan mondial, cât și cu dezvoltările strategice și cu proiectele existente la nivel de Companie pentru următorii ani. Totodată, procesul de actualizare este impus de dezvoltările actuale ale platformelor informatice la nivelul ENTSO-E și al centrelor regionale de coordonare operațională, de noile cerințe generate de procesul de cuplare a pieței de electricitate pe toate segmentele sale și, în special, a segmentelor aferente produselor de echilibrare și schimb transfrontalier.

Integrarea în SEN a producției din resurse regenerabile, în special centralele electrice eoline și cele fotovoltaice, atât sub forma producției distribuite și dispersate la nivelul Rețelei Electrice de Distribuție (RED), cât și prin apariția unor centrale de foarte mare putere (ordinul sutelor de MW) racordate direct în RET- conduce la necesitatea de acțiuni complexe de integrare a acestor centrale în sistemul EMS/SCADA-DEN, atât ca surse dispecerizabile distribuite cât și ca surse mari concentrate, fapt care va impune dimensionarea corespunzătoare a echipamentelor hardware pentru asigurarea achiziției și prelucrării unui volum foarte mare de date.

Totodată, este necesară atenția sporită asupra infrastructurii critice cu echipamente și aplicații software specifice, astfel încât Dispecerul să nu fie în pericolul de a nu își mai îndeplini rolul funcțional, având în vedere noile evoluții în plan cibernetic și amenințările care provin din această direcție.

Este important ca schimbul de date dintre sistemul central EMS/SCADA și cele teritoriale să fie revizuit, structura ierarhică având la bază principii ieșite din uz, ceea ce implică o abordare puternic integrată pe bază tehnologiilor moderne.

Pe de altă parte, pentru a asigura funcționarea sigură și stabilă a sistemului energetic național, Transelectrica trebuie să aibă în vedere creșterea nivelului de securitate a obiectivelor, ținând cont atât de importanța lor funcțională, cât și de valoarea patrimonială a acestora. În contextul importanței securității energetice pentru siguranța națională, Compania trebuie să acorde toată atenția implementării legislației aferente sistemelor integrate de securitate, a protecției informațiilor clasificate și a protecției infrastructurii critice. Prin urmare, securitatea instalațiilor energetice reprezintă un obiectiv de interes constant.

PLANUL DE ADMINISTRARE

CADRUL ENERGETIC, LEGISLATIV ȘI INSTITUȚIONAL

Reglementarea activităților Transelectrica se realizează prin legislația primară (cadrul național fiind Legea nr. 123/2012, iar cel european fiind dat de Directiva (UE) 2019/944 a Parlamentului European și a Consiliului din 5 iunie 2019 privind normele comune pentru piața internă de energie electrică și de modificare a Directivei 2012/27/UE și Regulamentul (UE) 2019/943 al Parlamentului European și al Consiliului din 5 iunie 2019 privind piața internă de energie electrică) cu completările ulterioare și legislația secundară emisă de ANRE - concretizată în licențe, autorizații de înființare, metodologii de tarifare (de tip venit plafon la transport și cost plus la operare sistem, tarife, contracte cadru, proceduri și altele).

Compania își desfășoară activitatea principală în baza Licenței nr. 161 din anul 2000, aceasta din urma având valabilitate 25 de ani, și fiind revizuită ulterior, prin Decizii ale Președintelui ANRE. Concesiunea asupra Rețelei Electrice de Transport (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 Transelectrica, în calitate de concesionar.

Rolul Companiei se completează sub efectul legislației în domeniul energiei și politicilor energetice ale României și ale Uniunii Europene, transpuse în fapt prin aplicarea dispozițiilor celui de-al treilea pachet legislativ care pune accent pe dezvoltarea piețelor regionale de electricitate, dezvoltarea și operarea eficientă a capacităților de interconexiune, în vederea realizării în perspectivă a pieței interne de energie electrică europeană.

În același timp, activitatea Transelectrica 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.

Transelectrica este certificată conform legislației europene (Directiva UE 72/2009) și legislației naționale (Legea nr. 123/2012) conform modelului „ownership unbundling”.

POLITICA DE DIVIDENDE

Acționarul majoritar, Statul român, prin Secretariatul General al Guvernului (SGG), împreună cu ceilalți acționari ai companiei, setează așteptările privind creșterea valorii Companiei pe termen mediu și lung și implicit a valorii dividendului, ca deziderat al oricărui investitor. Creșterea valorii Companiei este necesar a fi realizată în condiții de excelență operațională, în condițiile funcționării în siguranță a SEN, pe fondul unui profil de risc redus, realizat și gestionat în mod responsabil de Companie, cu încadrarea în rentabilitatea aprobată de către ANRE.

Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice Companiei și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia. Obiectivul principal al acționarului Stat, este asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programul de investiții angajat de Companie pentru dezvoltare, modernizare și mentenanță sigură, ținând cont de obligațiile și responsabilitățile Companiei în calitatea sa de OTS național, conectat la sistemul european.

STRATEGIA FINANCIARĂ

Performanța financiară

CNTEE TRANSELECTRICA SA	2021	2022	2023
CONTUL DE PROFIT SI PIERDERE			
Venituri din exploatare			
Venituri din serviciile de transport	1,252,286,233	1,884,908,784	1,956,026,997
Venituri din serviciile de sistem	623,720,414	533,615,814	390,661,225
Venituri din piața de echilibrare	1,822,563,918	3,478,995,282	2,269,419,063
Alte venituri	56,969,232	388,937,976	102,000,907
Total venituri	3,755,539,797	6,286,457,856	4,718,108,192
Cheltuieli de exploatare			
Cheltuieli privind operarea sistemului	-576,408,805	-901,663,440	-640,425,922
Cheltuieli cu piața de echilibrare	-1,809,588,063	-3,479,716,063	-2,268,980,883
Cheltuieli privind serviciile de sistem	-609,608,093	-466,608,039	-499,184,926
Amortizare	-274,471,326	-271,601,694	-334,287,483
Cheltuieli cu personalul	-244,336,202	-306,389,734	-348,295,588
Reparații și mentenanță	-97,438,234	-108,250,673	-114,757,407
Materiale și consumabile	-9,696,131	-13,159,965	-8,109,699
Alte cheltuieli din exploatare	-123,424,865	-144,988,830	-270,033,399
Total cheltuieli din exploatare	-3,744,971,719	-5,692,378,438	-4,484,075,307
Profit din exploatare	10,568,078	594,079,418	234,032,885
Venituri financiare	6,402,152	65,189,878	35,900,704
Cheltuieli financiare	-15,092,341	-71,883,403	-35,632,848
Rezultat financiar net	-8,690,189	-6,693,525	267,856
Profit inainte de impozitul pe profit	1,877,889	587,385,893	234,300,741
Impozit pe profit	-1,427,998	-72,813,152	-20,689,435
Profitul exercitiului	449,891	514,572,741	213,611,306

OPTIM DE FINANȚARE

Pe toată durata mandatului Consiliul de Supraveghere împreună cu Directoratul își propune să realizeze un optim al mixului (raportul optim) de finanțare între surse proprii, fondurile europene disponibile, venituri provenite din alocarea de capacitate de interconexiune și împrumuturi sau instrumente financiare purtătoare de dobândă în situația în care sursele menționate anterior se dovedesc a fi insuficiente.

Structura de țintă de finanțare a dezvoltării infrastructurilor operate de Companie, conform Planului de dezvoltare al RET (PD RET) pentru perioada 2022-2031 este:

- 40% surse proprii;

- 40% fonduri europene nerambursabile;
- 20% venituri din alocare capacitate de interconexiune.

Pe durata mandatului această structură de finanțare se poate modifica în funcție de ritmul de derulare a programului de investiții și de natura contextuală a finanțării acestora - elemente independente de controlul managerial al Companiei.

Finanțarea marilor proiecte de investiții prin accesarea unor fonduri europene nerambursabile reprezintă una din soluțiile pe care Transelectrica le-a utilizat și le va utiliza în continuare pentru a realiza o capacitate solidă de transport al energiei electrice pe întregul teritoriu al României, asigurând, astfel, atât cerințele de păstrare a competitivității economiei românești, cât și cerințele de reglementare.

Sub aspectul trezoreriei operaționale, Compania se va asigura ca la orice moment deficitul de finanțare al capitalului de lucru generat în principal de o lipsă de sincronizare a obligațiilor scadente și încasările provenite din activitatea operațională, să fie acoperite de facilitati de credit. În acest fel riscul de lichiditate să fie evitat iar Compania să poată să își onoreze la timp și fără costuri obligațiile scadente.

În egala măsură, Compania va explora și se va asigura în permanență ca performanța financiară a Companiei se va încadra în indicatorii de solvabilitate și lichiditate universal acceptați de piețele financiar-bancare, astfel încât la orice moment Compania să poată accesa finanțări din piață la costuri minime la momentul accesării, dacă va fi cazul.

Transelectrica beneficiază în prezent de o capacitate și o rezervă substanțială de îndatorare îndestulătoare pentru acoperirea necesarului estimat de finanțare pentru susținerea Planului de dezvoltare RET 2022-2031. Pe fondul unui flux de numerar stabil și predictibil, asigurat de tarifele reglementate aferente activităților de transport și servicii de sistem, nivelul datoriei suplimentare estimat a fi atrasă va conduce la un nivel al serviciului datoriei ce va putea fi gestionat în mod confortabil de Companie. Acest lucru va fi confirmat ca și până în prezent, de către o agenție rating de credit de reputație internațională, din categoria celor S&P, Moody's Investors Services sau Fitch.

STRATEGIA DE RESURSE UMANE

Necesitatea accelerării planului de investiții, îmbunătățirea permanentă a performanțelor SEN din punct de vedere tehnic și operativ, în condiții de siguranță și stabilitate în funcționare cel puțin pentru motivele enumerate mai sus, integrarea surselor regenerabile, interconectarea cu alte sisteme electroenergetice din regiune concomitant cu consolidarea pieței paneuropene de energie electrică pot fi realizate cu o resursă umană pregătită profesional la cel mai înalt standard, motivată prin condițiile de muncă oferite, salariile compatibile cu salariile oferite de către alte OTS-uri comparabile cu Transelectrica și un program temeinic de pregătire profesională și dezvoltare. O resursă umană motivată nu doar că devine mai productivă, dar și mai implicată în îndeplinirea obiectivelor Companiei.

FORMAREA PROFESIONALĂ

Scopul principal al activităților de formare și perfecționare profesională a angajaților Companiei, în intervalul 2024-2028, va fi acela de creștere constantă și continuă a eficienței profesionale prin dobândirea, perfecționarea și diversificarea competențelor profesionale ale salariaților, obiectivul central fiind o îmbunătățire semnificativă a performanțelor profesionale ale personalului. Programele de pregătire profesională sunt menite pe de-o parte să asigure menținerea și/sau creșterea nivelului de pregătire al salariaților dar în egală măsură are o componentă importantă de motivație, care la rândul ei contribuie la menținerea gradului de retenție al salariaților.

Siguranța angajaților este de prim interes pentru Companiei. Compania după cum am văzut are multe zone de complexitate în stații, pe liniile de înaltă tensiune, la sediul birourilor etc. unde salariații sunt expuși riscurilor de

accident. Prin urmare, instruirea personalului, pe categorii și cu specificul activității trebuie să beneficieze de instruire profesională.

MODERNIZAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Modernizarea culturii organizaționale la Transelectrica implică regândirea proceselor interne și adoptarea de soluții digitale pentru a eficientiza activitatea și a crește flexibilitatea operațională. Procesul de modernizare urmărește să optimizeze fluxurile de lucru, să reducă birocrăția și să creeze un mediu de lucru mai atractiv pentru angajați. Digitalizarea proceselor interne contribuie la îmbunătățirea comunicării între departamente, la creșterea transparenței și la accelerarea procesului de luare a deciziilor.

Un aspect important al modernizării culturii organizaționale este accentul pus pe egalitatea de gen și incluziune. Transelectrica se angajează să promoveze diversitatea și să asigure oportunități egale pentru toți angajații, indiferent de gen, vârstă sau alte caracteristici personale. Compania urmărește să creeze un mediu de lucru incluziv, în care toți angajații să se simtă valorizați și respectați, iar performanțele lor să fie recunoscute în mod echitabil. Prin adoptarea unor politici clare de egalitate de gen și prin implementarea unor măsuri specifice pentru eliminarea diferențelor de gen, Transelectrica își propune să contribuie la crearea unei culturi organizaționale echitabile și performante, care să reflecte valorile companiei și să sprijine dezvoltarea continuă a acesteia.

Egalitatea de gen, salarizarea personalului sunt prioritățile Directoratului și vor fi urmarite pe întreaga perioadă a mandatului astfel încât diferențele să fie minore de la o perioadă la alta.

La nivelul Companiei este promovată egalitatea de șanse, politica de resurse umane, procedurile aplicabile în cadrul Companiei privind selecția și recrutarea personalului, avansarea și promovarea au ca și condiție esențială nivelul de cunoștințe al candidaților/salariaților, nu există criterii care să promoveze discriminarea de orice fel.

Egalitatea de gen este reglementată și prin Contractul Colectiv de muncă aplicabil la nivelul Companiei.

Scopul principal al activităților de resurse umane prin acțiunile pe care le vom întreprinde în viitor va fi acela de creștere constantă și continuă a eficienței profesionale prin dobândirea, perfecționarea și diversificarea competențelor profesionale ale salariaților cu respectarea tuturor principiilor privind egalitatea de șanse.

DIGITALIZARE ȘI CYBERSECURITY

Sistemul energetic european se confruntă cu o schimbare profundă care afectează rețelele de electricitate la fel de mult ca și piețele de energie electrică. Decarbonizarea, digitalizarea și o mai mare descentralizare transformă sistemul de energie și utilizatorii săi. Aceasta include responsabilitatea operatorilor de sisteme de transport de a asigura un sistem de alimentare fiabil și de a facilita funcționarea și integrarea pieței.

La nivelul Transelectrica, digitalizarea trebuie să vizeze creșterea performanțelor atât prin inovarea proceselor operaționale și manageriale, cât și prin introducerea de tehnologii digitale având la bază concepte noi care determină transformarea modelului de afacere al Companiei prin dezvoltarea capabilităților strategice (personal, active, structură, procese, etc.).

Astfel, introducerea unui sistem informatic performant devine un obiectiv strategic în sine. Provocările actuale atât cele interne cât și cele externe impune înlocuirea tehnologiilor existente care sunt depășite tehnologic și moral.

STRATEGIA DE COMUNICARE

În calitatea sa de companie listată la BVB, Transelectrica se angajează să aibă o comunicare continuă și transparentă cu toți investitorii săi. Obiectivele strategiei vizează o bună comunicare a acțiunilor întreprinse de Companie pentru a reflecta cu obiectivitate performanța financiară, a riscurilor și provocărilor, dar și a acțiunilor și planurilor viitoare de dezvoltare în contextul local și european privind: siguranța RET, calitatea serviciului, creșterea capacității de transport și de interconexiune cu țările vecine.

Prin urmare, este important ca valoarea creată de Companie care este certă, să fie eficientă și în mod obiectiv comunicată tuturor părților interesate, iar în acest scop se vor folosi cele mai adecvate canale de comunicare și orice alte strategii pentru a se atinge aceste obiective. În acest demers, în funcție de adresabilitate și public țintă, mesajele vor fi transmise de către membrii Consiliului Supraveghere, de către membrii Directoratului, sau după caz, de către managementul Companiei la nivel de experți.

RISCURI

Managementul tipurilor de risc implică identificarea tipurilor de risc și a riscurilor asociate, stabilirea autorităților responsabile pe tipuri de risc, stabilirea domeniilor de acțiune ale autorităților responsabile pentru prevenirea, pregătirea, răspunsul la eveniment și refacerea/reabilitarea situației, precum și repartizarea funcțiilor de sprijin.

În ceea ce privește impactul resimțit de Transelectrica din sensul riscurilor incidente, trebuie ținut cont de contextul în care își desfășoară activitatea Compania. Astfel, vorbim despre o piață cu un impact semnificativ asupra mediului economic dar și asupra populației. Transportul energiei electrice este un serviciu de importanță majoră la nivel național dar și european și, implicit, riscurile cu un potențial impact major trebuie abordate în consecință.

În actuala conjunctură internațională, este necesară în special acoperirea riscului de finanțare și sprijinirea proiectelor de investiții strategice prioritare din sectorul transportului de energie electrică prin furnizarea suportului financiar necesar pentru continuarea acestor investiții extrem de importante care vor asigura coeziunea economico-socială-teritorială a României și continuarea eforturilor, ca stat membru, pentru integrarea în piața unică europeană de energie.

Îmbunătățirea performanței financiare, decizii privind investițiile și mentenanța activelor bine consolidate, gestionarea riscurilor aferente operării sistemelor energetice, servicii și rezultate îmbunătățite, creșterea eficienței și eficacității operaționale (Excelența Operațională), extinderea duratei de viață a activelor reprezintă principalele beneficii ale aplicării conceptelor și standardelor Smart Grid pentru susținerea unui management performant al activelor.

Din sensul Companiei, serviciile de administrare a pieței de echilibrare, de pildă, induc riscuri materializate în colectarea incertă a creanțelor comerciale de la Părțile Responsabile cu Echilibrarea și întârzieri de plată cu penalități către Furnizorii de servicii de echilibrare, cu impact negativ direct asupra stabilității fluxurilor de lichidități și indirect asupra profitului Companiei, prin constituirea provizioanelor pentru clienții incerti.

Acțiunile periodice de mentenanță preventivă bazate pe fiabilitatea activelor rețelei vor sprijini deciziile operatorilor de rețea în vederea îmbunătățirii flexibilității generale a sistemelor energetice, contribuind la un nivel mai înalt de integrare a surselor de energie. Pentru îmbunătățirea managementului riscului în rețele de transport este necesară implementarea politicilor de mentenanță predictivă bazate pe estimări mai exacte ale duratei de viață a activelor.

PRINCIPIILE GUVERNANȚEI CORPORATIVE APLICATE ÎN TRANSELECTRICA

Transelectrica are o responsabilitate importantă prin prisma calității de societate tranzacționată public și își propune să asigure transparență și sprijin în ceea ce privește parcursul și rezultatele Companiei și, în același timp, să asigure în mod echitabil acces tuturor acționarilor la informațiile relevante despre Companie.

Atât diversitatea acționariatului, cât și prezența în principalii indici publicați de BVB, Compania fiind admisă la tranzacționare în Categoria Premium, accentuează exigențele în materie de transparență, relevanță a informației și rapiditate în diseminarea acesteia, precum și menținerea unui dialog continuu cu publicul investitor.

Fiind o societate admisă la tranzacționare, Transelectrica se supune reglementărilor incidente pieței de capital, asigurând efectuarea și publicarea corespunzătoare a raportărilor periodice și continue asupra tuturor evenimentelor importante, inclusiv situația financiară, performanța și conducerea. Prin procedura de raportare continuă și procedura de raportare periodică, Compania pune la dispoziția celor interesați informații complete, corecte și în timp util, pentru a le permite acționarilor să ia decizii investiționale obiective.

În lumina principiilor guvernantei corporative a întreprinderilor de stat, dezvoltate de Organizația de Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) pe baza celor mai avansate standarde legislative și de bună practică a corporațiilor, este necesar a fi instituite pârghii de garantare a obiectivității și transparenței selecției managementului și a membrilor organelor de administrare, de asigurare a profesionalismului și responsabilității deciziei manageriale, mecanisme suplimentare de protecție a drepturilor acționarilor minoritari și o transparență accentuată față de public atât a activității societăților de stat, cât și a politicii de acționariat a statului.

Pe cale de consecință, în materie de guvernanta corporativă, Transelectrica va urmări crearea unor sisteme care să monitorizeze conformitatea cu standardele aplicabile privind guvernanta corporativă astfel cum sunt prevăzute de legea aplicabilă și reglementările aplicabile pe piața de capital, inclusiv Codul de Guvernanta al Bursei de Valori București.

În acest sens, la nivelul Companiei vor fi menținute și dezvoltate mecanisme pentru evaluarea și menținerea eficacității performanței și independenței Consiliului de Supraveghere și a Directoratului, sistemul de gestiune a riscului și de control intern eficient pentru alocarea eficientă a resurselor, sistemul de informare a tuturor părților interesate (stakeholders) și asigurarea unui tratament echitabil al acționarilor, prin respectarea unui grad înalt de transparență, incluzând ca regulă generală diseminarea informațiilor egal și simultan către toți acționarii. În plus, vor fi actualizate procesele de luare a deciziilor și vor fi implementate noi mecanisme de asigurare a calității și a controlului informațiilor, inclusiv digitalizarea și vor fi dezvoltate politici active de comunicare și consultare cu toți acționarii.

STRATEGIA PRIVIND SUSTENABILITATEA

În anul 2018, Comisia Europeană a publicat „Planul de acțiune: finanțarea creșterii durabile”, lansând o strategie ambițioasă și cuprinzătoare privind finanțarea durabilă. Durabilitatea și tranziția către o economie sigură, neutră din punct de vedere climatic, rezilientă la schimbările climatice, mai eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor și circulară sunt esențiale pentru asigurarea competitivității pe termen lung a economiei Uniunii Europene.

Astfel, Comisia Europeană a stabilit măsuri pentru atingerea următoarelor obiective: reorientarea fluxurilor de capital către investiții durabile pentru a realiza o creștere durabilă și favorabilă incluziunii, gestionarea riscurilor financiare care decurg din schimbările climatice, epuizarea resurselor, degradarea mediului și aspectele sociale, precum și promovarea transparenței și a unei viziuni pe termen lung a activității financiare și economice.

Cea mai importantă tendință din piețele de capital din ultimii ani este prioritizarea și dezvoltarea activelor verzi și sustenabile. Având în vedere acest aspect, instituțiile europene au introdus o taxonomie a activităților economice care pot fi considerate „sustenabile”, respectiv potențial capabile să contribuie la atingerea obiectivelor de mediu prestabilite.

În acest context, prezentarea de informații non-financiare relevante, comparabile și fiabile constituie un element determinant pentru gestionarea tranziției către o economie sustenabilă la nivel mondial, care să combine profitabilitatea pe termen lung cu justiția socială și protecția mediului. Nevoile de informare ale utilizatorilor au crescut semnificativ în ultimii ani și, cel mai probabil, vor continua să crească. Unul din principalele motive este nivelul din ce în ce mai mare de conștientizare de către investitori a faptului că aspectele legate de durabilitate pot pune în pericol performanța financiară a societăților. Astfel, prezentarea de informații non-financiare contribuie la măsurarea, monitorizarea și gestionarea performanțelor societăților și a impactului lor asupra acestora.

Potrivit Regulamentului (UE) 2020/852, o activitate economică poate fi definită drept „durabilă din punct de vedere al mediului” dacă:

- îndeplinește criteriile tehnice de monitorizare definite, pe baze științifice, pentru fiecare activitate. Respectarea criteriilor tehnice de monitorizare asigură că o activitate:
- contribuie în mod substanțial la realizarea a cel puțin unuia dintre cele șase obiective de mediu;
- nu prejudiciază în mod semnificativ (DNSH) niciunul dintre celelalte cinci obiective de mediu;
- respectă garanțiile minime, recunoscând importanța drepturilor omului și a drepturilor și standardelor internaționale prevăzute în: orientările Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), privind întreprinderile multinaționale, principiile directe ale Organizației Națiunilor Unite (ONU) privind afacerile și drepturile omului și convențiile de bază ale Organizației Internaționale a Muncii (OIM).

Noile modificări legislative, impun, așadar, o transparență mai mare din partea societăților în ceea ce privește impactul lor în materie de sustenabilitate și modul cum gestionează riscurile conexe. Prin urmare, societățile supuse obligației întocmirii raportării de sustenabilitate trebuie să aibă în vedere o serie de indicatori-cheie de performanță în domeniul climei, precum proporția din cifra de afaceri obținută din produse sau servicii asociate cu activități economice care se califică drept durabile din punct de vedere al mediului în conformitate cu cerințele Regulamentului privind taxonomia, proporția din cheltuielile de capital și proporția din cheltuielile de exploatare legate de active sau procese asociate cu activități economice care se califică drept durabile din punct de vedere al mediului.

RISCURI

Politica de gestionare a riscurilor pentru Transelectrica are ca obiectiv identificarea, evaluarea, monitorizarea și reducerea impactului riscurilor asupra activităților companiei, în vederea asigurării unui mediu stabil și predictibil pentru desfășurarea operațiunilor și atingerea obiectivelor strategice. Transelectrica adoptă o abordare proactivă și sistematică în gestionarea riscurilor, recunoscând importanța unei strategii coerente de gestionare a riscurilor, având în vedere contextul complex și volatil al sectorului energetic.

Tipuri de riscuri:

1. **Riscuri operaționale:** Aceste riscuri se referă la întreruperile de funcționare ale infrastructurii de transport al energiei, defecțiunile echipamentelor sau alte incidente care pot afecta continuitatea și siguranța serviciilor. Pentru a minimiza aceste riscuri, Transelectrica implementează un program riguros de mentenanță preventivă și corectivă, integrând noi tehnologii pentru monitorizarea și diagnosticarea echipamentelor critice.
2. **Riscuri financiare:** Riscurile financiare includ fluctuațiile de preț ale energiei, variațiile ratei dobânzii și riscurile legate de finanțarea proiectelor de investiții. Compania urmărește optimizarea costurilor prin diversificarea surselor de

finanțare și implementarea unor măsuri de gestionare a riscului de credit, precum și prin negocierea condițiilor contractuale cu furnizorii și partenerii financiari.

3. **Riscuri de reglementare și conformitate:** Transelectrica operează într-un mediu puternic reglementat, iar modificările legislative pot avea un impact semnificativ asupra activităților companiei. Pentru a gestiona aceste riscuri, compania urmărește îndeaproape schimbările legislative și colaborează activ cu autoritățile de reglementare pentru a asigura conformitatea cu cerințele legale.
4. **Riscuri strategice:** Aceste riscuri se referă la schimbările în structura pieței energiei, evoluțiile tehnologice sau competiția de pe piața regională. Pentru a minimiza impactul acestor riscuri, Transelectrica implementează strategii de adaptare și inovație, investește în digitalizarea infrastructurii și urmărește alinierea la obiectivele europene de decarbonizare.
5. **Riscuri de securitate cibernetică:** Având în vedere că infrastructura critică a Transelectrica depinde de tehnologii avansate de comunicații și IT, riscurile cibernetică pot amenința securitatea operațională. Compania implementează măsuri stricte de securitate cibernetică, investind în soluții de protecție și monitorizare continuă, asigurându-se că infrastructura este protejată împotriva atacurilor cibernetică.

Prin politica sa de gestionare a riscurilor, ne propunem să creăm un mediu operațional sigur și predictibil, care să permită dezvoltarea continuă și realizarea obiectivelor strategice ale companiei, în conformitate cu cerințele de reglementare și cu așteptările părților interesate.

CONCLUZII

Transelectrica - în calitate de operator național de transport și sistem pentru energia electrică – are un rol decisiv în realizarea strategiei energetice naționale. Accelerarea modernizării, extinderii și întăririi rețelei electrice de transport este crucială pentru realizarea procesului de decarbonare a mixului de producere a energiei electrice. De asemenea, conducerea prin dispecer a sistemului electrenergetic este esențială pentru siguranța alimentării cu energie electrică și stabilitatea funcționării în condiții de operare din ce în ce mai complexe.

Transelectrica are o îndatorire de serviciu public de importanță strategică națională, prin raportare la necesitatea bunei funcționări a economiei naționale și la alimentarea sigură cu energie electrică a populației. Accesul public la infrastructura de transport al energiei electrice și facilitarea concurenței în piața de energie, planificarea și dezvoltarea anticipativă a infrastructurii de transport pentru integrarea la scară largă a surselor sustenabile de energie, siguranța și eficiența funcționării sistemului electroenergetic, creșterea capacității de interconexiune transfrontalieră reprezintă elemente fundamentale și definitorii pentru misiunea Transelectrica.

Prin Planul de administrare propus, Compania are ca obiectiv central creșterea pe termen lung a valorii de piață a Companiei în condițiile stabilirii și urmării unui parcurs de dezvoltare sustenabilă prin care aceasta să își formeze și să își consolideze capacitatea de a-și îndeplini misiunea de serviciu public.

Compania joacă un rol deosebit de important în atingerea obiectivelor și angajamentelor pe care România le are, în calitate de stat membru al Uniunii Europene, în ceea ce privește formarea și dezvoltarea pieței unice de energie electrică, precum și realizarea tranziției către o economie sustenabilă, bazată pe o energie cu emisii reduse de carbon.

În acest sens, Planul de dezvoltare pe zece ani al rețelei de transport al energiei electrice, transpus în viața prin Planul de administrare, este procesul care reflectă în cel mai înalt grad viziunea Consiliului de Supraveghere și al Directoratului cu privire la dezvoltarea infrastructurii de transport pentru susținerea evoluției de ansamblu a sectorului energiei electrice în vederea implementării strategiei energetice naționale. Planul de dezvoltare a rețelei electrice de transport trebuie să transpună într-o manieră coerentă obiectivele politicii energetice naționale la nivelul infrastructurii de transport, identificând nevoile de dezvoltare a infrastructurii de transport și soluțiile cele mai bune pentru acoperirea acestora.

Scopul principal asumat de conducerea colectivă a Companiei se subsumează realizării conform celor previzionate a Planului de Investiții, a lucrărilor din Fondul de Modernizare pentru atingerea obiectivelor strategice de dezvoltare a rețelei conform Scrisorii de Așteptări a Autorității Publice Tutelare.

De asemenea, capacitatea Companiei de a pune în aplicare Planul de administrare prin realizarea la termen a investițiilor prioritare în rețeaua de transport reprezintă o condiție esențială pentru realizarea obiectivelor strategice

energetice naționale. În angrenajul complex multi-sectorial care este pus în mișcare pentru realizarea tranziției energetice, rețeaua de transport al energiei electrice este un factor care condiționează rezultatele întregului proces.

Prin conducerea și dezvoltarea strategică a Companiei în următorii ani trebuie valorizat rolul rețelei de transport de catalizator al tranziției energetice și trebuie evitat ca rețeaua de transport să devină un factor limitativ care frânează sau întârzie realizarea efectivă a tranziției. Cu toate că există o serie de elemente exogene care condiționează capacitatea Transelectrica de a realiza proiectele de infrastructură planificate, Compania trebuie să abordeze aceste obstacole în mod proactiv și să acționeze în mod sistematic pentru înlăturarea sau remedierea lor. Promovarea activă de soluții pentru îmbunătățirea structurală a cadrului legislativ reprezintă un exemplu elocvent în acest sens.

Astfel după cum am menționat în tot cuprinsul Planului de Administrare al CNTEE Transelectrica SA este desemnată administrator al pieței centralizate de echilibrare pentru energia electrică din România, în conformitate cu prevederile *Legii energiei electrice și a gazelor naturale nr. 123/2012*, cu modificările și completările ulterioare, și cu prevederile condițiilor generale asociate Licenței pentru prestarea serviciului de transport, prestarea serviciului de sistem și administrarea pieței de echilibrare aprobate prin *Ordinul emis de Autoritatea Națională de Reglementare din Domeniul Energiei (ANRE) nr. 104/2014*.

Totodată, în conformitate cu prevederile cadrului legal european și național de reglementare secundară emis de ANRE, rolul Operatorului de Transport și de Sistem (OTS) de operator al pieței de echilibrare (OPE) în cadrul mecanismului centralizat de funcționare a pieței de echilibrare, presupune intrarea OTS în relații contractuale cu furnizorii de servicii de echilibrare (FSE) pe de o parte, respectiv cu părțile responsabile cu echilibrarea (PRE) pe de altă parte și efectuarea de tranzacții de vânzare-cumpărare de energie electrică cu aceștia în baza relațiilor contractuale menționate (conform prevederilor Convenției de participare la piața de echilibrare și Convenției de asumare a responsabilității echilibrării). Rolul de operator al pieței de echilibrare întrunește caracteristicile fundamentale ale activității de contraparte centrală, OTS în calitate de OPE fiind parte contractantă pentru FSE (conform art. 92⁶ din Regulamentul privind clauzele și condițiile pentru furnizorii de servicii de echilibrare și pentru furnizorii de rezervă de stabilizare a frecvenței aprobat prin Ordinul ANRE nr. 127/2021) și parte contractantă pentru PRE (conform art. 89⁷ din Regulamentul privind clauzele și condițiile pentru părțile responsabile cu echilibrarea aprobat prin Ordinul ANRE nr. 127/2021). Mecanismul de funcționare și de decontare pe piața de echilibrare nu permite stabilirea unor relații contractuale directe între FSE și PRE pentru compensarea și decontarea dezechilibrelor, decontarea întregii piețe de echilibrare fiind realizată în mod centralizat prin OPE - Transelectrica, care este interfața contractuală unică atât pentru FSE cât și pentru PRE.

Astfel, administrarea pieței de echilibrare reprezintă un segment de activitate neutru pentru Transelectrica din punct de vedere al profitului/pierderii, veniturile obținute de Companie din activitatea de operator al pieței de echilibrare (OPE) fiind egale cu cheltuielile suportate de Companie în activitatea de OPE. În desfășurarea activității de administrare a pieței de echilibrare, Transelectrica înregistrează un rulaj egal de venituri și cheltuieli, cu efect nul asupra profitului Companiei.

Neutralitatea financiară a operatorului de transport și de sistem în ceea ce privește administrarea pieței de echilibrare, respectiv obținerea de venituri într-un quantum strict egal cu cheltuielile înregistrate cu desfășurarea acestei activități, este statuată în legislația europeană ca un principiu fundamental pentru buna funcționare a pieței de energie. Cu alte cuvinte, neutralitatea financiară a Companiei în administrarea pieței de echilibrare reprezintă o activitate cu rezultat financiar nul, fără profit sau pierdere.