

# CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE SNTGN TRANSGAZ SA

## RAPORT DE ACTIVITATE

2017

*Document elaborat în conformitate cu prevederile art. 29 alin 14  
din OUG nr.109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice,  
cu modificările și completările ulterioare*

**PETRU ION VĂDUVA**

**Director General al SNTGN Transgaz SA**  
**Administrator executiv**

## Cuprins

1. Considerații generale .....	2
2. Mandat, strategie, obiective - Asumări și Realizări .....	8
3. Obiective și criterii de performanță conform mandat – Grad de îndeplinire .....	37
4. Activitatea desfășurată în cadrul comitetelor consultative .....	40
5. Supraveghere și control al managementului companiei .....	41
6. Managementul riscurilor .....	45
7. Performanțe financiare obținute în perioada mandatului .....	47
8. Autoevaluare a activității personale și a Consiliului .....	58
9. Linii de acțiune pentru continuarea și optimizarea activității .....	67

## I. Considerații generale

Perioada mandatului	Contract de MANDAT	30.04.2013-29.04.2017
Actul de numire/mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hotărârea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor nr. 5/30.04.2013 <b>ales administrator</b></li> <li>▪ Hotărârea Consiliului de Administrare nr.8/4.06.2013 art.8 <b>numit director general al SNTGN Transgaz SA</b></li> <li>▪ Hotărârea Adunării Generale Ordinare a Acționarilor nr.8/10.07.2013 art.1b <b>reconfirmat administrator prin vot cumulativ</b></li> </ul>	
Calitatea în Consiliul de Administrație	Administrator executiv Director General al SNTGN Transgaz SA Mediaș	
Comitetele consultative din cadrul Consiliului de Administrație din care face parte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comitetul de Siguranță și Securitate a SNT</b> - conform Hotărârii Consiliului de Administrație nr. 13/29.07.2013 - administrator executiv;</li> <li>▪ <b>Comitetul de Strategie și Dezvoltare</b> - conform Hotărârii Consiliului de Administrație nr. 13/29.07.2013 - administrator executiv;</li> <li>▪ <b>Comitetul de Reglementare și Relații cu Autoritățile Publice</b> - conform Hotărârii Consiliului de Administrație nr. 13/29.07.2013 - administrator executiv;</li> </ul>	
Scurtă biografie	<p>Sunt absolvent de MBA la Yale Business School din Statele Unite și am vastă experiență profesională în management, cu precădere în managementul investițiilor financiare, ocupând poziții cheie în cadrul unor companii din Statele Unite și Europa, precum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JP Morgan, Bear Stearns și Caspian Securities (SUA),</li> <li>• Renaissance Capital și UralSib (Rusia),</li> <li>• SEB Investment Mgt și CLSA London (Marea Britanie).</li> </ul> <p>În anul 2009, am ocupat funcția de Director General Executiv al Țiriac Holding, iar înainte de această funcție am fost Director General Executiv la Intrepid GEM. Din iunie 2013 și până în prezent, sunt Director General al SNTGN TRANSGAZ SA, asigurând managementul general al activității companiei privind gestionarea sistemului național de transport gaze naturale, al activității de transport internațional gaze naturale, al organizării și coordonării resurselor materiale, financiare, umane, tehnice și informaționale angajate în consens cu obiectivele strategice generale.</p> <p>Pentru mai multe detalii, la finalul raportului de activitate, atașez CV-ul.</p>	
Documente ce cuprind atribuții ale Consiliului de Administrație (CA) și ale Directorului General.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legea nr.31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare;</li> <li>▪ OUG 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare (atribuții privind raportarea);</li> <li>▪ Legea 297/2004 privind piața de capital, cu modificările și completările ulterioare;</li> <li>▪ Act Constitutiv al SNTGN Transgaz SA, actualizat – Cap.V, art.19 și art.20;</li> <li>▪ Contractul de MANDAT încheiat;</li> </ul>	

- **Regulament de Organizare și Funcționare (ROF) al CA** cuprinde informații privind: *organizarea și funcționarea CA; atribuțiile CA, politica de gestionare a conflictului de interese, modul de lucru, răspunderea administratorilor;*
- **Regulamentul de Guvernanță Corporativă al SNTGN Transgaz SA** cuprinde informații privind:
  - *Rolul și obligațiile Consiliului de Administrație;*
  - *Structura Consiliului de Administrație;*
  - *Numirea membrilor Consiliului de Administrație;*
  - *Remunerarea membrilor Consiliului de Administrație;*
  - *Comitetele consultative de la nivelul Consiliului de Administrație;*
  - *Conducerea executivă;*
  - *Codul de conduită profesională;*
  - *Drepturile și tratamentul deținătorilor de acțiuni;*
  - *Transparența, Raportarea financiară;*
  - *Conflictul de interese și tranzacțiile cu părțile implicate;*
  - *Regimul informației corporative și CSR*
- **Regulamentul intern privind organizarea și funcționarea Comitetelor consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație al societății** cuprinde informații privind:
  - *Structura comitetelor consultative;*
  - *Componența comitetelor consultative;*
  - *Atribuțiile comitetelor consultative*

▪ **Comitetul de Nominalizare și Remunerare;**

▪ **Comitetul de Audit și Rating;**

▪ **Comitetul de Siguranță și Securitate a SNT;**

▪ **Comitetul de Strategie și Dezvoltare;**

▪ **Comitetul de Reglementare și Relații cu autoritățile publice**

Comitetele Consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație sunt responsabile cu desfășurarea de analize și elaborarea de recomandări pentru Consiliul de Administrație în domeniile specifice, înaintând acestuia semestrial rapoarte asupra activității lor.

- **Codul de Etică al SNTGN Transgaz SA** prin care salariații societății cunosc și susțin valorile etice și valorile entității, respectă și aplică reglementările cu privire la etică, integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregularităților în cadrul organizației.

**Organizarea activității Consiliului de Administrație**

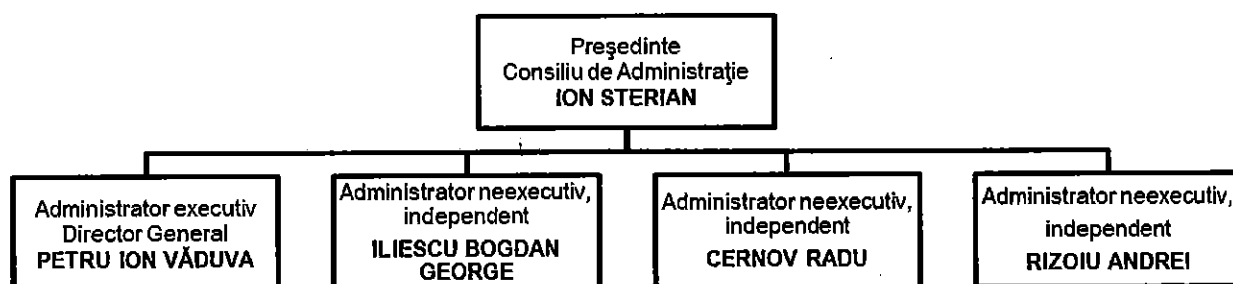
- SNTGN Transgaz SA este administrată în **sistem de administrare unitar**. **Actualul Consiliu de Administrație** este format din **5 membri** și a fost **selectat și numit conform prevederilor OUG nr.109/2011** privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare;
- Pentru realizarea unui proces eficace de administrare al societății, administratorii au **luat decizia de a constitui la nivelul companiei o entitate organizatorică - Serviciul Secretariat CA și AGA**, entitate ce asigură **secretariatul tuturor activităților specifice îndeplinirii atribuțiilor Consiliului de Administrație/AGA** în conformitate cu prevederile OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, ale Legii 297/2004, cu modificările și completările ulterioare și Regulamentelor CNVM 1/2006 și 6/2009, cu modificările și completările ulterioare;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Am hotărât împreună cu ceilalți administratori ca, pentru asigurarea conformității deciziilor administrative/acțiunilor top managementului cu cerințele impuse de actele normative în vigoare privind societățile, guvernanța corporativă, piața de capital, transparența, comunicarea, întreaga activitate a Consiliului de Administrație să fie procedurizată și aliniată permanent la reglementările legislative incidente activității companiei;</li> <li>▪ Pentru documentarea activităților din perioada mandatului Consiliului de Administrație, sunt arhivate cronologic, conform prevederilor legale în vigoare, de către Serviciul Secretariat CA și AGA, următoarele documente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordinea de zi pentru fiecare dintre ședințele Consiliului de Administrație;</li> <li>- Procesele verbale ale ședințelor Consiliului de Administrație;</li> <li>- Hotărârile Consiliului de Administrație împreună cu documentele ce au stat la baza luării acestor hotărâri (rapoarte, referate, informări, ș.a.);</li> <li>- Procesele verbale ale ședințelor comitetelor consultative;</li> <li>- Rapoartele Comitetelor consultative din cadrul Consiliului de Administrație;</li> <li>- Convocatoarele ședințelor AGOA și AGEA;</li> <li>- Procesele verbale ale ședințelor AGOA și AGEA;</li> <li>- Hotărârile AGOA și AGEA împreună cu documentele ce au stat la baza luării acestor hotărâri;</li> <li>- Alte documente /adrese/ primite de Consiliul de Administrație, spre informare/ analiză/dispunere măsuri.</li> </ul> </li> <li>▪ Întreaga activitate pe care am desfășurat-o împreună cu ceilalți administratori a fost sub semnul responsabilității depline, deontologiei profesionale, integrității și transparenței, eficienței și competitivității, sub semnul sustenabilității și în consens cu prevederile Actului Constitutiv al societății și bunele practici de guvernanță corporativă.</li> <li>▪ În calitate de director general, activitatea realizată a fost în limitele mandatului încredințat și cu informarea permanentă a Consiliului de Administrație.</li> </ul>
<p><b>Politici și proceduri privind organizarea și desfășurarea activităților Consiliului de Administrație</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedurile de proces (PP) și Instrucțiunile de lucru (IL) stabilite pentru organizarea și desfășurarea conformă cu cadrul legal incident, a activităților specifice Consiliului de Administrație sunt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PP124 - Organizarea și desfășurarea ședințelor CA;</b></li> <li>- <b>PP125 - Organizarea și desfășurarea ședințelor CA prin mijloace electronice de comunicare;</b></li> <li>- <b>PP126 - Organizarea și desfășurarea ședințelor AGA;</b></li> <li>- <b>IL PP 124 - 41 - Definitivarea dosarelor ședințelor CA și AGA;</b></li> <li>- <b>IL PP 124 - 42 – Eliberarea extraselor de hotărâri CA și AGA</b></li> </ul> </li> <li>▪ Politici și proceduri existente la nivelul Consiliului de Administrație, conform OUG 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politica de gestionare a conflictelor de interese;</li> <li>- Politica privind distribuția dividendelor – proiect;</li> <li>- Politica privind managementul riscului;</li> <li>- Politica privind tranzacțiile cu "părțile afiliate";</li> <li>- Politica privind sponsorizările;</li> <li>- Politica privind comunicarea internă și externă</li> </ul> </li> </ul>

	<p><b>Notă:</b> În contextul în care, la nivel regional, european dar și național se pune un accent deosebit pe asigurarea creșterii gradului de transparență în afaceri, eliminării corupției și implementarea celor mai bune practici de guvernare corporativă în administrarea și managementul companiilor cu capital majoritar de stat, <b>am luat în analiză, împreună cu ceilalți administratori, elaborarea la nivelul Consiliului de Administrație a unei noi politici și anume:</b> <b>Politica privind transparența, diseminarea informațiilor, guvernarea datelor și anticorupție</b>, document ce va permite dezvoltarea la nivelul Consiliului de Administrație a unui cadru referențial de stimulare a încrederii părților interesate în deciziile și hotărârile administratorilor Transgaz și în acțiunile managementului companiei.</p>
<p><b>Informare și comunicare</b></p>	<p>Pentru asigurarea unei informări corecte și la timp a tuturor părților interesate de activitatea companiei, <b>am supravegheat și monitorizat, coordonat îndeaproape activitatea de comunicare și informare publică</b>, astfel încât aceasta să fie în consens cu cerințele de raportare ce revin Transgaz, în calitate de societate listată la bursa de valori și operator de transport și de sistem, important actor pe scena energetică națională și internațională.</p> <p>Dirjecțiile urmărite cu prioritate în acest sens, sunt cuprinse în "<b>Politica Consiliului de Administrație privind comunicarea internă și externă</b>" și preluate în <b>Planul de management al comunicării generale a societății</b> și care vizează în principal, aspecte precum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>alinieră permanentă a paginii web a companiei la cerințele de transparență și diseminare a informațiilor, impuse de bunele practici de guvernare corporativă;</b></li> <li>- <b>realizarea unei comunicări publice și raportări financiare conformă cu prevederile actelor normative incidente activității;</b></li> <li>- <b>asigurarea unei informări corecte, complete, la timp, și a unui tratament egal și nediscriminatoriu în furnizarea informațiilor;</b> către toți acționarii Transgaz;</li> <li>- <b>asigurarea unui suport logistic performant (inclusiv Sala de ședințe) pentru organizarea și desfășurarea ședințelor CA și AGA;</b></li> <li>- <b>efectuarea diseminării hotărârilor CA în conformitate cu procedurile de proces stabilite;</b></li> <li>- <b>publicarea conform prevederilor legale, a convocatoarelor și hotărârilor AGA pe pagina web a companiei;</b></li> <li>- <b>menținerea unei comunicări permanente cu top managementul companiei;</b></li> <li>- <b>îmbunătățirea sistemului relațional intern și extern al companiei.</b></li> </ul>
<p><b>Documentația Sistemului de control și supraveghere al managementului, raportare financiară și autoevaluare a Consiliului de Administrație</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Plan de administrare al SNTGN Transgaz SA în perioada 2013-2017;</b></li> <li>▪ <b>Raport privind activitatea administratorilor elaborat conform prevederilor OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare, astfel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>semestrial</b> - prezentat Adunării Generale Ordinare a Acționarilor (AGOA) pentru a lua act de activitatea administratorilor;</li> <li>- <b>anual</b> - supus aprobării AGOA odată cu aprobarea situațiilor financiare anuale și a descărcării de gestiune a administratorilor;</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Plan de management pentru perioada 2013-2017</b> - elaborat conform prevederilor OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare și în baza obiectivelor asumate în Planul de Administrare;</li> </ul>

- Raport privind execuția mandatului elaborat trimestrial conform prevederilor OUG 109/2011 cu modificările și completările ulterioare;
- Raportări financiare trimestriale, semestriale, anuale conform IFRS-UE
- Raportul auditorului statutar;
- Raportul auditorului intern;
- Declarația managementului privind situațiile financiare;
- Raport de evaluare conform Sistemului de Control intern/ Managerial;
- Raport (CSR) Responsabilitate socială corporativă
- Declarația APLICI sau EXPLICI/ Stadiul conformării la Noul Cod de Governanță Corporativă al BVB;
- Declarația de aderare la Strategia Națională Anticorupție pe perioada 2016 - 2020

#### Organigrama Consiliului de Administrație



Numele și Prenumele	Calitatea în Consiliu	Temeiul legal în baza căruia a fost numit		Durata mandatului
STERIAN ION	Administrator neexecutiv Președinte CA	HAGOA nr.5/30.04.2013 Art.7	administrator	4 ani
		HAGOA nr.8/10.07.2013 Art.1b	reconfirmat administrator prin vot cumulativ	
		HAGOA nr.8/10.07.2013 Art.2	Numit președinte CA	
VĂDUVA PETRU ION	Administrator executiv Director general	HAGOA nr.5/30.04.2013 Art.7	administrator	4 ani
		HAGOA nr.8/10.07.2013 Art.1b	reconfirmat administrator prin vot cumulativ	
		HCA nr.8/4.06.2013 Art.8	Numit director general	
ILIESCU BOGDAN GEORGE	Administrator neexecutiv independent	HAGOA nr.8/10.07.2013 Art.1a	Ales administrator prin vot cumulativ	4 ani
CERNOV RADU ȘTEFAN	Administrator neexecutiv independent	HAGOA nr.5/30.04.2013 Art.7	Ales administrator prin vot cumulativ	4 ani
		HAGOA nr.8/10.07.2013 Art.1a	Ales administrator prin vot cumulativ	
RIZOIU ANDREI*	Administrator neexecutiv Independent	HAGOA nr.5/02.10.2014 Art.1	Administrator	3 ani și 1 lună

\*Domnul **Andrei Rizoiu** continua mandatul domnului **Vlad Nicolae Neacsu**, numit administrator in AGOA 8 / 10.07.2013 si care a renuntat la mandatul de administrator cf. HCA 1 / 2014 in data de 24 ianuarie 2014. In aceeași sedinta CA a fost numit administrator provizoriu **Remus Dumitru Vulpescu** (art. 1, HCA 1/2014) care, in sedinta CA 18 / 2014 a fost revocat, **Andrei Rizoiu** fiind numit administrator provizoriu (art. 2, HCA 18 din 02 iunie 2014).

### Componența Comitetelor Consultative

Componența Comitetelor Consultative (echivalentă cu durata mandatului) constituite în cadrul Consiliului de Administrație, conform prevederilor Legii nr.31/1990 art.138<sup>A1</sup> alin.2, art.138<sup>A2</sup> alin.2, art.140<sup>A2</sup> alin.(1) și alin (2), ale OUG nr.109/2011 art.34, art.35 alin.2 și art. 55 alin. (2) și alin. (3) și ale Codului de Governanță Corporativă este următoarea:

<b>1.COMITETUL DE NOMINALIZARE ȘI REMUNERARE</b>		
STERIAN ION	administrator neexecutiv	HCA nr.7/27.05.2013
CERNOV RADU ȘTEFAN	administrator neexecutiv, independent	HCA nr.7/27.05.2013
ILIESCU BOGDAN GEORGE	administrator neexecutiv, independent	HCA nr.13/29.07.2013
<b>2. COMITETUL DE AUDIT ȘI RATING</b>		
ILIESCU BOGDAN GEORGE	administrator neexecutiv, independent, președinte al Comitetului de Audit și Rating	HCA nr.13/29.07.2013
CERNOV RADU ȘTEFAN	administrator neexecutiv, independent	HCA nr.7/27.05.2013
RIZOIU ANDREI	administrator neexecutiv, independent	HCA nr.21/16.06.2014
<b>3. COMITETUL DE SIGURANȚĂ ȘI SECURITATE A SNT</b>		
STERIAN ION	administrator neexecutiv	HCA nr.7/27.05.2013
VĂDUVA PETRU ION	administrator executiv	HCA nr.13/29.07.2013
RIZOIU ANDREI	administrator neexecutiv, independent	HCA nr.21/16.06.2014
<b>4. COMITETUL DE STRATEGIE ȘI DEZVOLTARE</b>		
STERIAN ION	administrator neexecutiv	HCA nr.7/27.05.2013
VĂDUVA PETRU ION	administrator executiv	HCA nr.7/27.05.2013
ILIESCU BOGDAN GEORGE	administrator neexecutiv, independent	HCA nr.13/29.07.2013
RIZOIU ANDREI	administrator neexecutiv, independent	HCA nr.21/16.06.2014
<b>5.COMITETUL DE REGLEMENTARE ȘI RELAȚII CU AUTORITĂȚILE PUBLICE</b>		
STERIAN ION	administrator neexecutiv	HCA nr.13/29.07.2013
VADUVA PETRU ION	administrator executiv	HCA nr.7/27.05.2013
CERNOV RADU ȘTEFAN	administrator neexecutiv, independent	HCA nr.7/27.05.2013

Întreaga activitate desfășurată în calitate de Director General al SNTGN Transgaz SA, de la preluarea mandatului, în iunie 2013, în urma selecției conform prevederilor OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare este prezentată în **Raportul privind execuția mandatului directorului general**, elaborat trimestrial și supus aprobării Consiliului de Administrație.



Întreaga activitate desfășurată de Consiliul de Administrație în funcție al SNTGN Transgaz SA, de la preluarea mandatului, în mai 2013, în urma selecției conform prevederilor OUG 109/2011, cu modificările și completările ulterioare este prezentată în **Raportul administratorilor**, raport elaborat **semestrial/anual** și supus prezentării/aprobării Adunării Generale a Acționarilor.

Activitatea desfășurată de membrii Consiliului de Administrație în cadrul Comitetelor Consultative este prezentată în **Rapoartele elaborate de către acestea și înaintate semestrial Consiliului de Administrație.**

## **2. Mandat, strategie, obiective - Asumări și Realizări**

Prin adoptarea **OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice**, Guvernul României și-a asumat responsabilitatea ca în viitor, aceste companii să fie scoase din sfera politicului și **să fie conduse de manageri profesioniști, selectați în mod transparent**, de firme de recrutare recunoscute internațional și local, agreeate printr-un proces unitar de toți partenerii implicați (Guvern, FMI, UE).

În considerarea faptului că eficiența și competitivitatea unui operator economic depind, în mod determinant, de performanța managementului acestuia, de corecta implementare în funcționarea societății a mecanismelor de bună guvernare corporativă, în baza OUG nr.109/2011, la **Societatea Națională de Transport Gaze Naturale TRANSGAZ SA a fost implementat managementul privat, începând cu luna mai 2013.**

SNTGN TRANSGAZ SA Mediaș este operatorul tehnic al Sistemului Național de Transport al gazelor naturale și asigură îndeplinirea în condiții de eficiență, transparență, siguranță, acces nediscriminatoriu și competitivitate a strategiei naționale stabilite pentru transportul intern și internațional al gazelor naturale, dispecerizarea gazelor naturale, cercetarea și proiectarea în domeniul transportului de gaze naturale, cu respectarea legislației și a standardelor naționale și europene de calitate, performanță, mediu și dezvoltare durabilă.

**Transgaz a fost printre pionierii unei noi etape de dezvoltare în economia națională, fiind o companie deschizătoare de drumuri în procesul de implementare a managementului profesionist privat.** În acest context, prin prisma necesității asigurării securității energetice a țării prin dezvoltarea unor mega - proiecte orientate pentru facilitarea transportului noilor resurse de gaze naturale descoperite în Marea Neagră, în același timp cu menținerea la nivel minim al costului activității de transport gaze naturale, **compania a intrat sub management privat profesionist într-un moment crucial al istoriei sale.**

Societatea Națională de Transport Gaze Naturale TRANSGAZ SA are un sistem de administrare unitar fiind condusă de un Consiliu de Administrație format din 5 membri.

Astfel, noii administratori ai societății selectați în mod profesionist (*Consiliul de Administrație în funcție*) am preluat mandatul privind administrarea SNTGN Transgaz SA, procedând imediat la elaborarea **Planului de administrare al societății pe perioada mandatului 2013-2017**, astfel cum este prevăzut de art.30 alin.1 din OUG 109 /2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Întrucât **Planul de administrare al SNTGN Transgaz SA Mediaș în perioada 2013-2017** reprezintă un instrument deosebit de important al planificării strategice privind administrarea societății, societate listată la Bursa de Valori București, am acordat împreună cu ceilalți administratori atenție maximă obiectivelor avute în vedere, stabilirii clare a drumului de parcurs pentru eficientizarea operațională a activității și dezvoltarea durabilă și am reușit ca, în construcția și implementarea sa, planul de administrare să fie guvernat de o atitudine responsabilă, profesionistă și etică în raport cu toate părțile interesate (acționari, angajați, parteneri, comunitate, autorități și instituții ale statului, media, ș.a).

**Planul de administrare al SNTGN Transgaz în perioada 2013-2017 a fost aprobat în unanimitate de acționarii societății prin Hotărârea AGOA nr. 9/23.09.2013.**

Responsabilizând importanța pentru țară și companie a misiunii asumate, managementul privat, profesionist al Transgaz, s-a angajat să asigure o guvernare corporativă eficientă, transparentă și performantă, care, prin valorificarea cu maximă eficiență a oportunităților existente și viitoare, să permită companiei atingerea excelenței în business, transformarea acesteia într-un operator de transport gaze naturale cu recunoaștere pe piața internațională a gazelor naturale, un lider pe piața energetică din regiune, contribuind astfel la definirea României ca un important coridor de energie în domeniul gazelor naturale către Europa.

**Planul de administrare al operatorului național de transport gaze naturale elaborat pentru perioada 2013-2017 confirmă viziunea strategică a administratorilor referitoare la:**

- Direcțiile de dezvoltare durabilă a societății;
- Optimizarea performanțelor economico-financiare și operaționale;
- Creșterea viabilității societății în contextul energetic internațional și național aflat în continuă schimbare.

Pornind de la diagnosticul global al activității desfășurate și al premiselor mediului în care aceasta funcționează, valorificând cu maximă eficiență toate oportunitățile existente și viitoare, prin **Planul de administrare pe perioada 2013-2017**, am structurat în mod riguros direcțiile strategice de acțiune privind administrarea resurselor, proceselor operaționale și de management ale societății în scopul realizării cu maximă eficiență a obiectivelor de performanță stabilite și transformarea companiei într-o societate cu recunoaștere internațională, într-un lider pe piața energetică din regiune, care să contribuie la definirea României ca un important coridor de energie în domeniul gazelor naturale către Europa.

Reconsiderând activitatea SNTGN Transgaz SA în funcție de evoluția sectorului energetic european și național, de obiectivele viitoare ale politicii energetice europene, de prioritățile strategiei energetice naționale, de schimbările mediului în care societatea își desfășoară activitatea, obiectivele și direcțiile de administrare ale societății stabilite pentru perioada 2013-2017 sunt direcționate în principal spre următoarele domenii:



Administratorii SNTGN Transgaz SA Mediaș au considerat că, prin obiectivele stabilite în Planul de administrare al societății în perioada 2013-2017, obiective preluate apoi de directorul general și managementul executiv, în Planul de management, astfel cum acestea sunt prezentate mai jos, vor atinge dezideratele privind eficientizarea activității companiei și redefinirea acesteia în concordanță cu cerințele standardelor moderne de performanță și competitivitate în plan regional, european și internațional.

În conformitate cu dezideratele strategice ale Planului de administrare privind conformitatea cu cerințele reglementărilor europene și naționale privind transportul gazelor naturale, optimizarea și eficientizarea procesului operațional și dezvoltarea durabilă a societății, în calitate de Director General al SNTGN Transgaz SA, am elaborat Planul de management, în conformitate cu prevederile art.36 alin.1 din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice.

Planul de management cuprinde viziunea managementului privind măsurile ce vor fi întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor strategice cuprinse în planul de administrare și îndeplinirea criteriilor și obiectivelor de performanță stabilite în contractul de mandat.

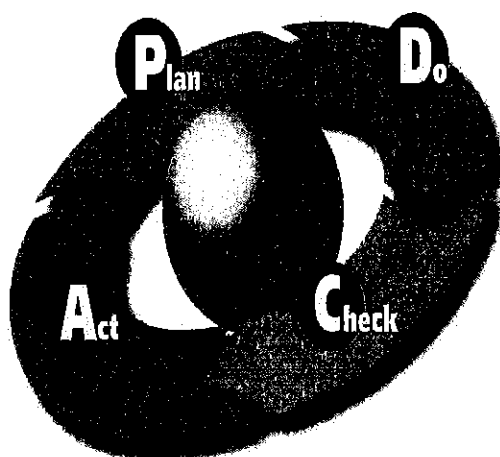
Planul de management al SNTGN TRANSGAZ SA Mediaș pentru perioada 2013-2017 se focusează pe EXECUȚIE, ca disciplină ce duce lucrurile la bun sfârșit, pe **OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ**, pe realizarea corelativă și concomitentă a **EFICIENȚEI** și **EFICACITĂȚII** sistemelor manageriale de la nivel metodologic, organizatoric, informațional și decizional, în scopul creșterii performanțelor economico-sociale și manageriale ale societății.

În consens cu misiunea asumată, Planul de management al SNTGN TRANSGAZ SA este de tip PDCA (Plan-Do-Check -Act) și cuprinde etapele:

- **Previziune /Programare strategică și bugetară;**
- **Implementare programe și proiecte;**
- **Analiză și Control;**
- **Revizuire/Reactualizare ;**
- **Optimizare**

Planul de management al SNTGN Transgaz SA Mediaș pentru perioada 2013-2017 a fost aprobat de Consiliul de Administrație al SNTGN Transgaz SA prin HCA nr.19/23.09.2013.

Planul de management cuprinde pentru fiecare dintre obiectivele strategice stabilite în planul de administrare, măsuri și căi de acțiune pentru realizarea acestor obiective, el reprezentând instrumentul de lucru principal pentru managementul companiei.



#### **Asumări și realizări**

Cu o experiență de peste un secol în domeniul transportului gazelor naturale, activitate strategică a economiei naționale, SNTGN TRANSGAZ SA este una din marile companii naționale în care modelul de guvernanță corporativă funcționează cu succes.

Rezultatele obținute în perioada 2013 – 2017 au la bază măsurile și abordările Consiliului de Administrație privind managementul companiei, în principal prin:

- Reproiectarea structurii organizatorice printr-o nouă organigramă modernă și eficientă, în concordanță cu cerințele activității privind siguranța și securitatea exploatării Sistemului Național de Transport gaze naturale (SNT), competitivitatea și dezvoltarea durabilă a acestuia;
- Eficientizarea relațiilor instituționale la nivel național (Parlament, Guvern, ANRE, ANRM) și la nivel internațional cu țările membre ale Uniunii Europene și alte țări;
- Eficientizarea și responsabilizarea activităților Comitetelor Consultative, inclusiv creșterea responsabilității personalului operațional;
- Optimizarea activității operaționale, de investiții și dezvoltare, îmbunătățirea activităților conexe celei operaționale

Prezentarea modului în care obiectivele strategice asumate prin Planul de administrare al societății în perioada 2013-2017 au fost îndeplinite, este redată mai jos, astfel:

Nr. crt	Obiectiv asumat în Planul de Administrare 2013-2017	Direcții de acțiune pentru atingerea obiectivului asumat	Obiectiv inițiat/demarcat	Obiectiv care continuă
<b>A. SIGURANȚĂ ȘI SECURITATE ENERGETICĂ</b>				
1	<p>Consolidarea rolului SNTGN Transgaz SA Mediaș ca transportator al gazelor naturale pe piața energetică europeană și națională, ca urmare a cerințelor UE privind dezvoltarea interconectării SNT cu sistemele similare de transport din țările vecine, a potențialului de exploatare a zăcămintelor substanțiale de gaze naturale descoperite în Marea Neagră și a gazelor de sist în viitor;</p>	<p>✓ Elaborarea Planului de Dezvoltare al Sistemului Național de Transport gaze naturale în perioada 2014-2023, plan aprobat de ANRE prin DECIZIA nr 2819/17.12.2014 care cuprinde un număr de 5 proiecte majore aflate în diferite stadii de execuție și a căror valoare totală estimată se ridică la cca. 1,5 miliarde euro:</p> <p><b>1. Dezvoltarea pe teritoriul României a Sistemului Național de Transport Gaze Naturale pe Coridorul Bulgaria – România – Ungaria – Austria (BRUA)</b></p> <p>Studiul de fezabilitate a fost finalizat în anul 2015. În luna mai 2015 s-a semnat cu <i>Innovation and Networks Executive Agency (INEA)</i>, <u>Contractul de finanțare, pentru un grant în valoare de 1.519.342 EUR</u>, reprezentând 50 % din valoarea totală estimată a costurilor de proiectare a stațiilor de comprimare. În luna mai 2016, a fost semnat contractul aferent serviciilor de proiectare pentru cele 3 stații de comprimare (SC Podișor, SC Bibești și SC Jupa) cu firma poloneză Gornicze Biuro Projectow PANGAZ sp. z o.o., În luna septembrie 2016 a fost semnat <u>Acordul de finanțare pentru un grant în valoare de 179,3 milioane Euro pentru Proiectul BRUA faza 1</u>. Pentru asigurarea unui management eficace al întregului proiect, a tuturor operațiunilor legate de implementarea, dezvoltarea și monitorizarea acestuia, a fost constituită în mod distinct, la nivel organizatoric, <b>Unitatea de Management a Proiectului BRUA</b>. Proiectul se află în faza obținerii Autorizațiilor de Construire și procedurilor de achiziții publice pentru material tubular și echipamente tehnologice (robineți).</p> <p><b>2. Dezvoltarea pe teritoriul României a Coridorului Sudic de Transport pentru preluarea gazelor naturale de la țărmul Mării Negre</b></p>		

Studiul de fezabilitate a fost finalizat în luna ianuarie 2016. În cadrul studiului de fezabilitate a fost selectat traseul conductei și au fost realizate studiile topografice, geotehnice și hidrologice. Concomitent elaborării studiului de fezabilitate au fost demarate următoarele activități:

- identificarea proprietarilor de-a lungul traseului conductei;
- procedura privind autorizarea executării lucrărilor de construcții, prin obținerea Certificatelor de Urbanism.

Procedura de evaluare a impactului de mediu se află în etapa de Depunere a notificării și de evaluare inițială a acesteia.

**3. *Proiect privind interconectarea sistemului național de transport cu conductele de transport internațional al gazelor naturale***

Studiul de prefezabilitate a fost demarat în anul 2014, în cadrul Departamentul Proiectare Cercetare al societății, după care, au urmat în anul 2015 o serie de analize tehnice și economice care să determine viabilitatea investiției, astfel încât studiul a fost aprobat în iunie 2016.

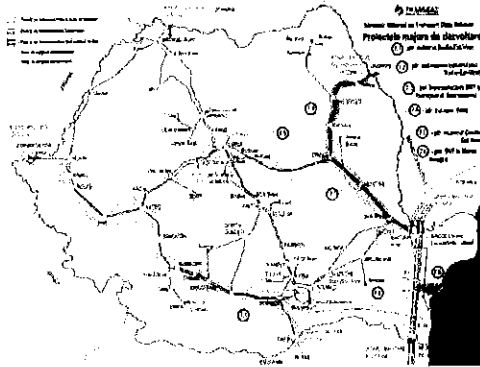
**4. *Proiect privind dezvoltări ale SNT în zona de Nord-Est a României în scopul îmbunătățirii aprovizionării cu gaze naturale a zonei precum și a asigurării capacităților de transport spre Republica Moldova***

Studiul de fezabilitate a fost finalizat în luna ianuarie 2016 dar este în actualizare conform sugestiilor consultantului JASPERS, angajat de Ministerul Fondurilor Europene.

**5. *Dezvoltarea pe teritoriul României a Coridorului Central de transport pentru preluarea gazelor naturale de la țărmul Mării Negre.***

La finele anului 2016 a fost finalizat studiul de prefezabilitate.

- ✓ Elaborare Plan de Dezvoltare al Sistemului Național de Transport gaze naturale în perioada 2016-2025, plan transmis spre aprobare la ANRE și care cuprinde un număr de 6 proiecte majore. A fost introdus *Proiectul privind noi dezvoltări ale SNT în scopul preluării gazelor de la țarmul*



### **Mării Negre.**

*Harta Proiectelor majore din SNT*

- ✓ Tot în scopul atingerii obiectivului de consolidare a rolului **SNTGN Transgaz SA** ca transportator al gazelor naturale pe piața energetică europeană și națională, administratorii au dispus managementului companiei, punerea în practică a următoarele direcții de acțiune:
  - Înființarea Reprezentanței Transgaz București- *măsură îndeplinită prin Hotărârea AGEA nr. 12/ 18.12.2013;*
  - finalizarea **Interconectării cu Republica Moldova**; - *obiectiv realizat în anul 2014;*
  - înființarea Reprezentanței Transgaz SA Bruxelles, sediu secundar al SNTGN Transgaz SA, fără personalitate juridică – *măsură îndeplinită prin Hotărârea AGEA nr.2/29.04.2014;*
  - înființarea Reprezentanței Transgaz SA Chișinău, sediu secundar al SNTGN Transgaz SA, fără personalitate juridică – *măsură îndeplinită prin Hotărârea AGEA nr.7/218.12.2015;*
  - finalizarea **Interconectării cu Bulgaria pe direcția Giurgiu – Ruse**- *obiectiv realizat în anul 2016.*

		<p>România are în prezent <b>puncte de interconectare</b> cu 4 din cele 5 țări vecine (mai puțin cu SERBIA) astfel:</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="571 338 1043 383"><b>UCRAINA</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 383 1043 450"><i>Orlovka (UA) – Isaccea (RO)</i> -DN 1000, Capacitate = 8,6 mld.mc/an, P<sub>max</sub> = 55 bar</td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 450 1043 517"><i>Tekovo (UA) – Medieșu Aurit (RO)</i>-DN 700, Capacitate = 4,0 mld.mc/an, P<sub>max</sub> = 70 bar</td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 517 1043 562"><b>UNGARIA</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 562 1043 629"><i>Szeged (HU) – Arad(RO)- Csanadpalota</i>-DN 700, Capacitate = 1,75 mld.mc/an, P<sub>max</sub> = 63 bar</td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 629 1043 674"><b>REPUBLICA MOLDOVA</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 674 1043 741"><i>Ungheni (MO) – Iași(RO)</i>- DN 500 , Capacitate = 1,5 mld.mc/an, P<sub>max</sub> = 50 bar</td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 741 1043 786"><b>BULGARIA</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 786 1043 824"><i>Ruse (BG) – Giurgiu(RO)</i>-DN 500, Capacitate = 1,5 mld.mc/an, P<sub>max</sub> = 40 bar</td> </tr> </table>	<b>UCRAINA</b>	<i>Orlovka (UA) – Isaccea (RO)</i> -DN 1000, Capacitate = 8,6 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 55 bar	<i>Tekovo (UA) – Medieșu Aurit (RO)</i> -DN 700, Capacitate = 4,0 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 70 bar	<b>UNGARIA</b>	<i>Szeged (HU) – Arad(RO)- Csanadpalota</i> -DN 700, Capacitate = 1,75 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 63 bar	<b>REPUBLICA MOLDOVA</b>	<i>Ungheni (MO) – Iași(RO)</i> - DN 500 , Capacitate = 1,5 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 50 bar	<b>BULGARIA</b>	<i>Ruse (BG) – Giurgiu(RO)</i> -DN 500, Capacitate = 1,5 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 40 bar		
<b>UCRAINA</b>													
<i>Orlovka (UA) – Isaccea (RO)</i> -DN 1000, Capacitate = 8,6 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 55 bar													
<i>Tekovo (UA) – Medieșu Aurit (RO)</i> -DN 700, Capacitate = 4,0 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 70 bar													
<b>UNGARIA</b>													
<i>Szeged (HU) – Arad(RO)- Csanadpalota</i> -DN 700, Capacitate = 1,75 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 63 bar													
<b>REPUBLICA MOLDOVA</b>													
<i>Ungheni (MO) – Iași(RO)</i> - DN 500 , Capacitate = 1,5 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 50 bar													
<b>BULGARIA</b>													
<i>Ruse (BG) – Giurgiu(RO)</i> -DN 500, Capacitate = 1,5 mld.mc/an, P <sub>max</sub> = 40 bar													
2	<p><b>Finalizarea interconectării între sistemele de transport gaze naturale ale României și Bulgariei pe direcția Giurgiu – Ruse;</b></p>	<p><b>Parcursul atingerii acestui obiectiv a fost următorul:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- în anul 2013, a fost realizată <b>Stația de Măsurare Gaze (SMG) Giurgiu și Grupul de Robinete de secționare și Conductă terestră de la SMG Giurgiu la Grupul de Robinete;</b></li> <li>- în anul 2014 – a avut loc finalizarea lucrării "<b>Teava de protecție și pozarea cablului de fibră optică, care subtraversează Fluviul Dunărea, pentru transmisia de date</b>";</li> <li>- <b>în anul 2016 interconectarea Giurgiu – Ruse a fost finalizată (în septembrie., conducta principală a fost trasă pe sub Dunăre iar în noiembrie a fost pusă în funcțiune; conducta de rezervă ce subtraversează fluviul Dunărea a fost pusă în funcțiune în luna decembrie 2016).</b> Tot la finele anului 2016 a fost semnat Acordul de Interconectare între cei doi operatori de transport și sistem.</li> </ul>											
3	<p><b>Crearea condițiilor tehnice necesare pentru asigurarea fluxurilor de gaze naturale în regim bidirecțional pe interconectarea dintre România și Ungaria pe direcția Arad-Szeged;</b></p>	<p>În luna octombrie 2015, Transgaz a depus la Comisia Europeană (Agenția Executivă pentru Inovare și Rețele - INEA) „Cererea de Finanțare” pentru prima Fază a proiectului „Dezvoltarea pe teritoriul României a Sistemului Național de Transport Gaze Naturale pe coridorul Bulgaria–România–Ungaria–Austria” (parte a Proiectului de Interes Comun – codificat în lista PCI 7.1.5. “Conducta de gaze din Bulgaria în Austria via România și Ungaria) – BRUA.</p> <p>În vederea asigurării conformității cu Regulamentul (UE) nr. 984/2013, TRANSGAZ și FGSZ au semnat un nou acord de afiliere a</p>											

		<p>OST pentru utilizarea serviciilor platformei de tranzacționare a produselor de capacitate comasată și necomasată (Regional Booking Platform) deținută de FGSZ.</p> <p>În prezent, TRANSGAZ poate să asigure, pe direcția România – Ungaria, un flux de gaze naturale care se încadrează în cerințele regulamentului (UE) nr. 994/2010.</p> <p>La realizarea lucrărilor de upgradare a SNT în vederea creșterii capacităților de curgere bidirecțională a gazelor între România și Ungaria, Transgaz a luat în considerare și perspectiva materializării planurilor de valorificare a potențialului de gaze naturale din Marea Neagră.</p> <p>Ținând cont de faptul că din primele estimări acestea depășesc considerabil posibilitatea de transport prin Sistemul Național de Transport românesc, se are în vedere o dezvoltare a capacității de transport înspre Ungaria, prin proiectul BRUA.</p>		
4	<p>Continuarea acțiunilor în vederea încheierii acordurilor de dezvoltare a interconectării SNT cu sistemele similare de transport din țările vecine;</p>	<p>Acordurile de Interconectare încheiate până la data prezentei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Acordul de Interconectare pentru Punctul de Interconectare Csanadpalota</b>, încheiat cu FGSZ Zrt., Ungaria în data de 02.12.2015;</li> <li>▪ <b>Acordul de Interconectare pentru Punctul de Interconectare Isaccea 1</b>, încheiat cu PJSC Ukrtransgaz, Ucraina, în data de 19.07.2016;</li> <li>▪ <b>Acordul de Interconectare pentru Punctul de Interconectare Negru Vodă 1</b>, încheiat cu Bulgartransgaz, Bulgaria, în data de 19.05.2016;</li> <li>▪ <b>Acordul de Interconectare pentru Punctul de Interconectare Ruse - Giurgiu</b>, încheiat cu Bulgartransgaz, Bulgaria, în data de 22.12.2016.</li> </ul>		
5	<p>Dezvoltarea afacerii prin optimizarea absorbției fondurilor europene și crearea unei structuri de finanțare eficiente și flexibile</p>	<p>În anul 2014, la nivelul societății a fost înființat Departamentul Accesare Fonduri Europene și Relații Internaționale, iar pentru optimizarea absorbției fondurilor europene, în iunie 2015, a fost constituită în cadrul Departamentului, Direcția Fonduri Europene, ca structură organizatorică cu atribuții privind accesarea fondurilor comunitare și monitorizarea proiectelor derulate prin fonduri europene, pentru a evita apariția de neconformități majore în gestionarea acestui tip de finanțare, neconformități ce pot duce la restituirea fondurilor alocate.</p>		



**Cereri de finanțare / Contracte de finanțare în perioada 2013-2016**

**2014:**

**1. Modernizare Stație de Turbocompresoare Șinca și Instalațiile aferente**

**Data depunerii cererii:** 10.06.2014

**Stadiul actual al cererii:** Proiect implementat

**Valoarea eligibilă proiect: Estimat:** 96.474.122 lei

Valoarea la care s- a finalizat contractul este de: 88.810.261,37lei

**Valoarea finanțării nerambursabile solicitată/ aprobată:** Estimat de încasat: 47.816.886 lei, Costuri finale solicitate la rambursare: 44.401.030,7 lei

**Nr. Contr. de finanțare:** 6T/30.06.2014

**Data semnării:** 30.06.2014

**Tipul/denumirea /axa/DMI unde se incadreaza solicitarea de finanțare:** Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR); Axa Prioritara (AP) 4 Domeniul Major de Interventie 1 (DMI 1).Programul Operational Sectorial Cresterea Competitivitatii Economice - POS CCE (GN & En.EI.)

**2. FEED pentru stațiile de compresoare de la Corbu, Hațeg și Horia - număr acțiune 7.1.5-0026-RO-S-M-14**

**Data depunerii cererii:** 2014

**Stadiul actual al cererii:** Proiect în implementare

**Valoarea eligibilă proiect:** 3.038.684 euro

**Valoarea finanțării nerambursabile solicitata/aprobată:** 1.519.342 euro

**Nr. Contr. de finanțare:**

INEA/CEF/ENER/M2014/0025

**Data semnării:** 18.05.2015

**Tipul/denumirea /axa/DMI unde se incadreaza solicitarea de finanțare:**

Programului Connecting Europe Facility 2015 (CEF 2015, CALL II)

**2015:**

**1. Dezvoltarea pe teritoriul României a Sistemului Național de Transport Gaze pe coridorul conductei de transport Bulgaria – România – Ungaria – Austria, SMG Podișor-Horia și 3 noi stații de comprimare (Jupa, Bibești și Podișor)” – (abreviat BRUA) - prima etapă**

**Data depunerii cererii:** 12.10.2015

**Stadiul actual al cererii:** Aprobat/ stadiul premergător semnării Contractului de finanțare

Valoarea eligibilă proiect:448.301.000,00 euro

Valoarea finanțării nerambursabile solicitată/ aprobată: 179.320.400,00 euro (40%).

Nr. Contr. de finanțare /Data semnării: 2016  
Tipul/denumirea /axa/DMI unde se încadrează solicitarea de finanțare: Programului Connecting Europe Facility 2015 (CEF 2015, CALL II).

**2016: Acțiuni**

**1. Proiectul BRUA faza 1**

A fost semnat contractul de finanțare pentru BRUA faza 1 în valoare de 179.320.400 euro. În data de 19.12.2016 a fost depus la Autoritatea Competentă pentru Proiecte de Interes Comun (ACPIC), **Dosarul de candidatură pentru BRUA Faza 1**, în vederea analizării și acceptării acestuia. Data acceptării dosarului de candidatură reprezintă data începerii procedurii legale de autorizare.

**2. Proiectarea Stațiilor de Comprimare aferente BRUA**

Termenul inițial de implementare a Contractului de finanțare = 30 iunie 2016; s-a stabilit, împreună cu INEA, prelungirea contractului de finanțare cu 9 luni, până la 31 martie 2017, urmând a fi corelat graficul de implementare al prezentului proiect, cu Graficul de implementare al proiectului BRUA – Faza 1.

La data de 01.04.2016, a fost transmis la INEA Raportul privind Stadiul Acțiunii (ASR). Ca urmare a întârzierii finalizării Fazelor intermediare ale Proiectului Tehnic, TRANSGAZ a solicitat INEA o nouă extindere a Contractului de Finanțare – până la 30.06.2017. Cererea de extindere cu documentele aferente, a fost transmisă la data de 22.12.2016.

**3. Dezvoltare SNT în Moldova (Onești – Gherălești – Lețcani)**

În data de 28.07.2016 la sediul JASPERS din București a avut loc întâlnirea cu reprezentanții JASPERS și cei ai MFE cu privire la studiul de fezabilitate (SF).

S-a discutat pe marginea aspectelor tehnice și economice, în vederea modificării și actualizării SF. Documentele, SF și ACB au fost verificate de reprezentanții JASPERS care în data de 15.11.2016 au trimis recomandările pentru actualizarea SF și ACB urmând ca acestea să fie implementate.

## B. COMPETITIVITATE

1	<p><b>Optimizarea și eficientizarea sistemelor și proceselor de management din societate, a calității execuției proceselor operaționale și alinierea acestora la cerințele Sistemul de Management Integrat Calitate Mediu (SMICM) și a standardelor moderne de performanță și competitivitate;</b></p>	<p>Pentru realizarea acestui obiectiv în perioada 2013 –2016 au fost întreprinse măsuri pe următoarele domenii:</p> <p><b>Activitatea de contractare a serviciilor de transport gaze naturale</b></p> <p><b>2013</b> - Implementarea serviciilor de tip BH (backhaul) în punctul de interconectare cu Ungaria.</p> <p><b>2014</b>- Alocarea de capacitate consolidată la punctul de interconectare cu Ungaria (în cadrul proiectului pilot); Implementarea serviciilor pe termen scurt (trimestru, lună, zi).</p> <p><b>2015</b>- Reconfigurarea platformei informaționale GMOIS (conceptul de business) în vederea gestionării contractelor pentru serviciile de la punctele 1 și 2.</p> <p><b>2016</b> - Implementarea metodologiei de alocare a capacității în punctul Negru Vodă I. Contractele de transport semnate cu beneficiarii serviciilor sunt conforme contractului-cadru reglementat și asigură cadrul legal pentru prestarea serviciilor ferme și întreruptibile de transport. Prestarea serviciului de transport intern desemnează ansamblul de activități și operațiuni desfășurate pentru și în legătură cu rezervarea capacității de transport și transportul prin SNT al cantităților determinate de gaze naturale.</p> <p><b>Activitatea de echilibrare comercială</b></p> <p><b>2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificarea operatorului independent de sistem;</li> <li>- Revizuirea codului rețelei (aprobat prin Ordinul 16 /2013) pentru realizarea consensului cu participanții de pe piața gazelor naturale;</li> <li>- Continuarea acțiunilor privind implementarea cerințelor de transparență prevăzute de Regulamentul (CE) nr. 715/2009;</li> <li>- Regulamentul privind accesul terților la sistemele de transport;</li> <li>- Implementarea condițiilor aferente activității din cadrul Direcției Echilibrare Comercială.</li> </ul> <p><b>2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Testarea platformei GMOIS II în baza unui plan aprobat de ANRE. (realizat etapa) Procesul a continuat și în 2016 în urma noilor modificări;</li> </ul>		
---	--	---	--	--

- Analiza proiectelor codului de rețea pentru echilibrare elaborate de ENTSOG în vederea impunerii unor eventuale modificări și completări;
- Analiza proiectelor codului de rețea pentru interoperabilitate emis de ENTSOG în vederea impunerii unor eventuale modificări și completări;
- Elaborarea Acordului de Alocare de Capacitate și a Acordului de Operare pentru interconectarea cu Republica Moldova –Ungheni;

#### 2015

- Elaborat "Raportul de măsuri provizorii" aprobat prin Decizia ANRE nr.2296/11.11.2015;
- Aplicarea tarifelor de penalizare pentru dezechilibre. Se aplică la dezechilibrele determinate la nivel de lună începând cu data de 1 decembrie 2015, conf. Ord. ANRE nr. 160/27.11.2015;
- Acțiuni pentru îndeplinirea obligațiilor din Memorandumul de înțelegere cu FGSZ Ungaria (curgere bidirecțională, standardizarea și armonizarea proceselor de echilibrare comercială și a unităților de măsură);
- Încheierea Convențiilor tehnice privind stabilirea parametrilor tehnologici aferenți punctelor fizice de intrare în-ieșire din SNT;
- Implementarea softului de calcul capacitate tehnică pentru punctele de ieșire din SNT;

#### 2016

- Elaborarea Acordului de Alocare de Capacitate și a Acordului de Operare cu Bulgartransgaz pentru interconectarea Giurgiu – Ruse;
- Piața secundară de capacitate-Elaborarea reglementărilor pe bază de consultanță și realizarea platformei informatice aferente **nu s-a realizat încă.**

#### Activitatea de operare/ dispecerizare, regimuri tehnologice

- Implementarea programului de simulare fluxuri de gaze SIMONE varianta offline. Instruirea personalului pentru utilizarea programului;
- Realizare sistem informatic meteo pentru monitorizarea și optimizarea fluxurilor de gaze în SNT inclusiv instruire personal;
- Elaborare manual de dispecerizare având la bază debitele de gaze naturale din

programele de transport, întocmite pe baza nominalizărilor și a prognozelor de consum;

- Întocmirea programelor de transport pentru ziua următoare pe baza manualului de dispecerizare și verificarea acestuia cu programul SIMONE on-line din SCADA;
- Determinarea zestrei conductei utilizând programul SIMONE; Determinarea stocului de gaze necesar pentru mecanismul OBA; Determinarea capacității de stocare în conducte;
- Elaborare Procedură de calcul a pierderilor de gaze cauzate de executarea lucrărilor în SNT realizată cu suportul UPG Ploiești;
- Elaborare Procedură privind publicarea pe site-ul Transgaz a informațiilor referitoare la întreruperea serviciilor de transport.

#### **Activitatea de măsurare, calitate gaze naturale**

- Asigurarea trasabilității unice a etaloanelor de lucru la nivelul laboratorului central ;
- Eaborarea Studiului de fezabilitate pentru realizarea unui stand de verificări/calibrări a contoarelor cu turbină și a contoarelor ultrasonice la presiunea de linie;
- Elaborarea unui Studiu privind preluarea în exploatare a sistemelor de măsurare la intrarea în SNT (Legea Energiei Electrice și a Gazelor Naturale nr. 123/2012);
- Monitorizarea sistemelor de măsurare în timp real prin sistemul SCADA;
- Monitorizarea instalațiilor de odorizare automate prin sistemul SCADA;
- Realizarea bazei de date a mijloacelor de măsurare;
- Studiu privind modernizarea sistemelor de măsurare la punctele de ieșire din SNT;
- Întocmirea și menținerea la zi a condițiilor tehnice de operare aferente punctelor de interconectare;
- Monitorizarea on-line a calității gazelor la toate punctele importante la intrarea în SNT;
- Îndeplinirea cerințelor de transparență prevăzute de Regulamentul (CE) nr. 715/2009 prin determinarea unei metode pentru alocarea cifrei Wobbe pe punctele de ieșire din SNT aflate în zone de calitate cu medie ponderată;
- Implementarea normei tehnice de odorizare după aprobarea acesteia;

		<p>- Elaborarea unor norme de odorizare pentru alte substanțe de odorizare care să înlocuiască etil mercaptanul.</p> <p><b>Optimizarea activității privind calitate – mediu, prevenire și protecție</b></p> <p>În conformitate cu <b>Ordinul ANRE nr.34 din 31 mai 2013</b>, privind aprobarea „Regulamentului pentru acordarea autorizațiilor de înființare și a licențelor în sectorul gazelor naturale” la nivelul SNTGN Transgaz SA, a fost implementat și Certificat în anul 2014 <b>Sistemul de Management Integrat Calitate-Mediu-Sănătate și Securitate Ocupațională</b>, în conformitate cu <b>SR EN ISO 9001:2008, SR EN ISO 14001:2005</b>, respectiv <b>SR OHSAS 18001: 2008</b> și recertificat în 2015 și 2016.</p> <p>Astfel, <b>societatea se aliniază la sistemele internaționale de management care permit menținerea sub control a riscurilor privind sănătatea și securitatea angajaților proprii, sau a prestatorilor care-și desfășoară activitatea pe amplasamentele organizației.</b></p>		
2	<p><b>Intensificarea activității de proiectare și cercetare științifică în domeniul transportului de gaze naturale;</b></p>	<p>În scopul asigurării dezvoltării durabile a societății s-a pus accent pe dezvoltarea și intensificarea activității de cercetare și proiectare în domeniul reducerii consumurilor tehnologice, protejarea mediului înconjurător, modernizarea activității de transport gaze naturale.</p> <p>Direcții de acțiune pentru realizare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- optimizarea calității și eficienței studiilor, temelor de cercetare, proiectelor și lucrărilor executate cu specialiștii SNTGN Transgaz SA;</li> <li>- creșterea numărului de personal calificat prin atragerea unor specialiști de valoare profesională ridicată;</li> <li>- calificarea prin cursuri de specialitate a personalului;</li> <li>- continuarea atestării profesionale a proiectanților și cercetătorilor;</li> <li>- 2016 - înființarea a două noi ateliere de proiectare;</li> <li>- dezvoltarea colaborării în domeniul cercetării cu operatorii internaționali de transport gaze naturale (GRTGAS Franța, Fluxys Belgia), astfel cum s-a prevăzut în memorandum-urile încheiate cu aceștia. Memorandum-urile încheiate între Transgaz cu alți operatori de transport și sistem din Europa și din alte țări, au ca scop abordarea în comun a proiectelor existente și viitoare privind transportul gazelor, în deplină conformitate cu</li> </ul>		

		<p>legislația UE, necesitatea dezvoltării în continuare și integrării piețelor de gaze naturale respective pe piața internă europeană a energiei, identificarea de soluții privind creșterea cooperării transfrontaliere, diversificării rutelor de aprovizionare a gazelor și creării accesului la noi surse de gaze, îmbunătățind astfel siguranța aprovizionării cu gaze naturale la nivel regional și european.</p>		
3	<p><b>Reducerea consumului tehnologic;</b></p>	<p>Consumul tehnologic include consumul propriu al SNTGN Transgaz SA și pierderile tehnologice. Raportat la cantitatea totală de gaze naturale vehiculate, consumul tehnologic s-a redus continuu în ultimii ani, constituindu-se într-un generator de eficiență economică pentru societate.</p> <p>Încadrarea în cantitățile de gaze naturale reprezentând consumul tehnologic reprezintă un important indicator de performanță operațională. Consumul tehnologic este reprezentat de cheltuielile cu achiziția gazelor naturale necesare acoperirii consumului instalațiilor proprii; refulărilor din separatoare și conducte; cuplărilor, reparațiilor, precum și pierderilor cauzate de erori de măsurare, accidentelor tehnice etc. Costul cu consumul tehnologic este recuperat prin tariful de transport, acesta fiind inclus în cheltuielile operaționale.</p> <p>Pentru perioada 2013-2017, noi, administratorii societății am avut în vedere, implementarea unui program eficient de măsuri pentru menținerea ponderii consumului tehnologic în total gaze naturale vehiculate prin SNT la un nivel de 1.70%.</p> <p>În considerarea îndeplinirii obiectivului asumat, am hotărât elaborarea unui program de măsuri tehnice care să conducă la reducerea consumului tehnologic, monitorizarea continua a acestuia și creșterea eficienței operaționale, program constând în principal în acțiuni precum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ completarea monitorizării scăpărilor de gaze prin metode moderne și în timp real cu aparate performante;</li> <li>▪ micșorarea cantităților de gaze naturale refulate;</li> <li>▪ creșterea randamentului instalațiilor de încălzire gaze tehnologice prin schimbarea sau modernizarea acestora;</li> <li>▪ monitorizarea eficientă a integrității sistemelor de măsurare și a funcționării</li> </ul>		

		<p>în zona optimă de precizie, a integrității echipamentelor din SRMP-uri, noduri tehnologice, stații de comprimare, robinete de secționare ș.a;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ implementarea unui program de măsuri pentru îmbunătățirea măsurării gazelor naturale, analiză gaze și odorizare;</li> </ul> <p>Raportat la cantitatea totală de gaze naturale vehiculate, consumul tehnologic s-a redus continuu în perioada 2013 - 2015, constituindu-se într-un generator de eficiență economică pentru societate.</p> <p>Scăderea ponderii consumului tehnologic în total gaze naturale vehiculate prin SNT, de la 1,60% în anul 2012, 1,17% în anul 2013 și 0,71% în 2015 este rezultatul efortului conjugat al departamentelor de exploatare și operare precum și al unor măsuri tehnice corespunzătoare.</p> <p>De asemenea, pentru un control riguros al acestui indicator, administratorii au luat decizia de a constitui la nivelul societății, un <b>Comitet de coordonare a activității de urmărire a implementării măsurilor cuprinse în Programul prioritar de reducere a consumului tehnologic pentru perioada 2013 -2017</b>, comitet format din specialiști ai companiei și care, lunar, prin informări, asigură informarea Consiliului și a managementului executiv cu privire la situația existentă a consumului tehnologic și la propunerile pentru optimizarea acesteia.</p>		
4	<p><b>Îmbunătățirea calității execuției programelor investiționale de modernizare și dezvoltare, a programelor de reparații, reabilitare și asigurare a mentenanței SNT</b></p>	<p>Întărirea disciplinei în fundamentarea / execuția /controlul execuției programelor de investiții modernizare, dezvoltare și a programelor de reparații, reabilitare și asigurare a mentenanței SNT gaze naturale a permis societății nu numai atingerea obiectivelor de dezvoltare asumate dar și menținerea sub control a cheltuielilor generate de realizarea acestor programe și respectiv încadrarea în valorile acestor cheltuieli aprobate prin bugetul de venituri și cheltuieli. Astfel, direcțiile de acțiune avute în vedere au vizat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- înființarea unei entități organizatorice (direcție/ depart.) cu rol în monitorizarea execuției programelor investiționale și urmărirea încadrării cheltuielilor generate de acestea în bugetul aprobat;</li> <li>- înființarea de unități de management de proiect pentru lucrările de investiții strategice;</li> </ul>		



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- solicitarea de către CA de Raportări lunare (preliminare și finale) privind activitatea societății;</li> <li>- prezentarea de Raportari lunare ale depart. /direcțiilor pentru monitorizarea obiectivelor propuse.</li> </ul>		
5	<b>Finalizarea implementării sistemului de comandă și achiziție date SCADA;</b>	<p>2015 - Proiect finalizat</p> <p>2016 – înființarea unei entități organizatorice distincte cu rol în monitorizarea sistemului, interacțiunii acestuia cu celelalte sisteme industriale și dezvoltările ulterioare ale acestuia (Direcția Automatizări SCADA)</p>		
6	<b>Dimensionarea optimă a necesarului de resurse umane în raport cu necesitățile reale de activitate și dezvoltare ale societății;</b>	<p>Dimensionarea optimă a numărului de personal din cadrul societății este corelată cu nevoile reale de personal impuse de activitățile desfășurate de societate, cu modernizările și re tehnologizările operate în SNT, cu proiectele de dezvoltare viitoare a societății.</p> <p>În general, politica în ceea ce privește resursele umane este aceea de reducere pe cae naturală a numărului de personal (prin pensionările ce vor avea loc în următorii ani și plecările voluntare din societate) și menținerea unui nivel de creștere al cheltuielilor salariale în limita ratei inflației.</p> <p>Evoluția structurii personalului pe categorii de studii, relevă interesul societății de a acoperi nevoile de personal prin angajarea de specialiști cu înaltă calificare precum și perfecționarea continuă a personalului existent, fiind evidente tendințele de creștere a numărului de angajați cu studii superioare.</p> <p>Dimensionarea optimă a numărului de personal din cadrul societății în funcție de nevoile reale ale activităților desfășurate de societate, de modernizările și re tehnologizările operate în SNT, de dezvoltarea viitoare a SNTGN Transgaz SA va fi în continuare un subiect important de analizat, funcție de nevoile crescute de dezvoltare ale companiei compensate în viitor și de un nivel mai ridicat de tehnologizare prin implementarea sistemului SCADA.</p>		
7	<b>Îmbunătățirea procesului de formare, instruire și dezvoltare profesională a personalului;</b>	<p>În cadrul societății, procesul de formare profesională a personalului se realizează în mod continuu și planificat prin cursuri cu <i>formatori externi din țară sau străinătate</i> sau cu <i>formatori interni prin Centrul de Instruire și Formare Profesională</i>.</p> <p>Instruirea are două componente: <i>una profesională</i> (tehnică, economică, alte specialități) necesară îndeplinirii sarcinilor de serviciu din fișa postului și <i>una generală privind</i></p>		

		<p><i>perfecționarea profesională pe diverse domenii.</i></p> <p>Formarea, perfecționarea și dezvoltarea profesională a angajaților din cadrul societății se realizează în baza Planului de formare profesională elaborat la nivelul societății, în consens cu prevederile din Contractul Colectiv de Muncă în vigoare.</p> <p><b>Direcții de acțiune:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creșterea numărului de cursuri de calificare și perfecționare cu personal intern prin Centrul de Instruire și Formare Profesională;</li> <li>- dezvoltarea și implementarea programului de mentoring;</li> <li>- pregătire și perfecționare profesională a dispecerilor de tură și operatorilor de transport pe conducte și din stațiile de reglare gaze naturale pentru monitorizare, comandă și achiziție de date tip SCADA</li> </ul>		
8	<p><b>Optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernanță corporativă;</b></p>	<p>Obiectivul asumat privind îmbunătățirea implementării principiilor de guvernanță corporativă a fost și este avut permanent în atenție de membrii Consiliului de Administrație, dat fiind faptul că, administratorii societății, acționând și continuând să acționeze în spiritul celor mai bune practici de guvernanță corporativă, asigură un proces de administrare eficient, transparent și performant, pot atinge obiectivele propuse și crește capitalul de încredere al părților interesate (stakeholders) în capacitățile societății de a asigura maximizarea eficienței activității.</p> <p>În linie cu acest obiectiv, administratorii societății au urmărit alinierea și conformitatea activității Transgaz la cerințele și prevederile în vigoare cu privire la guvernanța corporativă ( OUG 109/2011, modificată și completată, Nou Cod de Guvernanță Corporativă al BVB, HG 722/2016, reglementările legislative specifice pieței de capital,ș.a)</p> <p>Transgaz a fost printre pionierii acestui nou sistem de conducere care iată, după aproape patru ani, datorită bunelor practici de guvernanță corporativă implementate, se dovedește a fi un model de succes nu doar pentru dezvoltarea companiei ci și pentru dezvoltarea economiei naționale.</p> <p>Mai mult, societatea are aprobat de Consiliul de Administrație și un <b>Regulament propriu de guvernanță corporativă</b>, document elaborat în conformitate cu prevederile Noului Cod de Guvernanță Corporativă al BVB și care oferă cadrul de reglementare și desfășurare a</p>		

		<p>activității. SNTGN Transgaz SA a aderat la Codul de Guvernare Corporativă al Bursei de Valori București și aplică din recomandările acestui cod, conform Declarației privind conformarea sau neconformarea cu prevederile Codului de Guvernare Corporativă (Declarația „APLICI sau EXPLICI”).</p> <p><b>Regulamentul de Guvernare Corporativă al SNTGN Transgaz SA</b> cuprinde informații privind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rolul și obligațiile Consiliului de Administrație (CA);</li> <li>- Structura Consiliului de Administrație;</li> <li>- Numirea membrilor Consiliului de Administrație;</li> <li>- Remunerarea membrilor Consiliului de Administrație;</li> <li>- Comitetele consultative de la nivelul Consiliului de Administrație;</li> <li>- Conducerea executivă;</li> <li>- Codul de conduită profesională;</li> <li>- Drepturile și tratamentul deținătorilor de acțiuni;</li> <li>- Transparența, Raportarea financiară;</li> <li>- Conflictul de interese și tranzacțiile cu părțile implicate;</li> <li>- Regimul informației corporative și CSR</li> </ul> <p>La nivelul companiei Transgaz, companie listată la Bursa de Valori București, pentru supavegherea și controlul eficient al implementării și creșterii eficacității practicilor și modelelor de bună guvernare corporativă, administratorii au aprobat înființarea unei entități organizatorice cu rol și atribuții în domeniul managementului corporativ.</p>		
9	<p><b>Optimizarea procesului de controlling bugetar al costurilor.</b></p>	<p>Prin supravegherea și controlul permanent, responsabil și eficace al managementului economico-financiar, asociate cu un controlling riguros în ceea ce privește:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- procesul de planificare și urmărire bugetară, gestiune patrimonială,</li> <li>- contabilitate generală și de gestiune,</li> <li>- sistemul contabil și de politici contabile, politica de tarifare,</li> </ul> <p>administratorii societății au reușit nu doar să întărească disciplina privind execuția financiar-contabilă, ci și să sporească rolul <b>controlling – ului</b>, prin aplicarea <b>metodei cost control</b> în scopul <b>reducerii costurilor</b> și creșterea rentabilității economice a societății;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ înființarea la nivelul societății a unei entități cu rol și atribuții în monitorizarea execuției programelor investiționale și</li> </ul>		

urmărirea încadrării cheltuielilor generate de acestea în bugetul aprobat;

- training și pregătire profesională în domeniul controlling.

### C. DEZVOLTARE DURABILĂ

1	<p><b>Consolidarea și diversificarea relațiilor de colaborare internă și externă ale SNTGN Transgaz SA</b></p>	<p>Înființarea în anul 2014, la nivelul companiei a Departamentului Accesare Fonduri Europene și Relații Internaționale a permis consolidarea și diversificarea relațiilor de colaborare externe ale Transgaz astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- colaborări cu operatorii de transport gaze naturale din țările vecine;</li> <li>- colaborări cu alți operatori de transport europeni și non-europeni;</li> <li>- semnarea în anul 2015 a unor Memorandum-uri de cooperare cu: Fluxys – Belgia; Pilnacro Ltd – Croația; Ukrtransgaz – Ucraina;</li> <li>- semnarea în anul 2016 a unor Memorandum-uri de cooperare cu: Vestmoldovatransgaz – Republica Moldova; Pvgascity Jsc – Vietnam; Socar – Azerbaidjan; GRTgaz SA – Franța; DESFA – Grecia; SRBIJAGAS – Serbia;</li> <li>- colaborări cu organisme naționale și internaționale, cu Comisia Europeană și alte relații internaționale (GIE, PP&amp;SA, CNR-CME, ARME, CRE, AmCham, etc);</li> </ul> <p>SNTGN Transgaz S.A. a aderat de-a lungul timpului și și-a păstrat calitatea de membru în cadrul unor organisme naționale și internaționale de profil. Avantajele și beneficiile afilierii la aceste organizații sunt în principal: promovarea companiei și a obiectivelor și intereselor acesteia, accesul la informații actualizate în domeniul reglementărilor, politicilor, inovațiilor, standardelor și produselor în domeniul industriei gaziere, precum și participarea la diverse evenimente naționale și internaționale (conferințe, seminarii, forumuri, simpozioane, etc.).</p> <p>Au fost întreprinse demersuri în vederea readerării la Asociația Gas Infrastructure Europe (GIE) înființată cu scopul de a promova interesele operatorilor de infrastructură gazieră și de a asigura un cadru pentru cooperarea operatorilor acestor infrastructuri la nivel european. Începând cu 1 Octombrie 2016, Transgaz a devenit membru cu drepturi depline în cadrul acestei Asociații.</p>	
---	--	---	--

		<p>Prin Hotărârea AGEA nr.2/29.04.2014 a fost aprobată înființarea <b>Reprezentanței Transgaz SA Bruxelles</b>, sediu secundar al SNTGN Transgaz SA, fără personalitate juridică.</p> <p>Reprezentanța își propune să crește noi oportunități pentru un dialog direct și constructiv, atât cu instituțiile UE, cu actorii importanți din domeniul energiei, cât și cu partenerii societății, să promoveze misiunea și viziunea companiei la nivelul UE și, în general, să stimuleze realizarea principalelor obiective strategice ale TRANSGAZ, care vizează transformarea societății într-un operator de transport gaze naturale recunoscut la nivel internațional.</p> <p><b>Reprezentanța Transgaz la Chișinău</b> a fost constituită în vederea dezvoltării proiectelor de infrastructură în domeniul gazelor naturale în colaborare cu Republica Moldova.</p>		
2	<p><b>Optimizarea managementului riscurilor ce pot afecta activitatea societății</b></p>	<p>Respectând cerințele Standardului 8 "Managementul riscului" din Ordinului SGG nr.400/2015 pentru aprobarea Codului Controlului intern/managerial al entităților publice, în cadrul societății au fost întreprinse următoarele activități:</p> <p>2013 – Autoevaluare SCIM si raportare SGG  2014 – Elaborare si monitorizare implementare Program de dezvoltare SCIM  2015 - A fost elaborată Procedura PP- 91 "Elaborarea/actualizarea <b>Registrului riscurilor</b>"  2016 – Elaborare registre de riscuri pe servicii/ direcții/ departamente/societate</p> <p>Pentru riscurile identificate la nivel de departament/ direcție și până la nivel de serviciu/birou au fost elaborate Programele de minimizare a riscurilor identificate (inerente);  A fost elaborat și actualizat <b>Registrul Riscurilor pe societate și Programul de Măsuri pentru Minimizarea Riscurilor pentru riscurile escaladate managementului de vârf;</b>  S-a constituit Echipa de Gestionare a Riscurilor (EGR) la nivelul SNTGN Transgaz SA în baza Deciziei nr.518/19.07.2016 conform prevederilor Ordinului SGG nr.400/2015, modificat de Ordinul SGG nr. 200/2016 referitor la managementul riscurilor, până în prezent au fost întreprinse următoarele acțiuni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A fost elaborată procedura <b>Managementul Riscului</b> urmând ca riscurile identificate să fie supuse analizei <b>Echipei de gestionare a riscului pentru</b></li> </ul>	<p><b>Obiectiv atins peste 65%</b></p>	

		<p><i>elaborarea formei finale a Registrului riscului.</i></p> <p>Trebuie menționat faptul că toate măsurile întreprinse până în prezent se referă la riscurile operaționale, dar trebuie avute în vedere și analizate și alte riscuri identificate la nivelul societății:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Riscuri privind mediul economic;</i></li> <li>• <i>Riscuri privind sectorul gazelor naturale;</i></li> <li>• <i>Riscuri privind activitatea de transport gaze naturale (legi, reglementări);</i></li> <li>• <i>Riscuri financiare;</i></li> <li>• <i>Riscuri datorate unor dezastre naturale (cutremure, inundații).</i></li> </ul> <p>Prin natura activităților desfășurate societatea este expusă riscurilor identificate și în ipoteza în care oricare dintre aceste riscuri s-ar materializa, ar putea fi afectate în mod negativ activitatea, situația financiară și/sau rezultatele operaționale ale SNTGN Transgaz SA.</p> <p>Prin asigurarea unei optimizări eficiente a managementului riscurilor identificate și respectarea cerințelor legislative de organizare a Managementului Riscului, administratorii Transgaz consideră că se poate evita impactul negativ al riscurilor asupra activității societății și asupra rezultatelor sale economico-financiare și de aceea acordă o atenție deosebită în continuare problematicii riscurilor la nivel de societate.</p>		
3	<p><b>Optimizarea productivității muncii în unități fizice (Km de conductă reabilitat/ nr.mediu de personal) și în unități valorice (cifra de afaceri/ nr.mediu de personal)</b></p>	<p>Productivitatea muncii măsoară eficiența cu care este utilizată forța de muncă. O creștere sănătoasă a productivității muncii se obține prin automatizare, robotizare și reducere a personalului.</p> <p>Pentru creșterea productivității muncii, s-a acționat în mod continuu în perioada 2013 – 2015, urmărindu-se atât reducerea pe cale naturală a personalului angajat fără afectarea activității curente, prin redistribuirea atribuțiilor și responsabilităților aferente posturilor ale căror ocupanți s-au pensionat (cât și prin programe de restructurare (în anul 2015, a fost realizat un program prin care au fost disponibilizați 72 de angajați ale căror posturi au fost desființate).</p> <p>În privința celui alt factor ce influențează semnificativ realizarea indicatorului productivitatea muncii, respectiv cifra de afaceri, aceasta a fost afectată în cursul anului 2015 de scăderea veniturilor din transport ca urmare a scăderii venitului aprobat prin Ordinul ANRE nr.136/14 august 2015, precum și de modificarea structurii veniturilor din activitatea</p>		

		de transport începând cu a treia perioadă de reglementare. Având în vedere faptul că SNTGN TRANSGAZ S.A. este obligat să asigure funcționarea SNT în condiții de siguranță în exploatare rezultă că productivitatea muncii poate fi optimizată prin reducerea personalului doar până la un anumit prag, iar acest aspect trebuie riguros respectat.		
4	<b>Creșterea eficienței energetice și reducerea impactului negativ al proceselor tehnologice asupra mediului înconjurător</b>	Acțiunile întreprinse pe linia creșterii eficienței energetice și reducerii impactului negativ al proceselor tehnologice asupra mediului înconjurător au vizat atingerea obiectivelor specifice în acest domeniu: - <i>Utilizarea eficientă a resurselor consumatoare de energie;</i> - <i>Corelarea eficientă a managementului resurselor energetice cu cerințele legislative în materie;</i> - <i>Promovarea celor mai bune practici de management al energiei;</i> - <i>Aplicarea de tehnologii noi, cu înalt randament energetic;</i> - <i>Îmbunătățirea managementului energiei în contextul proiectelor de reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră; a energiei regenerabile și alte proiecte energetice</i>		
5	<b>Mentținerea echilibrului financiar și stabilității operaționale</b>	Analiza echilibrului financiar se poate realiza pe baza bilanțului contabil fundamentat pe cele două concepții de elaborare ale acestuia: <i>patrimonială și financiară.</i> Mentținerea echilibrului financiar constituie condiția esențială a supraviețuirii întreprinderii, iar aprecierea echilibrului financiar trebuie să țină seama de condițiile concrete ale apariției incapacității de plată. <b>Echilibrul financiar și stabilitatea operațională la nivelul SNTGN Transgaz SA Mediaș sunt urmărite printr-un set de rate financiare a căror evoluție pentru 2013 – 2017" este redată mai jos:</b>		

Anul	2013		2014		2015		2016		2017
	Planificat	Realizat	Planificat	Realizat	Planificat	Realizat	Planificat	Realizat 9 luni	Planificat
Lichiditatea curentă	1,62	2,17	1,68	3,09	1,71	4,11	1,73	5,23	1,79
Lichiditatea imediată	1,51	2,06	1,59	2,98	1,62	3,83	1,65	4,87	1,71
Solvabilitatea patrimonială %	77%	77%	77%	70%	79%	72%	80%	71%	81%
Capital permanent –mii lei	3.526.707	3.612.051	3.740.435	4.404.651	3.909.951	4.674.101	4.106.569	4.813.898	4.309.767
Fondul de rulment –mii lei	209.627	377.171	266.776	675.715	277.692	859.983	302.238	1.050.368	326.992
Nevoia de fond de rulment –mii lei	88.261	109.910	30.287	117.847	65.767	159.185	65.795	190.950	73.336
Trezoreria netă –mii lei	121.367	267.262	236.489	557.868	211.925	700.798	236.443	859.419	253.656

6	<p><b>Creșterea gradului de adaptabilitate și a capacității de reacție a societății la schimbările permanente ale mediului în care aceasta își desfășoară activitatea; soluționarea unor aspecte privind infrastructura SNT (ex: sistemul Est - Vest, stațiile de măsurare și reglare din amonte neracordate la sistemul de transport,);</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinierea activității la cerințele reglementărilor legislative europene și naționale incidente transportului de gaze naturale, pentru a putea face față cu succes schimbărilor ce au loc în mediul în care își desfășoară activitatea și pentru a-și menține viabilitatea într-un mediu dinamic;</li> <li>- Reimplementarea modulelor existente și extinderea cu noi funcționalități a sistemului informatic pentru gestiunea resurselor societății (ERP), cunoscută sub numele actual MAIS;</li> <li>- Implementarea unei soluții de integrare sisteme informatice pentru consolidarea informațiilor din sistemele existente și omogenizarea tehnologiilor software și hardware utilizate. Acest sistem informatic va gestiona de asemenea o bază de date de tip "Data Warehouse" pe baza căreia se va dezvolta o aplicație de Business Intelligence și raportare;</li> <li>- Implementarea unei soluții performante de poștă electronică (Email) cu posibilități avansate de administrare, monitorizare și utilizare a acesteia;</li> <li>- Implementarea unei soluții noi de monitorizare a fluxurilor de documente din SNTGN Transgaz SA;</li> <li>- Dezvoltarea și modernizarea sistemelor informatice și a infrastructurii IT și de comunicații (echipamente IT&amp;C, telefonie IP, videoconferință, teleconferință, rețele radio, etc) prin implementarea de proiecte integrate la nivelul întregii societăți;</li> <li>- Implementarea unei soluții de continuitate a activității în site-ul secundar care să permită reluarea la timp a activităților critice și la parametrii acceptabili a activității societății în caz de întrerupere sau cădere a site-ului secundar;</li> <li>- Modernizarea soluției actuale de securitate informatică bazată pe echipamente Checkpoint, depășită moral, prin adăugarea de funcționalități noi din punct de vedere hardware și software.</li> </ul>		
7	<p><b>Îmbunătățirea siguranței și securității ocupaționale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ implementarea și certificarea <b>Sistemului de Management al Sănătății și Securității Ocupaționale (SM-SSO) în conformitate cu SR-OHSAS 18001:2008</b>, care aliniaza societatea la</li> </ul>		



		<p>sistemele internaționale de management și care permit menținerea sub control a riscurilor privind sănătatea și securitatea angajaților proprii, sau a prestatorilor care-și desfășoară activitatea pe amplasamentele organizației.</p> <p><b>Obiectiv realizat- Sistem IMPLEMENTAT și certificat în anul 2014 și recertificat în anul 2015 și 2016.</b></p>		
8	<p><b>Îmbunătățirea procesului de comunicare generală, internă și externă a societății, a capitalului de imagine.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creșterea gradului de reprezentare al SNTGN Transgaz SA pe plan intern și internațional și optimizarea calității actului de comunicare și reprezentare (înființare reprezentante,departamente responsabile);</li> <li>- Îmbunătățirea procedurii de proces existente la nivelul societății cu privire la comunicarea generală în ceea ce privește nivelul de reprezentare și personalul cu competențe în acest domeniu;</li> <li>- Dezvoltarea de programe de training pentru personalul cu responsabilități de comunicare și reprezentare a companiei la diferite nivele și în funcție de tematică;</li> <li>- Implementarea unei politici de comunicare și responsabilitate socială coerentă, eficientă, dinamică și care să răspundă cerințelor de informație și de nevoie socială ale publicului interesat și ale comunității;</li> <li>- Eficientizarea gestiunii canalelor și fluxurilor de date și informații interne și externe;</li> <li>- Îmbunătățirea continuă a vectorilor de acțiune în ceea ce privește calitatea comunicării interne și externe și dimensiunea financiară a acesteia;</li> <li>- Alinierea permanentă a imaginii companiei la cerințele și standardele de imagine, transparentă, comunicare și relații publice impuse de statutul său de societate listată la bursă;</li> <li>- Elaborarea la nivel corporativ a planurilor de comunicare media în situație de criză;</li> <li>- Implementarea la nivelul managementului de vârf și mediu a metodei "<b>politica ușilor deschise</b>"</li> </ul>		

Sintetizând datele mai sus prezentate într-o matrice a obiectivelor strategice asumate prin Planul de administrare al SNTGN Transgaz SA în perioada 2013-2017 și modul în care s-a acționat pentru atingerea/indeplinirea lor, rezultă următorul bilanț:

OBIECTIV STRATEGIC ASUMAT	Nr.crt	Obiectiv asumat prin Planul de Administrare 2013-2017	Obiectiv inițiat/demarcat	Obiectiv care continuă
<b>A. SECURITATE ȘI SIGURANȚĂ ENERGETICĂ</b>	1	Consolidarea rolului SNTGN Transgaz SA Mediaș ca transportator al gazelor naturale pe piața energetică europeană și națională, ca urmare a cerințelor UE privind dezvoltarea interconectării SNT cu sistemele similare de transport din țările vecine, a potențialului de exploatare a zăcămintelor substanțiale de gaze naturale descoperite în Marea Neagră și a gazelor de șist în viitor;		
	2	Finalizarea interconectării între sistemele de transport gaze naturale ale României și Bulgariei pe direcția Giurgiu – Ruse;		
	3	Crearea condițiilor tehnice necesare pentru asigurarea fluxurilor de gaze naturale în regim bidirecțional pe interconectarea dintre România și Ungaria pe direcția Arad-Szeged;		
	4	Continuarea acțiunilor în vederea încheierii acordurilor de dezvoltare a interconectării SNT cu sistemele similare de transport din țările vecine;		
	5	Dezvoltarea afacerii prin optimizarea absorbției fondurilor europene și crearea unei structuri de finanțare eficiente și flexibile		
<b>5 OBIECTIVE ASUMATE ȘI DEMARATE din care 4 OBIECTIVE CONTINUĂ; 1 OBIECTIV FINALIZAT</b>				
<b>B. COMPETITIVITATE</b>	1	Optimizarea și eficientizarea sistemelor și proceselor de management din societate, a calității execuției proceselor operaționale și alinierea acestora la cerințele Sistemului de Management Integrat Calitate Mediu (SMICM) și a standardelor moderne de performanță și competitivitate;		
	2	Intensificarea activității de proiectare și cercetare științifică în domeniul transportului de gaze naturale;		
	3	Reducerea consumului tehnologic;		
	4	Îmbunătățirea calității execuției programelor investiționale de modernizare și dezvoltare, a programelor de reparații, reabilitare și asigurare a mentenanței SNT		
	5	Finalizarea implementării sistemului de comandă și achiziție date SCADA;		
	6	Dimensionarea optimă a necesarului de resurse umane în raport cu necesitățile reale de activitate și dezvoltare ale societății;		
	7	Îmbunătățirea procesului de formare, instruire și dezvoltare profesională a personalului;		
	8	Optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernare corporativă;		
	9	Optimizarea procesului de controlling bugetar al costurilor.		
<b>9 OBIECTIVE ASUMATE ȘI DEMARATE din care 8 OBIECTIVE CONTINUĂ; 1 OBIECTIV FINALIZAT</b>				
<b>C. DEZVOLTARE DURABILĂ</b>	1	Consolidarea și diversificarea relațiilor de colaborare internă și externă ale SNTGN Transgaz SA		
	2	Optimizarea managementului riscurilor ce pot afecta activitatea societății	65%	
	3	Optimizarea productivității muncii în unități fizice (Km de conductă reabilitat/ nr.mediu de personal) și în unități valorice (cifra de afaceri/ nr.mediu de personal)		
	4	Creșterea eficienței energetice și reducerea impactului negativ al proceselor tehnologice asupra mediului înconjurător		
	5	Menținerea echilibrului financiar și stabilității operaționale		
	6	Creșterea gradului de adaptabilitate și a capacității de reacție a societății la schimbările permanente ale mediului în care aceasta își desfășoară activitatea; soluționarea unor aspecte privind infrastructura SNT (ex: sistemul Est - Vest, stațiile de măsurare și reglare din amonte neracordate la sistemul de transport.);		
	7	Îmbunătățirea siguranței și securității ocupaționale		
	8	Îmbunătățirea procesului de comunicare generală, internă și externă a societății, a capitalului de imagine.		
<b>8 OBIECTIVE ASUMATE DEMARATE din care unul atins 65% , din care 7 OBIECTIVE DEMARATE CONTINUĂ; 1 OBIECTIV FINALIZAT</b>				
<b>22 OBIECTIVE ASUMATE ȘI DEMARATE din care:1 obiectiv atins 65%; 19 OBIECTIVE DEMARATE CONTINUĂ; 3 OBIECTIVE FINALIZATE</b>				

Urmărind îndeplinirea cu maximă eficiență a obiectivelor strategice stabilite în planul de administrare al societății în perioada 2013-2017, managementului companiei i-a revenit responsabilitatea de gândi eficient și a acționa eficient, astfel încât, SNTGN TRANSGAZ SA să devină un operator de transport gaze naturale cu recunoaștere pe piața internațională a gazelor naturale, un lider pe piața energetică din regiune, contribuind astfel la definirea României ca important coridor de energie în domeniul gazelor naturale către Europa.

În acest scop, utilizând eficient instrumentele manageriale și îmbunătățind permanent sistemele și procesele de management aplicate în companie, prin îmbinarea corelativă și eficientă a proceselor de resurse umane, strategic și operațional, **în calitate de director general** am urmărit execuția cu responsabilitate a măsurilor angajate, îndeplinirea cu profesionalism și eficacitate a obiectivelor strategice asumate, angajamentul în mod etic față de acționari, angajați, mediul de afaceri și comunitate, viabilitatea și performanța companiei, dezvoltarea viitoare a acesteia.

**Planul de management** cuprinde pentru fiecare dintre obiectivele strategice stabilite în planul de administrare, **măsurii și căi de acțiune pentru realizarea acestor obiective, el reprezentând instrumentul de lucru principal pentru managementul companiei.**

Criteriile și obiectivele de performanță stabilite în planul de administrare al SNTGN Transgaz SA pentru perioada 2013-2017 sunt preluate în planul de management și constituie obiective de performanță economico-financiară și managerială pentru managementul societății. Pentru fiecare din măsurile de acțiune cuprinse în planul de management s-a avut în vedere:

- **monitorizarea eficientă a etapelor menționate în PDCA;**
- **stabilirea și corelarea riguroasă a sarcinilor și responsabilităților pe departamente și directii;**
- **realizarea calitativă și cantitativă și la termenele stabilite a atribuțiilor încredințate și a responsabilităților asumate;**
- **defalcarea obiectivelor strategice și de performanță până la nivel individual.**

În acest mod, efectul implementării măsurilor stabilite va conduce la rezultatele așteptate în ceea ce privește eficientizarea procesului operational, optimizarea rezultatelor economico-financiare și îndeplinirea criteriilor și obiectivelor de performanță stabilite în contractul de mandat. **Instrumentarul metodologic** pe care îl vom utiliza pentru implementarea planului de management este constituit din:

Planuri/ Programe	Ședința/ Dezbaterea	Delegarea	Tabloul de bord	Analiza diagnostic	Sistemul de control intern managerial	Sistemul de indicatori ai performanței	Instrumente de vizualizare a datelor și informațiilor
----------------------	------------------------	-----------	-----------------	-----------------------	---	--	--

În opinia administratorilor societății, relația **manageri – management** este **piatra de rezistență** a oricărui demers complex ce urmărește obținerea de **performanțe manageriale** și, în final, **performanțe economice, performanța fiind un rezultat deosebit obținut în domeniul managementului, economic, tehnic-operațional, social, etc**, ce imprimă caracteristici de competitivitate, eficiență și eficacitate companiei și componentelor sale procesuale și structurale. Performanțele, indiferent de domeniul în care se manifestă, sunt exprimate în principal, prin indicatori și indici și evidențiate printr-o **abordare comparativă** cu:



**Performanțele manageriale sunt generate și se obțin la nivelul managerilor, adică la nivelul celor care exercită procese de management (previzionează, organizează, coordonează, antrenează, controlează și evaluează), în timp ce performanțele economice se înregistrează în domeniul condus, în mediul aplicativ, prin implicarea efectivă și activă, atât a managerilor, cât și a executanților. Aceștia din urmă sunt puși în situația de a iniția acțiuni pentru operaționalizarea deciziilor manageriale. Ei asigură puntea dintre performanțele manageriale și cele economice.**

**Deoarece performanța managerială reprezintă rezultatul obiectiv al unui exercițiu managerial, în accepțiunea managementului privat al SNTGN Transgaz SA, alături de o gândire managerială eficientă s-au definit și direcțiile strategice prin care această gândire să fie materializată.**

Competențele profesionale deosebite, vasta expertiză managerială dar și capacitatea de a controla dinamica văzută și nevăzută a echipei, psihologia echipei, sunt doar câteva dintre atuu-rile managementului privat al SNTGN Transgaz SA, un management integrator de sens, care a reușit fundamentarea unor planuri de intervenție organizațională astfel încât prin acestea să se permită optimizarea eficienței activității și dezvoltarea business-ului în contextul unui mediu intern și internațional aflat în continuă schimbare.

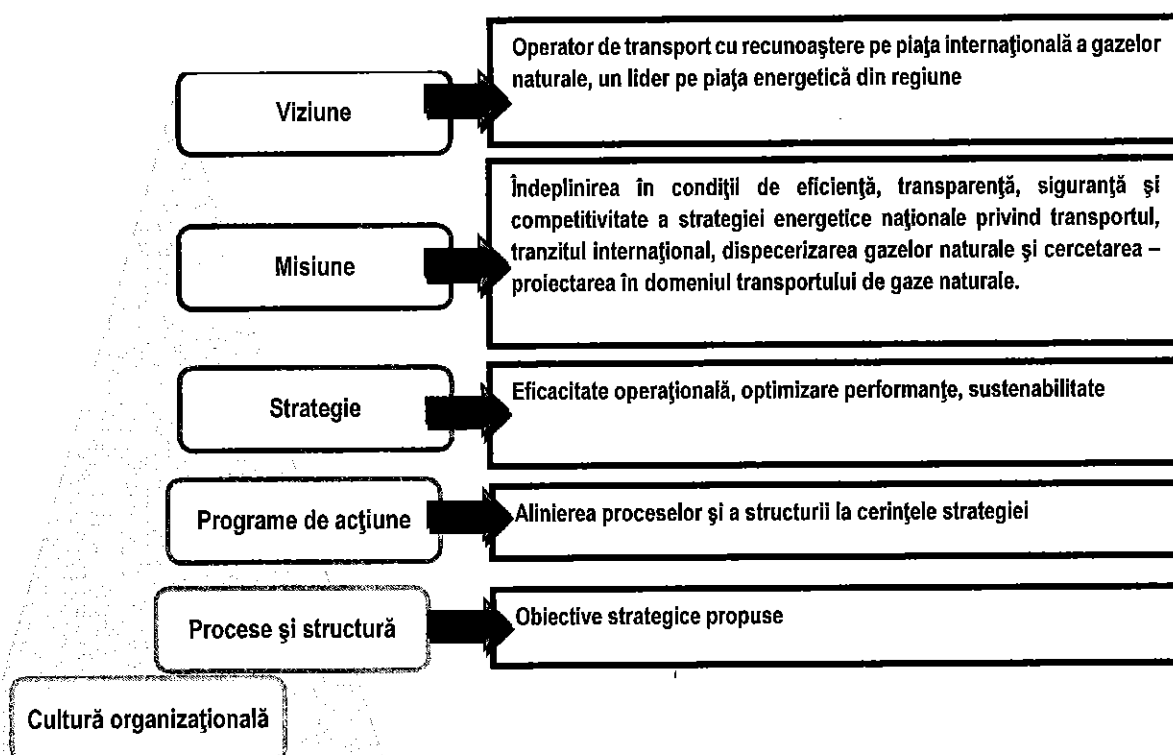
**În consens cu aceste direcții strategice de acțiune, măsurile implementate de managementul privat de la preluarea mandatului au permis o gestionare mult mai eficientă a activității societății prin optimizarea proceselor strategic, operațional, informațional și decizional.**

Având în vedere **balanța eforturi – rezultate** ale performanței manageriale la SNTGN Transgaz SA, putem aprecia că, **contribuția pe care am adus-o în calitate de director general al companiei este una pozitivă, focalizată pe reproiectare managerială, disciplină organizațională și execuția responsabilă și eficientă a atribuțiilor și materializată prin măsurile tehnico-operaționale angajate privind intervenția organizațională, măsuri vizând în principal:**

▪ Menținerea sub control permanent a creșterii costurilor companiei;
▪ Reducerea cheltuielilor operaționale (în special a cheltuielilor cu consumul tehnologic și pierderile pe SNT și a celor cu lucrările și serviciile executate de terți);
▪ Menținerea unui tarif minim prin scăderea costurilor și controlul strict al achizițiilor;
▪ Repoziționarea strategică a companiei în contextul transportului potențialelor resurse de gaze naturale din Marea Neagră și al creșterii securității energetice – componentă esențială a securității naționale;
▪ Administrarea judicioasă a procesului investițional, componentă esențială în controlul costurilor și tarifelor de transport;
▪ Reproiectarea organizațională a proceselor, sistemelor și activităților, atribuțiilor și responsabilităților personalului;
▪ Procedurarea tuturor activităților în conformitate cu cerințele Sistemului de Management Integrat Calitate Mediu și cele ale Sistemului de control intern managerial;
▪ Planificarea strategică a programelor anuale de activitate și monitorizarea execuției lunare a angajamentului bugetar;
▪ Retehnologizarea și automatizarea companiei - Monitorizarea implementării proiectului SCADA
▪ Alinierea la cerințele reglementărilor naționale și europene incidente transportului gazelor naturale;

▪ Întărirea controlului gestionării resurselor materiale, financiare și informaționale;
▪ Intensificarea activității de cooperare internațională și a celei de colaborare cu instituții financiar bancare europene și internaționale, agenții de rating;
▪ Dezvoltarea relațiilor de cooperare cu instituțiile și organismele UE și ale altor instituții financiar-bancare internaționale în scopul atragerii de finanțări externe pentru proiectele strategice de investiții cuprinse în Planul de dezvoltare al SNT pentru perioada 2014-2023, proiecte estimate la 1,5 miliarde euro;
▪ Optimizarea relațiilor instituționale ale companiei și a climatului organizațional și corporativ;
▪ Creșterea gradului de transparență și acuratețe în transmiterea informațiilor în interiorul și exteriorul companiei;
▪ Respectarea tuturor termenelor de raportare către autorități, instituții publice și ale pieței de capital, către alte organisme naționale și internaționale;
▪ Asigurarea unui raport optim de colaborare cu mass-media, analiștii financiari, partenerii de afaceri și cei de dialog social;
▪ Îmbunătățirea și dezvoltarea instrumentarului managerial și a calității acestuia la nivelul subsistemelor de management organizatoric, decizional, informațional și metodologic;
▪ Repoziționarea strategiei privind comunicarea internă și externă, identitatea vizuală a companiei, cultura <i>corporate</i> a acesteia;
▪ Dezvoltarea sistemului informatic și de comunicații;
▪ Îmbunătățirea managementului financiar și politicilor contabile ale companiei;

Sintetizând, procesul strategic al administrării SNTGN Transgaz SA Mediaș în perioada 2013-2017 se prezintă astfel:



### 3. Obiective și criterii de performanță conform mandat – Grad de îndeplinire

Și pentru că performanța contează în drumul spre excelență, Consiliul de Administrație al SNTGN Transgaz SA Mediaș a avut în vedere la stabilirea criteriilor și obiectivelor de performanță, indicatori de performanță SMART care să măsoare activitatea, profitabilitatea și productivitatea, eficacitatea obiectivelor cantitative și calitative propuse și să exprime direcția strategică de dezvoltare a societății și dinamica acesteia în perioada 2013-2017.

Deși toți indicatorii de performanță sunt importanți, unii indicatori sunt importanți și la nivel strategic iar aceștia sunt cei ce fac parte din strategia ariilor funcționale ale societății.

De-a lungul procesului de previziune strategică a administrării SNTGN Transgaz SA Mediaș în perioada 2013-2017, schimbările aduse strategiei actuale sunt transpuse în obiective strategice ce determină motivele pentru care noi inițiative privind re proiectarea managerială a societății și angajarea de programe investiționale majore de dezvoltare și modernizare a SNT, de dezvoltare a afacerilor și cooperare internațională sunt oportune și necesare pentru dezvoltarea durabilă a societății.

Criteriile și obiectivele de performanță stabilite în planul de administrare al SNTGN Transgaz SA pentru perioada 2013-2017 sunt preluate în planul de management și constituie obiective de performanță economico-financiară și managerială pentru managementul societății.

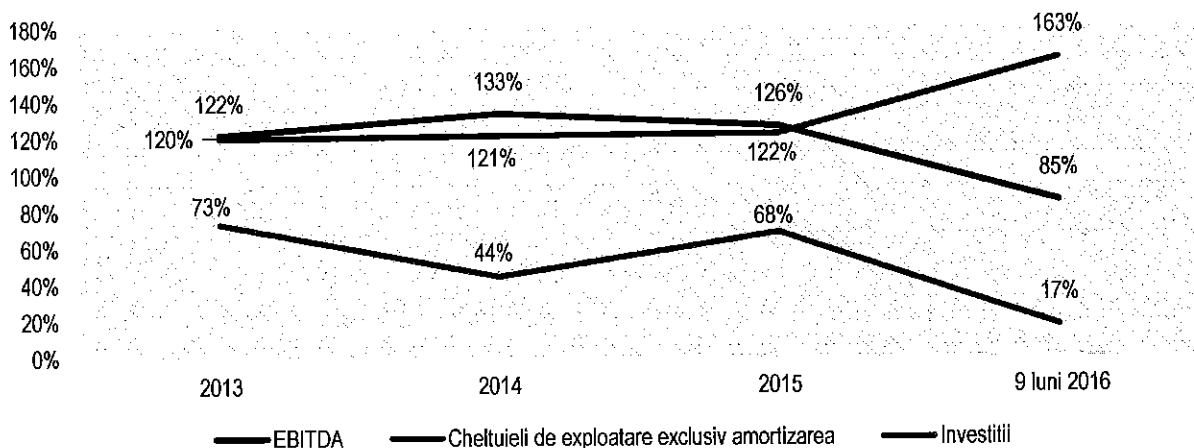
Nr crt	Indicator		2013	2014	2015	9 luni 2016	2017
1	Investiții puse în funcțiune (mii lei)	Obiectiv de performanță	Realizarea nivelului programat				
		Coefficient de pondere	0,15	0,15	0,15	0,15	
		Plan de administrare	219.028	195.400	254.000	141.000	250.000
		Realizat	212.367	118.843	289.763	60.270	
		Grad de realizare	96,96%	60,82%	114,08%	42,74%	
		Nivel de realiz funcție de %	14,54%	9,12%	17,11%	6,41%	
2	EBITDA (mii lei)	Obiectiv de performanță	Creșterea EBITDA				
		Coefficient de pondere	0,15	0,15	0,15	0,15	
		Plan de administrare	589.084	583.753	619.625	675.539	713.346
		Realizat	715.873	776.861	779.579	85.09%	
		Grad de realizare	121,52%	133,08%	125,81%	574.829	
		Nivel de realiz funcție de coef. de ponderare	18,23%	19,96%	18,87%	12,76%	
3	Productivitatea muncii (lei/pers)	Obiectiv de performanță	Creșterea productivității muncii în unitati valorice (cifra de afaceri/nr. mediu de personal)				
		Coefficient de pondere	0,15	0,15	0,15	0,15	
		Plan de administrare	303.621	327.472	344.627	372.217	388.155
		Realizat	300.610	332.567	331.000	243.442	
		Grad de realizare	99,01%	101,56%	96,05%	65,40%	
		Nivel de realiz funcție de coef. de ponderare	14,85%	15,23%	14,41%	9,81%	
4	Plăți restante (mii lei)	Obiectiv de performanță	Efectuarea plăților în termenul contractual (în prețuri curente)				
		Coefficient de pondere	0,15	0,15	0,15	0,15	
		Plan de administrare	0	0	0	0	0
		Realizat	0	0	0	0	
		Grad de realizare	100%	100%	100%	100%	
		Nivel de realiz funcție de coef. de ponderare	15%	15%	15%	15%	

5	Creanțe restante (lei)	Obiectiv de performanță	Reducerea volumului de creanțe restante (în prețuri curente)				
		Coeficient de pondere	0,1	0,1	0,1	0,1	
		Plan de administrare	76.000	72.200	68.590	65.075	61.821
		Realizat	79.424	99.724	186.479	250.370	
		Grad de realizare	95,69%	72,40%	36,78%	25,99%	
6	Consumul tehnologic (%)	Obiectiv de performanță	Incadrarea în cantitățile de gaze naturale reprezentând consum tehnologic				
		Coeficient de pondere	0,15	0,15	0,15	0,15	
		Plan de administrare	100%	100%	100%	100%	100%
		Realizat	62%	41%	38%	40%	
		Grad de realizare	161,29%	243,90%	263,16%	252,52%	
7	Cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare (lei)	Obiectiv de performanță	Reducerea cheltuielilor de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare				
		Coeficient de pondere	0,15	0,15	0,15	0,15	
		Plan de administrare	737,27	759,24	748,64	735,09	724,57
		Realizat	647,25	642,63	647,6	668,65	
		Grad de realizare	113,91%	118,15%	115,60%	110%	
TOTAL		Nivel de realiz funcție de coef. de ponderare	113,49%	121,22%	125,90%	100,95%	

### CRITERII ȘI OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ PENTRU CALCULUL COMPONENTEI VARIABILE A RENUMERAȚIEI

Nr crt	Indicator		2013	2014	2015	9 luni 2016	2017
1	EBITDA (mii lei)	Obiectiv de performanță	Realizarea țintei de EBITDA asumate în Planul de administrare				
		Plan de administrare	589.084	583.753	619.625	675.539	713.346
		Realizat	715.873	776.861	779.579	574.829	
		Grad de realizare	121,52%	133,08%	125,81%	85,00%	
2	Cheltuieli de exploatare exclusiv amortizarea (mii lei)	Obiectiv de performanță	Reducerea nivelului cheltuielilor de exploatare fata de nivelul asumat în Planul de administrare				
		Plan de administrare	958.976	1.061.920	1.077.002	1.126.733	1.139.606
		Realizat	800.767	878.458	883.818	689.453	
		Grad de realizare	119,76%	120,88%	121,86%	163,00%	
3	Investiții (mii lei)	Obiectiv de performanță	Creșterea nivelului de investiții realizate efectiv față de nivelul asumat în Planul de administrare				
		Plan de administrare	279.462	343.832	352.200	369.200	381.820
		Realizat	203.763	151.776	239.554	63.439	
		Grad de realizare	72,91%	44,14%	68,02%	17,00%	

## Grad de realizare



## CRITERII DE PERFORMANȚĂ AI SERVICIULUI DE TRANSPORT GAZE NATURALE

Indicatorul de performanță (nr. articolului)	Obiectiv	2013	2014	2015	9 luni 2016
IP1 – Rezolvarea solicitărilor de acces în vederea racordării la SNT (art.5)	98%	100%	100%	100%	100%
IP2 – Realizarea instalației de racordare la SNT a solicitărilor de acces (art.6 lit(a) și (b))	98%	100%	100%	100%	100%
IP4 – Informare cu privire la reluarea prestării serviciului (art.8 (1) lit.(a) și (b))	95%	100%	100%	100%	100%
IP5 – Notificarea întreruperilor planificate în prestarea serviciului și reluarea acestuia (art.9 (1))	100%	100%	100%	100%	100%
IP6 – Rezolvarea reclamațiilor utilizatorilor SNT referitoare la măsurarea gazelor naturale (art.10 (1) lit (a) și (b))	98%	100%	100%	100%	100%
IP7 – Rezolvarea sesizărilor referitoare la integritatea și funcționarea SNT în condiții de siguranță (art.11 alin(2))	95%	100%	100%	100%	100%
IP8 – Obligațiile OST de informare a solicitanților/utilizatorilor, decurgând din alte reglementări ale ANRGN (art.12)	95%	100%	100%	100%	100%
IP11 – Indicatori de siguranță (art.15 (1) lit. (a)) RCA	maximum 8,3%	7,0%	7,4%	7,5%	7,6%
(art.15 (1) lit. (b)) NAP	0,8	0,04	0,01	0,01	0,01
(art.15 (1) lit. (c)) NAP <sub>T</sub>	0,1	0,00	0,00	0,00	0,00



#### 4. Activitatea desfășurată în cadrul comitetelor consultative

În vederea respectării prevederilor legale specifice pieței de capital (Legea nr. 297/2004 privind piața de capital, modificată și Codul de Governanță Corporativă al Bursei de Valori București), Consiliul de Administrație a aprobat prin Hotărârea nr.7/27.05.2013 actualizarea structurii și componenței comitetelor consultative, astfel:

▪ <b>Comitetul de Nominalizare și Remunerare;</b>
▪ <b>Comitetul de Audit și Rating;</b>
▪ <b>Comitetul de Siguranță și Securitate a SNT;</b>
▪ <b>Comitetul de Strategie și Dezvoltare;</b>
▪ <b>Comitetul de Reglementare și Relații cu autoritățile publice</b>

**Regulamentul intern privind organizarea și funcționarea Comitetelor consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație al societății (conform art.34, art.35 alin.2 și art.55 alin 2 și alin.3) (ultima versiune aprobată prin HCA nr.39/ 17.12.2015) cuprinde informații privind:**

- Structura comitetelor consultative;
- Componența comitetelor consultative;
- Atribuțiile comitetelor consultative

Comitetele Consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație sunt responsabile cu desfășurarea de analize și elaborarea de recomandări pentru Consiliul de Administrație în domeniile specifice, înaintând acestuia periodic/ semestrial rapoarte asupra activității lor.

Componența Comitetelor Consultative (echivalentă cu durata mandatului) constituite în cadrul Consiliului de Administrație, conform prevederilor Legii nr.31/1990 art.138<sup>1</sup> alin.2, art.138<sup>2</sup> alin.2, art.140<sup>2</sup> alin.(1) și alin (2), ale OUG nr.109/2011 cu modificările și completările ulterioare, art.34, art.35 alin.2 și art. 55 alin.(2) și alin. (3); și ale Codului de Governanță Corporativă a fost prezentată în capitolul I.

**Comitetele Consultative în care am calitatea de membru:**

<b>COMITETUL DE SIGURANȚĂ ȘI SECURITATE A SNT</b>
<b>COMITETUL DE STRATEGIE ȘI DEZVOLTARE</b>
<b>COMITETUL DE REGLEMENTARE ȘI RELAȚII CU AUTORITĂȚILE PUBLICE</b>

Activitatea desfășurată împreună cu ceilalți administratori, membri în aceste comitete consultative, a fost constructivă, analitică și în consens cu atribuțiile stabilite pentru fiecare dintre aceste comitete și a constat în principal în:

- **Consultări** privind materialele/ documentele întocmite de diferitele entități organizatorice din structura SNTGN Transgaz SA (departamente / direcții / servicii) și înaintate **Comitetului;**
- **Analize** efectuate în baza următoarelor documente: Referate / Note / Informări;
- **Propuneri / Măsuri / Recomandări** către Consiliul de Administrație, în urma analizei documentelor prezentate

Detaliat, activitatea desfășurată în cadrul Comitetelor consultative este prezentată în Rapoartele încheiate, rapoarte păstrate în arhiva SNTGN Transgaz SA .

**Regulamentul intern privind organizarea și funcționarea comitetelor consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație cuprinde atribuțiile stabilite după cum urmează:**

#### COMITETUL DE SIGURANȚĂ ȘI SECURITATE A SNT

- analizează periodic lista obiectivelor de infrastructură critică a Transgaz și măsurile de securitate stabilite;
- asigură condițiile necesare implementării măsurilor de protecție a tuturor obiectivelor de infrastructură critică ale societății sau aflate sub autoritatea/coordonarea societății;
- monitorizează/reactualizează programele proprii de prevenire și combatere a terorismului prin măsuri optime de protecție fizică și organizatorică, cu recomandări în acest sens către Consiliul de Administrație;
- monitorizează îndeplinirea programelor de mentenanță și modernizare dezvoltare a SNT precum și a modului de respectare a normativelor tehnice de exploatare și mentenanță a capacităților de producție.

#### COMITETUL DE STRATEGIE ȘI DEZVOLTARE

- asistă Consiliul de Administrație în îndeplinirea responsabilităților acestuia în domeniul elaborării și actualizării strategiei generale de dezvoltare a societății;
- analizează oportunitățile identificate privind dezvoltarea afacerii și emite recomandări Consiliului de Administrație cu privire la acestea;
- analizează și asigură asistență Consiliului de Administrație în ceea ce privește direcțiile de dezvoltare și cooperare internațională ale societății;
- monitorizează și analizează îndeplinirea planurilor/programelor strategice și de acțiune privind obligațiile Transgaz în calitate de operator tehnic al SNT și emitent la bursă;
- elaborează propuneri privind îmbunătățirea și eficientizarea activității strategice, de dezvoltare și colaborare;
- adresează recomandări Consiliului de Administrație cu privire la operaționalitatea eficientă a planurilor/programelor strategice și de acțiune;
- monitorizează și analizează îndeplinirea indicatorilor de performanță ai sistemului de transport și de performanță economico-financiară a activității societății.

#### COMITETUL DE REGLEMENTARE ȘI RELAȚII CU AUTORITĂȚILE PUBLICE

- asistă Consiliul de Administrație în analiza activității de reglementare și a obligațiilor legale ce revin societății în acest domeniu;
- monitorizează îndeplinirea de către societate a obligațiilor prevăzute de reglementările incidente activității desfășurate;
- analizează și înaintează Consiliului de Administrație propuneri cu privire la cadrul de reglementare;
- monitorizează relațiile de colaborare cu autoritățile publice și asistă Consiliul de Administrație în stabilirea și gestionarea politicii de colaborare.

### 5. Supraveghere și control al managementului companiei

Consiliul de administrație, principalul organ de supraveghere a activității întreprinderii care funcționează ca un nivel de decizie tampon între conducerea executivă a societății, reprezentată de directori și acționarii acesteia, a delegat conducerea societății directorului general.

În perioada mandatului, numărul ședințelor Consiliului de Administrație și ale Adunării Generale a Acționarilor este prezentat în tabelul următor:

Nr. crt.	Nr. CA	Nr. AGOA	Nr. AGEA
2013	26	7	5
2014	45	4	3
2015	41	4	3
2016	49	5	3

În baza strategiei de administrare aprobate, prin Planul de Management, în calitate de director general am stabilit linii generale ale politicilor societății (politici comerciale, cod de etică, cod de guvernare corporativă, politici de trezorerie, privind siguranța și sănătatea în muncă, privind relațiile cu investitorii, privind comunicarea publică și responsabilitatea socială, politici privind activitățile operaționale și de investiții, reglementări și asocieri, politici financiar-contabile, politici privind personalul și dialogul social, ș.a.)

Pentru a raporta în mod eficace Consiliului de Administrație, planificarea, execuția bugetară și stadiul de realizare al obiectivelor stabilite prin Planul de Management, în calitate de Directorul General, am dezvoltat un mod de Raportare al stadiului activităților din cadrul departamentelor/direcțiilor și anume:

1. Fiecare departament/direcție elaborează un **Raport de activitate lunar**;
2. **Raportul de activitate privind activitatea societății** este elaborat bilunar (preliminat și final).

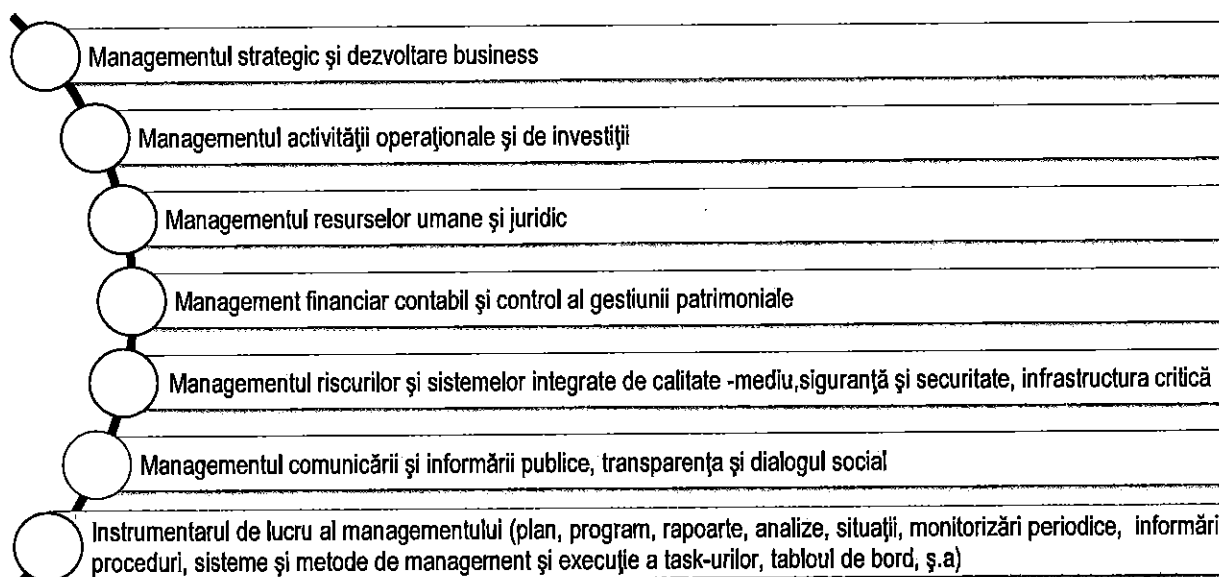
**Alte raportări** pe care în calitate de director general le-am prezentat Consiliului de Administrație, l-a solicitarea acestuia:

▪ Raport privind execuția mandatului elaborat trimestrial conform prevederilor OUG 109/2011, modificată și completată.
▪ Raportări financiare trimestriale, semestriale, anuale conform IFRS-UE
▪ Raportul auditorului statutar;
▪ Raportul auditorului intern;
▪ Declarația managementului privind situațiile financiare;
▪ Raport de evaluare conform Sistemului de Control Intern/ Managerial;
▪ Raport (CSR) Responsabilitate socială corporativă;
▪ Declarația APLICI sau EXPLICI/ Stadiul conformării la Noul Cod de Guvernanță Corporativă al BVB.
▪ Raport semestrial al directorilor de departamente și direcții și al șefilor serviciilor independente;
▪ Raport trimestrial al exploatărilor teritoriale din cadrul SNTGN Transgaz SA și al Sucursalei Mediaș.

Consiliul de Administrație prezintă Adunării Generale a Acționarilor, **rapoarte anuale privind activitatea desfășurată, astfel cum acestea sunt solicitate** de OUG 109/2011, modificată și completată, de legislația financiar-contabilă și cea a pieței de capital, de legislația sectorială incidentă activității companiei.

**Sistemul de proceduri** instituite pentru fiecare dintre activitățile procedurabile ale companiei, reprezintă unul dintre instrumentele eficiente de supraveghere a activității societății, în cadrul mecanismului de urmărire și control al acțiunilor întreprinse pentru materializarea obiectivelor stabilite.

**Direcțiile de supraveghere și control ale activității managementului executiv al companiei** au vizat în principal următoarele domenii de acțiune și intervenție organizațională:



Condusă de un Consiliu de Administrație format din administratori profesioniști și cu vastă expertiză profesională în domeniu, SNTGN TRANSGAZ SA a reușit să obțină performanțe economico-financiare an de an și să înregistreze un trend ascendent în ceea ce privește dezvoltarea activității și resurselor umane care contribuie la realizarea acesteia.

Consiliul de Administrație al Transgaz se întrunește la sediul societății sau în alt loc pe care el îl stabilește, ori de câte ori este necesar dar cel puțin o dată la trei luni, la convocarea președintelui consiliului în urma cererii a doi membrii ai consiliului sau de către directorul general. În cadrul sedințelor Consiliul de Administrație va adopta hotărâri care să ducă la îndeplinirea atribuțiilor într-o manieră efektivă și eficientă.

**În exercitarea atribuțiilor/competențelor ce le revin prin Actul Constitutiv și Contractul de mandat, administratorii Transgaz au acționat pe linia supravegerii și controlului managementului executiv, în spiritul bunelor practici de governanță corporativă și deontologie profesională, cu maximă responsabilitate, bună credință și profesionalism, seriozitate, control temeinic și nu au precupețit nici un efort pentru a duce la îndeplinire obiectivele asumate privind administrarea societății în perioada 2013-2017.**

**În perioada iulie 2013 – decembrie 2016, în calitate de director general, mi-au fost acordate spre soluționare, prin Hotărâri ale Consiliului de Administrație un număr de 79 mandate.**

**Principalele competențele ale Consiliului de Administrație sunt următoarele:**

- stabilește direcțiile principale de activitate și de dezvoltare ale societății, elaborează politicile Transgaz SA, în conformitate cu reglementările în vigoare;
- stabilește sistemul contabil și de control financiar și aprobă planificarea financiară;
- aprobă structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare ale TRANSGAZ SA;
- numește și revocă directorul general al TRANSGAZ SA și stabilește remunerația acestuia;
- supraveghează activitatea directorului general;
- pregătește raportul anual, organizează adunările generale a acționarilor și implementează hotărârile acestora;
- introduce cererea pentru deschiderea procedurii insolvenței TRANSGAZ SA, potrivit reglementărilor legale în vigoare;
- aprobă nivelul garanțiilor pentru persoanele care au calitatea de gestionar;
- încheie acte juridice prin care să dobândească, să înstrăineze, să schimbe sau să constituie în garanție bunuri aflate în patrimoniul TRANSGAZ SA, cu aprobarea adunării generale a acționarilor atunci când legea impune această condiție;
- aprobă competențele sucursalelor pe domenii de activitate (economic, comercial, tehnic, administrativ, financiar, juridic etc.) în vederea realizării obiectului de activitate al societății;
- aprobă încheierea oricăror contracte pentru care nu a delegat competența directorului general al companiei;
- supune anual adunării generale a acționarilor, după încheierea exercițiului financiar, raportul cu privire la activitatea TRANSGAZ SA, bilanțul contabil și contul de profit și pierderi pe anul precedent;
- supune adunării generale a acționarilor programul de activitate și proiectul de buget de venituri și cheltuieli pentru anul următor;
- convoacă adunarea generală a acționarilor ori de câte ori este nevoie;
- stabilește drepturile, obligațiile și responsabilitățile personalului TRANSGAZ S.A., conform structurii organizatorice aprobate;
- hotărăște cu privire la contractarea de împrumuturi bancare, inclusiv a celor externe; stabilește competențele și nivelul de contractare a împrumuturilor bancare curente, a creditelor comerciale pe termen scurt și mediu și aprobă eliberarea garanțiilor;
- aprobă numărul de posturi și normativul de constituire a compartimentelor funcționale și de producție;
- aprobă programele de producție, cercetare, dezvoltare și investiții;
- aprobă politici pentru protecția mediului înconjurător, securitatea muncii, potrivit reglementărilor legale în vigoare;
- aprobă, în limita bugetului de venituri și cheltuieli aprobat de adunarea generală a acționarilor, modificări în structura acestuia, în limita competențelor pentru care a primit mandat;
- negociază contractul colectiv de muncă prin mandatarea directorului general și aprobă statutul personalului;
- asigură și răspunde pentru aducerea la îndeplinire a oricăror altor sarcini și atribuții stabilite de adunarea generală a acționarilor sau care sunt prevăzute de legislația în vigoare;
- adoptă orice alte decizii cu privire la activitatea societății, cu excepția celor care sunt de competența adunării generale a acționarilor.

- elaborează planul de administrare care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin contractele de mandat;
- aprobă regulamentul intern privind organizarea și funcționarea comitetelor consultative constituite la nivelul Consiliului de Administrație și componența acestora;
- aprobă planul de management pe durata mandatului și pentru primul an de mandat al directorului general al TRANSGAZ SA;
- aprobă modificarea obiectului secundar de activitate al SNTGN Transgaz SA;
- aprobă înființarea/desființarea punctelor de lucru – obiective de lucru aparținând SNT.

SNTGN TRANSGAZ SA efectuează raportări periodice și continue cu privire la evenimente importante ce privesc societatea, incluzând fără a se limita la acestea, situația financiară, performanța, proprietatea și conducerea, atât în mass media cât și pe pagina web proprie ([www.transgaz.ro](http://www.transgaz.ro)).

Compania pregătește și diseminează informații periodice și continue relevante în conformitate cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară (IFRS) și alte standarde de raportare, respectiv de mediu, sociale și de conducere (ESG –Environment, Social and Governance). Informațiile sunt diseminate atât în limba română cât și în limba engleză.

În conformitate cu calendarul de comunicare financiară cu Bursa de Valori București, conducerea administrativă și executivă a Transgaz a organizat și organizează întâlniri cu analiștii financiari, brokeri, consultanți financiari și investitori, atât cu ocazia diseminării situațiilor financiare și rezultatelor economico-financiare cât și cu prilejul altor aspecte din viața și activitatea companiei ce au impact asupra cotației acțiunilor TGN și deciziei investiționale în acțiunile companiei.

**Membrii Consiliului de Administrație au luat și iau decizii în interesul exclusiv al societății și nu au luat sau vor lua parte la dezbaterile sau deciziile care creează un conflict între interesele lor personale și cele ale companiei sau ale unor subsidiare controlate de aceasta.**

Fiecare membru al Consiliului de Administrație se asigură de evitarea unui conflict de interese direct sau indirect cu compania sau o subsidiară controlată de aceasta, iar în cazul apariției unui astfel de conflict se va abține de la dezbaterile și votul asupra chestiunilor respective, în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

În vederea asigurării corectitudinii procedurale a **tranzacțiilor cu părțile implicate**, membrii Consiliului de Administrație apelează la următoarele criterii, dar fără a se limita doar la acestea:

- păstrarea competenței CA sau AGA, după caz, de a aproba cele mai importante tranzacții;
- solicitarea unei opinii prealabile asupra celor mai importante tranzacții din partea structurilor de control intern;
- încredințarea negocierilor, referitoare la aceste tranzacții, unuia sau mai multor administratori independenți sau administratorilor care nu au legături cu părțile implicate respective;
- recursul la experți independenți.

Consiliul de Administrație **stabilește politica corporativă de diseminare a informațiilor**, respectând legislația în vigoare și Actul Constitutiv al companiei. Această politică trebuie să garanteze accesul egal la informație al acționarilor, investitorilor cât și al acționarilor semnificativi, și nu trebuie să permită abuzuri privind informațiile confidențiale sau informațiile despre „tranzacțiile cu sine”.

**Responsabilitatea Socială Corporativă** reprezintă un aspect al guvernării corporative, prin intermediul căreia s-au inițiat, la nivelul companiilor, o serie de acțiuni responsabile social, ce pot fi cuantificate în termenii sustenabilității și ai performanței durabile.

Rolul esențial pe care TRANSGAZ SA îl are în domeniul energetic din România și din Europa, se completează în mod firesc cu dorința acesteia de a veni în sprijinul nevoilor reale ale tuturor celor care contribuie permanent la bunul mers al activității sale. Parte componentă a strategiei sale de dezvoltare durabilă, politica de responsabilitate socială are ca obiectiv creșterea permanentă a gradului de responsabilizare a companiei față de salariați, acționari, parteneri, comunitate și mediu. Domeniile prioritare în care TRANSGAZ S.A. se implică și se va implica din punct de vedere social sunt: dezvoltarea durabilă a comunității, educație, sport, artă și cultură, acțiuni umanitare, sănătate, mediu.

Având în vedere implementarea cu succes a managementului privat la nivelul Transgaz, Consiliul de Administrație în funcție a decis implicarea companiei în cadrul proiectelor pilot inițiate de către Guvernul României în anul 2015 și 2016, proiecte privind îmbunătățirea guvernantei corporative și creșterea transparenței (*Delivery Unit* și *Întărirea managementului financiar la companiile de stat*).

## 6. Managementul riscurilor

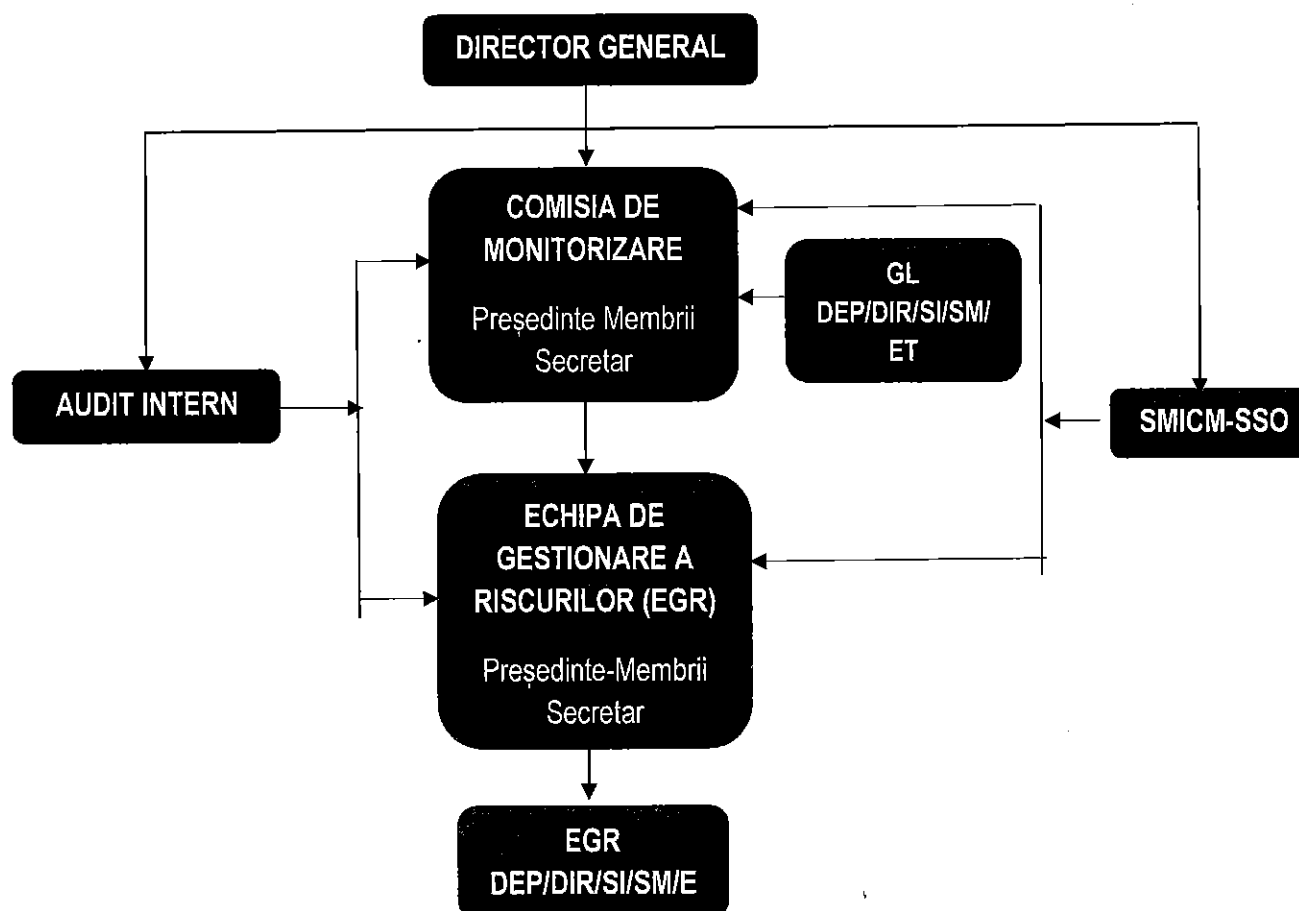
Riscurile identificate la nivelul societății și care impun un management și un control adecvat includ:

<b>Riscuri privind sectorul gazelor naturale</b>
Riscul asociat intervenției guvernamentale în sectoarele principale de infrastructură;
Modificarea cadrului de reglementare specific pieței gazelor naturale și a reglementărilor legislative aplicabile activității societății;
Impactul proiectelor concurente asupra activității de transport internațional de gaze naturale;
Fluctuația sezonieră a activității;
Modificarea prețurilor gazelor naturale din România.
<b>Riscuri privind activitatea de transport gaze naturale</b>
Caracterul reglementat al activității de transport gaze naturale;
Variațiile prețului gazului achiziționat de societate;
Riscul aferent implementării noului model de activitate al SNTGN Transgaz SA;
Încheierea contractelor de transport internațional în baza unor acorduri interguvernamentale;
Neîndeplinirea programului minim de investiții - obligație a SNTGN Transgaz SA conform Acordului de Concesiune;
Riscul de a nu reuși îmbunătățirea profitabilității activității curente de transport gaze naturale și reducerea consumului tehnologic;
Riscul privind accesul limitat la surse proprii pentru finanțarea planurilor de dezvoltare;
Imposibilitatea de a dezvolta alte activități generatoare de profit ca domeniu principal de activitate
Riscul ca ANRE să nu accepte remunerarea investițiilor efectuate și introducerea acestora în RAB
Riscul ca Sistemul Național de Transport să poată fi afectat de catastrofe naturale;
Riscul privind regimul informațiilor clasificate ale SNTGN Transgaz SA;
Sindicate puternice ce pot îngreuna procesul de optimizare și eficientizare a activității societății.
<b>Riscuri financiare</b>
Creditare;
Cursul valutar;
Rata dobânzii;
Lichidități.

Prin natura activităților desfășurate societatea este expusă riscurilor identificate și prezentate mai sus și de aceea în ipoteza în care oricare dintre riscurile identificate s-ar materializa, ar putea fi afectate în mod negativ activitatea, situația financiară și/sau rezultatele operaționale ale SNTGN Transgaz SA.

Prin asigurarea unei optimizări eficiente a managementului riscurilor identificate, prin implementarea și dezvoltarea adecvată și eficientă a unui sistem de management al riscurilor, a unui program de măsuri privind riscurile la nivelul societății, administratorii Transgaz apreciază că se poate evita/diminua/asuma impactul riscurilor asupra activității societății și al rezultatelor sale economico-financiare.

Pentru a răspunde cerințelor Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, modificat și completat de Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 200/2016, ordin care prevede constituirea prin decizie internă a unei structuri cu atribuții în gestionarea riscurilor la nivelul societății numită *Echipa de gestionare a riscului* – la Transgaz, administratorii au dispus managementului executiv această măsură și astfel a fost constituită această echipă prin Decizia. 518/19.06.2016. Structura organizatorică a Sistemului de control intern/managerial din cadrul SNTGN Transgaz SA, conform Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 200/2016, se prezintă astfel:



Structura organizatorică a Sistemului de control intern/managerial din cadrul SNTGN Transgaz SA

**NOTĂ:**

GL/DEP/DIR/SI/SM/ET – Grup de lucru pe Departament/Direcție/Serviciu independent/Sucursala Mediaș/Exploatarea Teritorială; EGR/DEP/DIR/SI/SM/ET – Echipa de Gestionare a Riscurilor pe Departament/Direcție/Serviciu Independent/Sucursala Mediaș/ Exploatarea Teritorială.

Alte activități desfășurate:

- elaborarea **Procedurii PP- 91 "Elaborarea/actualizarea Registrului riscurilor"**;
- stabilirea obiectivelor specifice și indicatorii de performanță asociați activităților și obiectivelor specifice pe departamente, direcții – **Anexa 1** – „Obiective specifice și indicatori de performanță la nivel de Departament/ Direcție/Sucursala Mediaș/Exploatarea Teritoriale” din PP-91 “Elaborarea/actualizarea Registrului riscurilor”;
- stabilirea indicatorilor de performanță asociați activităților și obiectivelor specifice pe departamente, direcții, U.M.P. Marea Neagră;
- stabilirea activităților specifice Serviciului/biroului din cadrul Departamentului/Direcției/Serviciilor independente pentru îndeplinirea obiectivelor specifice și indicatorii de performanță și riscurile inerente pe

activități –Anexa 1a – “Obiective, activități, indicatori de performanță, riscuri, nivel de risc și instrumente de control la nivelul Serviciului/Biroului” din PP-91 “Elaborarea/actualizarea Registrului riscurilor”;

- elaborarea Programelor de minimizare a riscurilor identificate (inerente) pentru riscurile identificate la nivel de departament/direcție și până la nivel de serviciu/birou;
- elaborarea și actualizarea **Registrului Riscurilor pe societate** pentru riscurile escaladate conducerii societății și Programul de Măsuri pentru Minimizarea Riscurilor pentru riscurile escaladate top managementului.

Întrucât managementul riscului e un proces foarte complex, iar numărul de compartimente din societate este relativ mare, inițial s-au identificat **riscurile operaționale** la nivelul biroului, serviciului, departamentului, societății și s-au elaborat registrele riscului pe serviciu, departament, societate (conform PP-91).

Ulterior a fost elaborată procedura **Managementul Riscului** urmând ca riscurile identificate să fie supuse analizei *Echipei de gestionare a riscului* și *Comisiei de monitorizare* pentru elaborarea Registrului final al Riscului pe societate și a Planurilor de minimizare a riscului.

**Trebuie menționat faptul că toate măsurile întreprinse până în prezent se referă la riscurile operaționale**, dar trebuie avute în vedere și analizate și alte riscurile identificate la nivelul societății:

- Riscuri privind mediul economic;
- Riscuri privind sectorul gazelor naturale;
- Riscuri privind activitatea de transport gaze naturale (legi, reglementări);
- Riscuri financiare;
- Riscuri datorate unor dezastre naturale (cutremure, inundații).

## 7. Performanțe financiare obținute în perioada mandatului

Performanța financiară sustenabilă reprezintă principala așteptare a statului ca acționar majoritar.

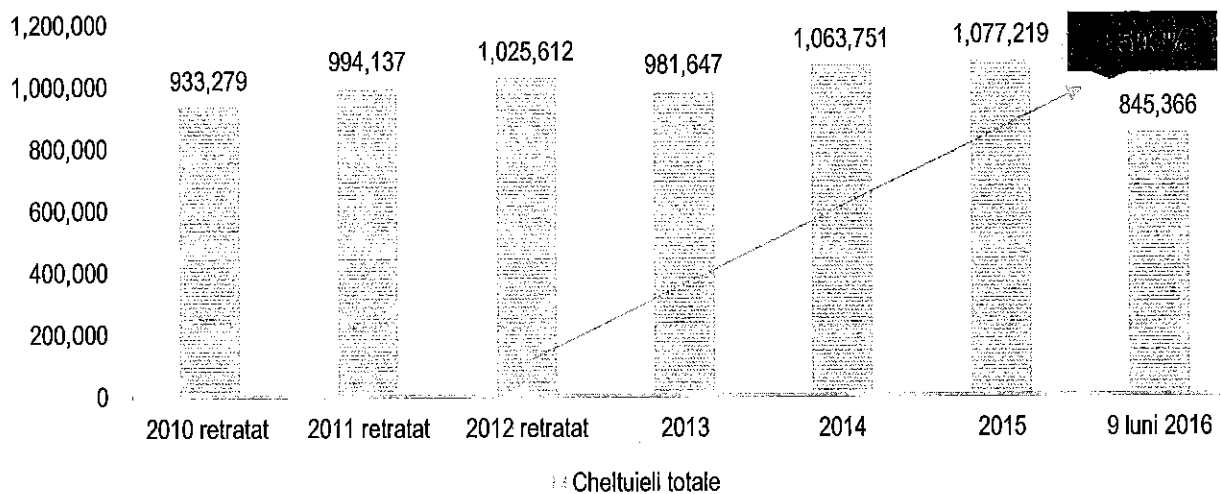
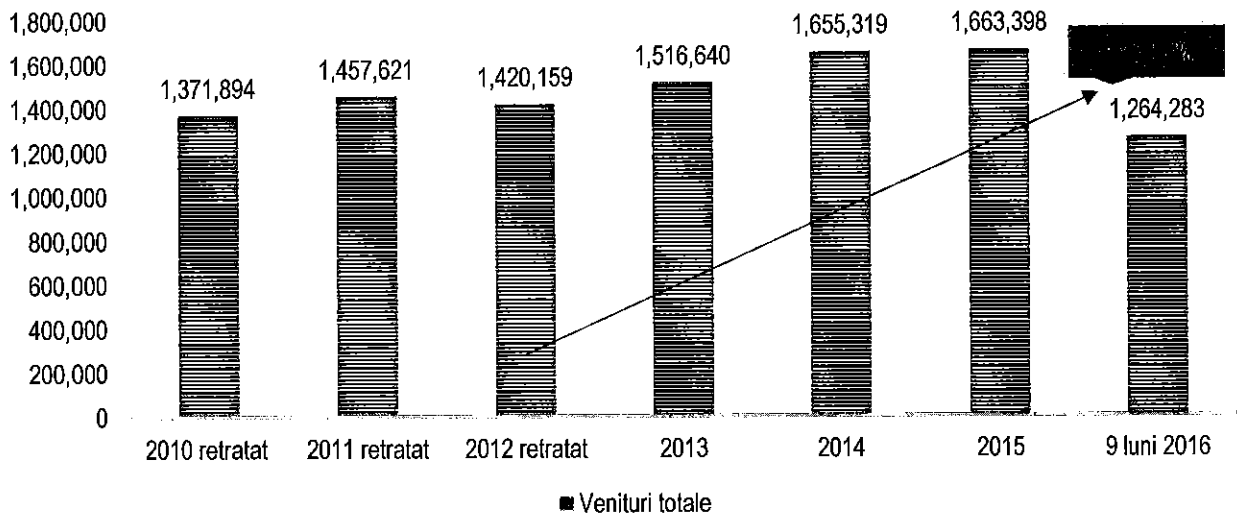
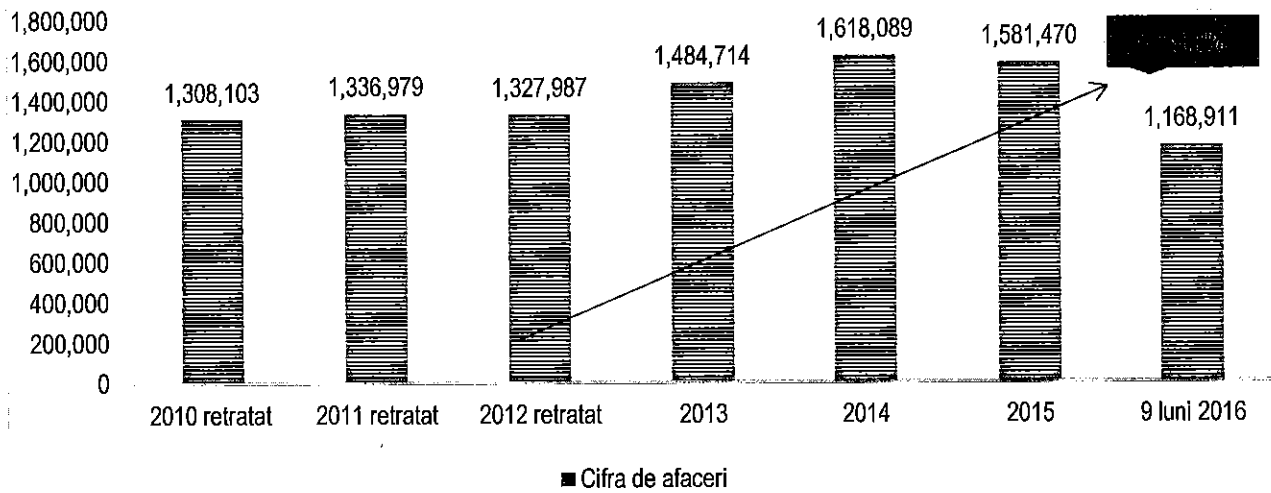
### PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI

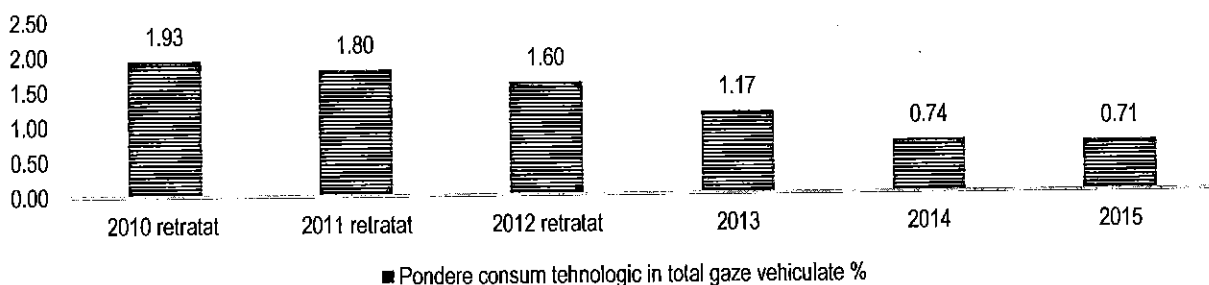
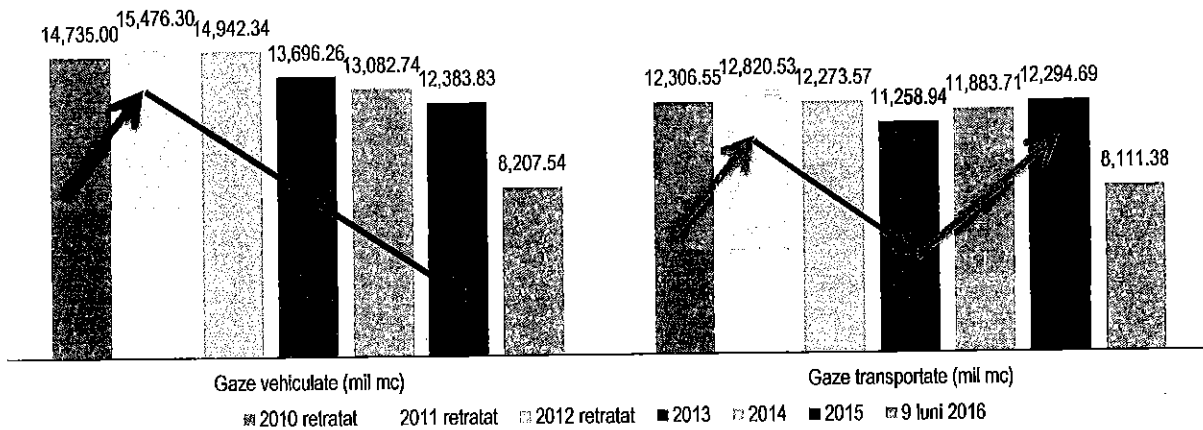
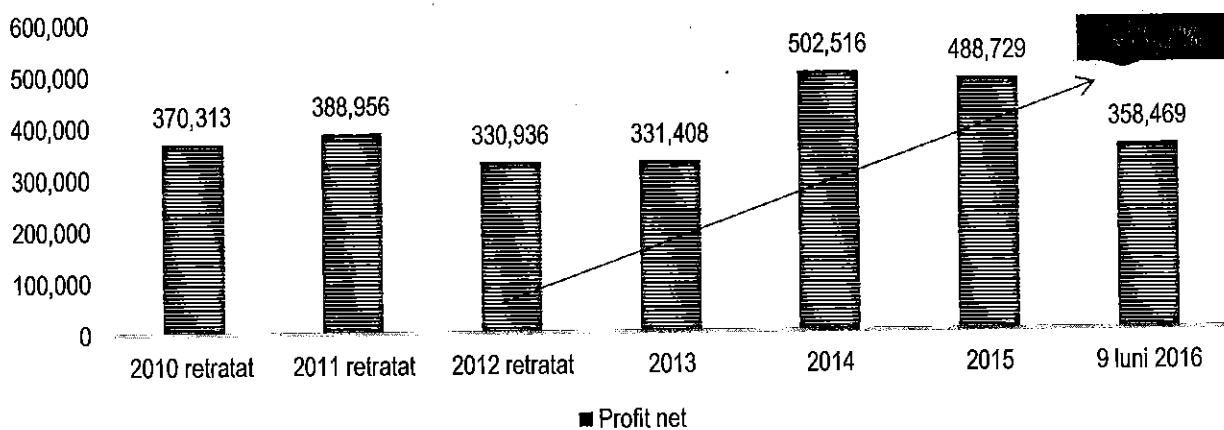
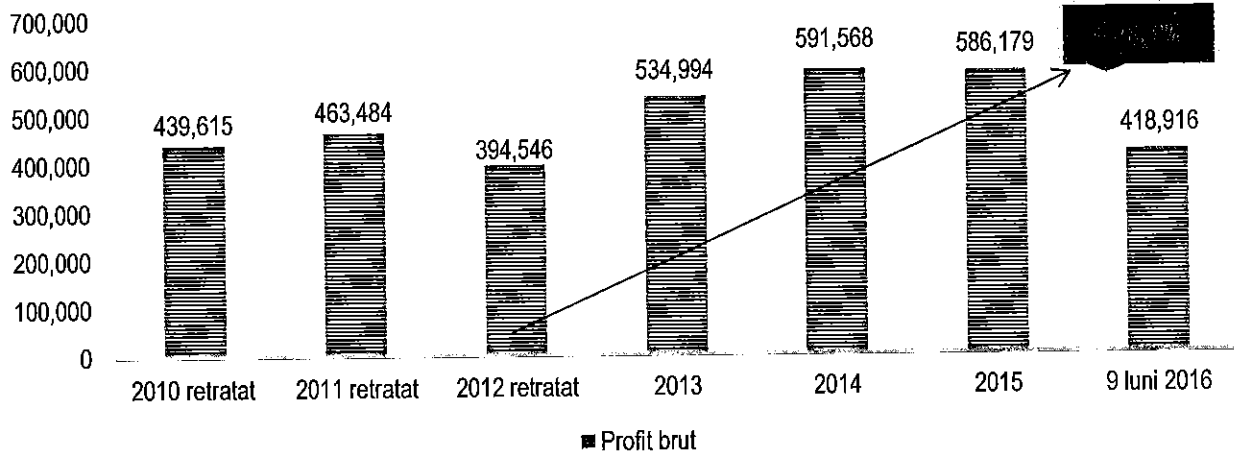
Indicatori	2010 retrat	2011 retrat	2012 retrat	2013	2014	2015	9 luni 2016
Cifra de afaceri - mii lei	1,308,103	1,336,979	1,327,987	1,484,714	1,618,089	1,581,470	1,168,911
Venituri totale - mii lei	1,371,894	1,457,621	1,420,159	1,516,640	1,655,319	1,663,398	1,264,283
Cheltuieli totale- mii lei	933,279	994,137	1,025,612	981,647	1,063,751	1,077,219	845,366
Profit brut - mii lei	439,615	463,484	394,546	534,994	591,568	586,179	418,916
Profit net- mii lei	370,313	388,956	330,936	331,408	502,516	488,729	358,469
Gaze vehiculate - (mil mc)	14,735.00	15,476.30	14,942.34	13,696.26	13,082.74	12,383.83	8,207.54
Gaze transport. - (mil mc)	12,306.55	12,820.53	12,273.57	11,258.94	11,883.71	12,294.69	8,111.38
% consum tehnologic in total gaze vehiculate	1.93	1.80	1.60	1.17	0.74	0.71	1.03
EBITDA - in total vânzări	44.67%	47.00%	42.27%	48.22%	48.01%	49.29%	49.18%
Rata profitului brut	33.53%	34.54%	29.59%	28.74%	37.74%	38.39%	37.11%
Rata rentabilității capitalului	12.51%	12.87%	11.02%	10.87%	15.10%	13.69%	9.95%
Indicatorul lichidității curente	1.58	1.85	1.58	2.17	3.09	4.10	5.23
Număr salariați la sfârșitul perioadei	4,970	4,962	4,978	4,901	4,820	4,700	4,621

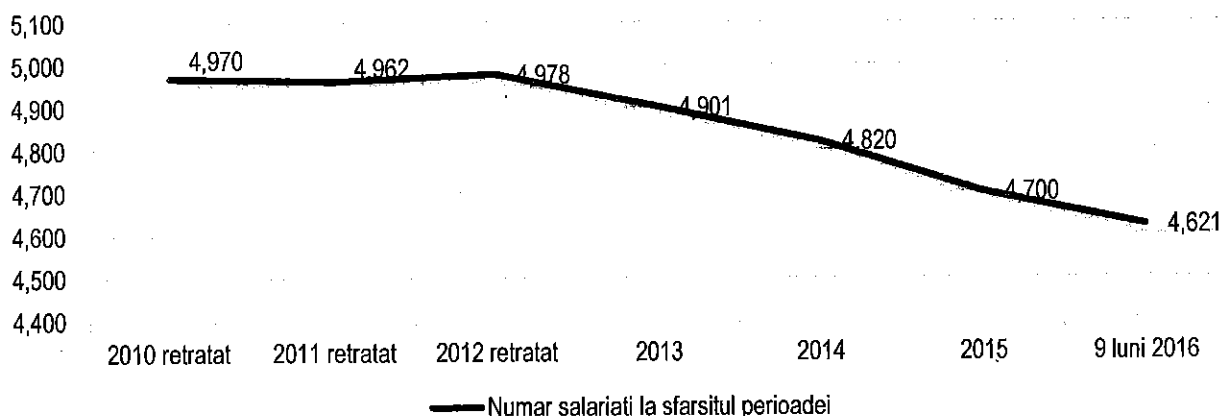
Notă: Date conform IFRS-UE pentru perioada 2013-9 luni 2016 și date retratate IFRS-UE pentru perioada 2010-2012



**EVOLUȚIA PRINCIPALILOR INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI 2015 VS 2012**





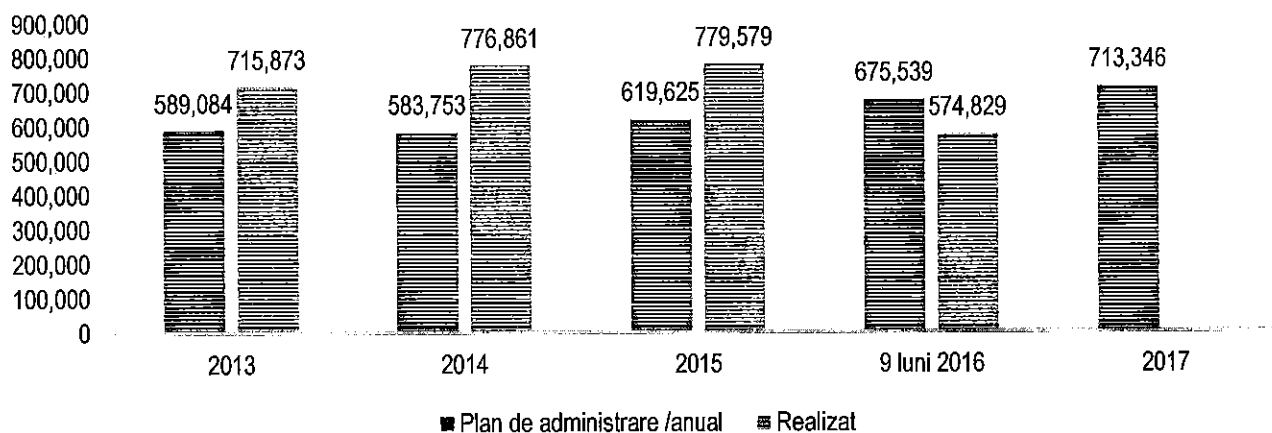


**EVOLUȚIA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ LUAȚI ÎN CONSIDERARE LA CALCULUL  
COMPONENTEI VARIABILE A REMUNARAȚIEI ADMINISTRATORILOR**

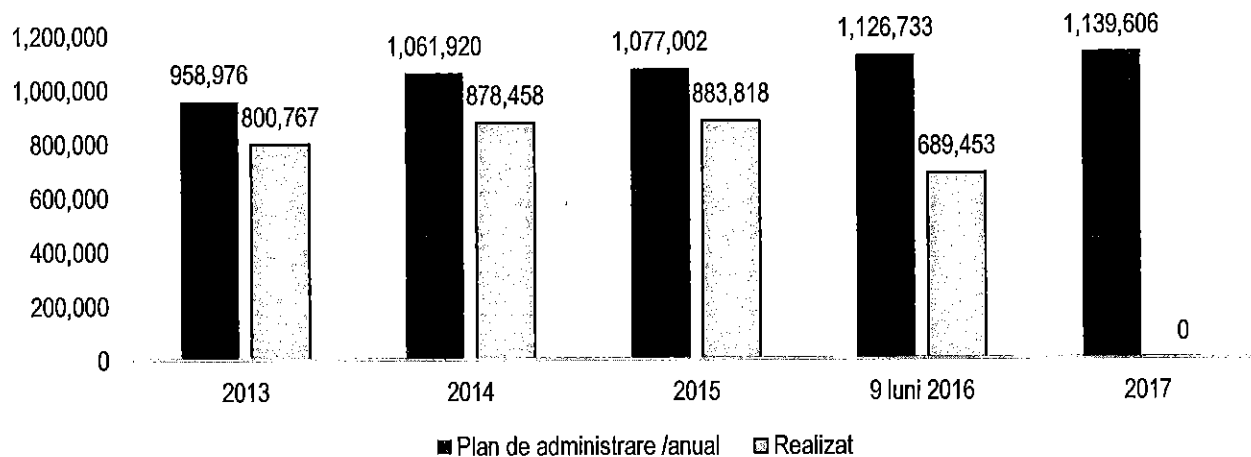
INDICATOR		2013	2014	2015	9 luni 2016	2017
EBITDA (mii lei)	Obiectiv de performanta	Realizarea tintei de EBITDA asumate in Planul de administrare				
	Plan de administrare	589,084	583,753	619,625	675,539	713,346
	Realizat	715,873	776,861	779,579	574.829	
	Grad de realizare	121.52%	133.08%	125.81%	85.09%	
Cheltuieli de exploatare exclusiv amortizarea (mii lei)	Obiectiv de performanta	Reducerea nivelului cheltuielilor de exploatare față de nivelul asumat în Planul de administrare				
	Plan de administrare	958,976	1,061,920	1,077,002	1,126,733	1,139,606
	Realizat	800,767	878,458	883,818	689.453	
	Grad de realizare	119.76%	120.88%	121.86%	163,42%	
Investitii (mii lei)	Obiectiv de performanta	Creșterea nivelului de investiții realizate efectiv față de nivelul asumat în Planul de administrare				
	Plan de administrare	279,462	343,832	352,200	369,200	381,820
	Realizat	203,763	151,776	239,554	63.439	
	Grad de realizare	72.91%	44.14%	68.02%	17,18%	

Informații detaliate privind evoluția rezultatelor economico-financiare și a indicatorilor de performanță se regăsesc atât în **Raportul anual al administratorilor**, document public, postat pe pagina web a companiei cât și în Situațiile financiare anuale întocmite în conformitate cu IFRS-UE, deasemenea postate pe site-ul Transgaz.

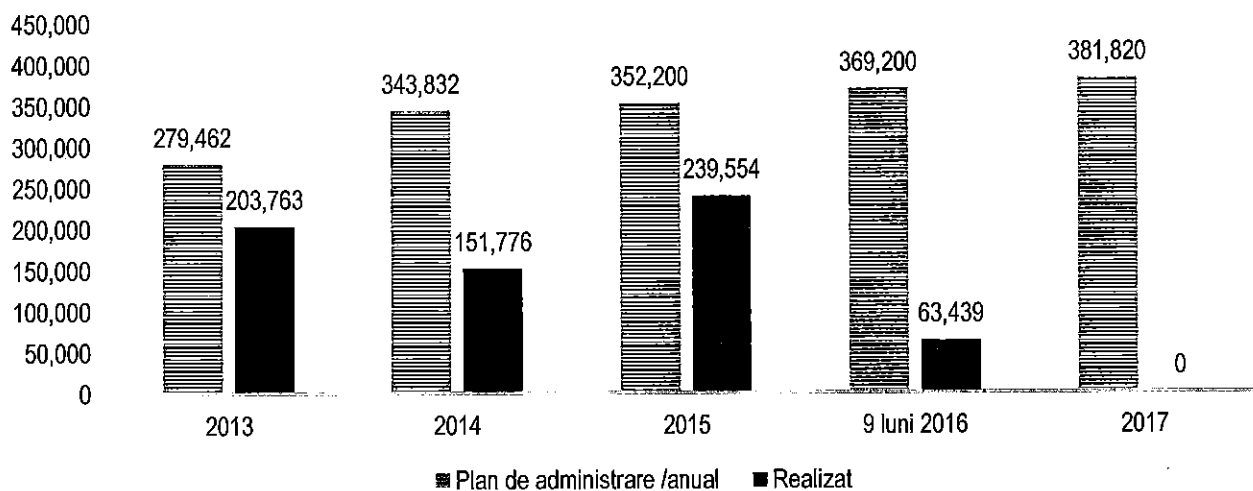
### EBITDA – mii lei



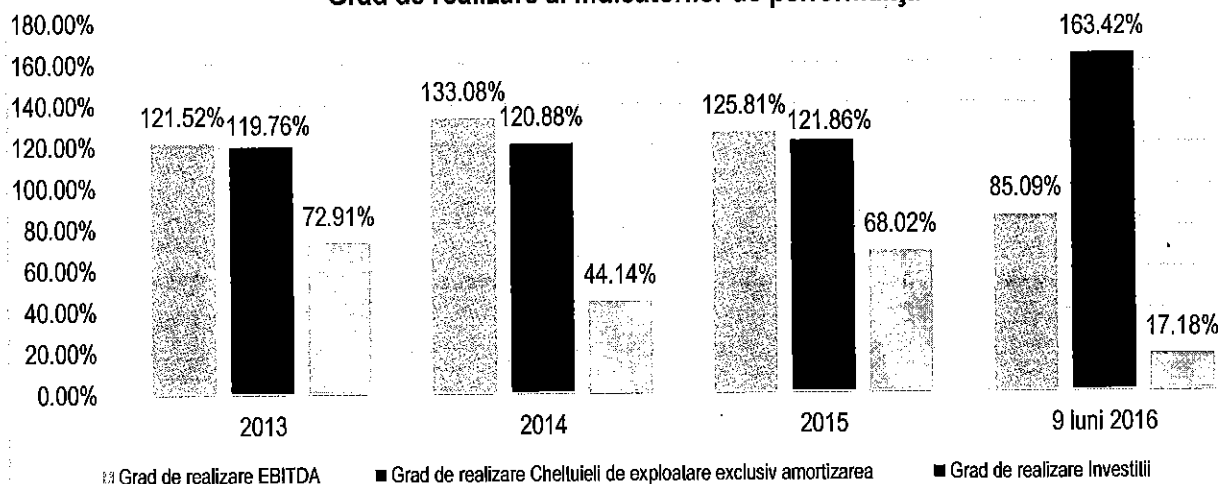
### CHELTUIELI DE EXPLOATARE EXCLUSIV AMORTIZAREA – mii lei



### INVESTIȚII-mii lei



### Grad de realizare al indicatorilor de performanță



Urmare a faptului că prin implementarea și aplicarea principiilor guvernantei corporative astfel cum acestea sunt prevăzute de OUG nr.109/2011 se asigură **nu doar o balanță între conformitate și performanță, ci o reală creștere a eficienței economice și a climatului de investiții**, administratorii companiei trebuie să răspundă unor provocări deosebite generate de modernizarea, eficientizarea și integrarea strategică a companiei în sistemul european de transport gaze naturale, în lumina zăcămintelor de gaze naturale descoperite în Marea Neagră.

Resursele descoperite în Marea Neagră, împreună cu mișcările strategice complexe aflate în desfășurare în cadrul pieței europene de gaze naturale, sunt de o importanță deosebită pentru viitorul țării iar implicarea companiei în aceste evenimente prezintă o importanță deosebită nu numai pentru viitorul ei ci și pentru securitatea energetică a țării pentru următoarele două-trei decenii.

Contribuind la asigurarea independenței energetice a României, SNTGN Transgaz SA este responsabilă pentru implementarea unui program de investiții de peste 1,5 miliarde Euro, **dedicați construcției infrastructurii naționale de transport gaze naturale pentru noile descoperiri din Marea Neagră și conectării SNT cu infrastructura europeană.**

Prin proiectele de investiții propuse pentru dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de transport gaze naturale, prin implementarea unor sisteme inteligente de control, automatizare, comunicații și management al rețelei, **conducerea administrativă și executivă a Transgaz urmăresc atât maximizarea eficienței energetice pe întreg lanțul de activități desfășurate precum și crearea unui sistem inteligent de transport gaze naturale, eficient, fiabil și flexibil, capabil să facă față în mod eficace cererilor viitoare de transport gaze naturale.**

Trebuie subliniat faptul că, economiile realizate în ultimii ani prin temporizarea la maxim a investițiilor și lucrărilor din această perioadă, cu excepția celor de strictă necesitate pentru securitatea și dezvoltarea imediată a SNT, stau la baza solidă a finanțării proprii a acestor proiecte de importanță strategică deosebită. În acest context, o provocare majoră a companiei în desfășurarea acestor proiecte o reprezintă obținerea suportului statului român în clarificarea și facilitarea autorizațiilor de construcție pentru aceste proiecte de importanță deosebită.

Responsabilizând misiunea asumată privind îndeplinirea în condiții de eficiență, transparentă, siguranță, acces nediscriminatoriu și competitivitate a strategiei naționale stabilite pentru transportul intern și internațional al gazelor naturale, SNTGN TRANSGAZ SA, operatorul tehnic al Sistemului Național de Transport (SNT) gaze naturale, a cuprins în Planul de Administrare pentru perioada 2013 – 2017 un program de investiții în valoare de **1.726,5 milioane lei.**

Estimarea cheltuielilor de investiții s-a efectuat luând în considerare atât necesitățile și oportunitățile de dezvoltare ale SNT cât și perspectivele de dezvoltare ale infrastructurii naționale de transport gaze naturale în consens cu cerințele de transport și operare ale rețelei europene de transport gaze naturale și cele ale contextului energetic național și european cunoscute la momentul fundamentării indicatorilor din Planul de Administrare.

Trebuie subliniat faptul că, Transgaz a estimat pentru perioada 2013 - 2017, investiții maxime care cuprind atât proiectele necesare și cunoscute la momentul bugetării pentru dezvoltarea SNT cât și proiectele probabile dar încă incerte de dezvoltare a SNT.

Analiza îndeplinirii indicatorului de performanță „Investiții” este prezentată în tabelul de mai jos:

Investiții	Plan de administrare 2015		Plan de administrare 2014		Plan de administrare 2013	
	Mii lei	%	Mii lei	%	Mii lei	%
Investiții întârziate din cauze legislative	50.658	14%	127.965	37%	34.414	12%
Realizari	239.554	68%	151.776	44%	203.763	73%
Investiții întârziate din cauza neincadrării în graficele de execuție	24.254	7%	21.408	6%	8.469	3%
Economii din PIF	20.264	6%	9.984	3%	8.021	3%
Investiții întâziate din cauze interne (proiectare și licitații)	17.470	5%	32.699	10%	24.795	9%
<b>TOTAL INVESTIȚII</b>	<b>352.200</b>	<b>100%</b>	<b>343.832</b>	<b>100%</b>	<b>279.462</b>	<b>100%</b>

Cauzele realizării indicatorului „Investiții” sub nivelul asumat prin Planul de administrare, în principal, sunt determinate de:

a. **Dificultatea obținerii avizului ROMSILVA**

Urmare a demersurilor efectuate de Transgaz, prin intrarea în vigoare la data de 04.10.2014 a Legii nr. 127/2014 s-a modificat art. 130 alin (2) lit. h), care stipulează faptul că, operatorul sistemului de transport și de sistem are dreptul „să folosească, cu titlu gratuit, terenurile proprietate publică ocupate de obiectivele aferente sistemului de transport, precum și terenurile proprietate publică utilizate pentru lucrările de execuție, exploatare, întreținere și reparații, inclusiv terenurile care fac parte din fondul forestier național, prin derogare de la prevederile art. 42 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 46/2008 - Codul silvic, cu modificările și completările ulterioare”.

O lacună legislativă face imposibilă la acest moment obținerea aprobărilor de ocupare temporară a terenurilor din fondul forestier de la Romsilva. Deși Transgaz beneficiază de un drept de folosință cu titlu gratuit asupra unor suprafețe din fondul forestier în interes public, pentru implementarea programelor de dezvoltare ale unor noi rute de transport, Codul silvic impune predarea acestor terenuri către Romsilva la sfârșitul perioadei pentru care a fost emisă aprobarea inițială, deși prevederile Legii nr.123/2012 și ale Ordinului nr. 118/2014 emis de Președintele ANRE pentru aprobarea Normelor tehnice pentru proiectarea și executarea conductelor de transport gaze naturale nu permit reîmpădurirea zonei de protecție a conductelor subterane.

În aceste condiții, Romsilva refuză să aprobe ocuparea temporară a terenurilor din fondul forestier a terenurilor conform solicitării Transgaz. În absența acestor aprobări, autoritățile locale și/sau județene nu eliberează autorizațiile de construire, rezultând un blocaj major al activităților de dezvoltare ale Transgaz.

În acest context legislativ, considerăm că este imperios necesară amendarea **Codului Silvic**, astfel ca acesta să cuprindă două prevederi esențiale pentru companie și anume:

- Transgaz să poată beneficia, prin exceptare, de obținerea Autorizației de Construire pentru construcțiile la distanțe mai mici de 50 m de liziera pădurii, în afara fondului forestier **fără avizul structurii teritoriale a autorității publice centrale care răspunde de silvicultură;**
- Transgaz să poată reda terenurile ocupate temporar pentru care a fost sau este necesară defrișarea în vederea executării lucrărilor de utilitate publică și pentru care se impune în legislația specifică care asigură protecția și funcționarea normală a obiectivelor/sistemelor ca terenurile să nu fie împădurite, **într-o altă categorie de folosință decât cea inițială.**

Totodată, se impune armonizarea prevederilor cuprinse în Ordinul nr.694/2016 pentru aprobarea Metodologiei privind scoaterea definitivă, ocuparea temporară și schimbul de terenuri și de calcul al obligațiilor bănești cu dispozițiile din Ordinul nr.118/2014 pentru aprobarea Normelor tehnice pentru proiectarea și executarea conductelor de transport gaze naturale, în ceea ce privește restricția de reimpădurire a zonelor de protecție.

#### **b. Dificultatea obținerii acordurilor proprietarilor**

A existat această cauză, Transgaz întreprinzând numeroase diligențe pentru modificarea unor acte normative ce reglementau astfel de situații. Prin Legea nr.127 din 30 septembrie 2014 s-a modificat și completat Legea energiei electrice și a gazelor naturale nr. 123/2012, astfel că, prin modificarea art. 113, Transgaz a obținut următoarele drepturi:

„(1) Drepturile de uz și de servitute au ca obiect utilitatea publică, au caracter legal, iar conținutul acestora este prevăzut la art. 109 și se exercită fără înscriere în cartea funciară.

(2) Exercițarea drepturilor de uz și de servitute se realizează cu titlu obligatoriu pe toată durata existenței obiectivului/sistemului de gaze naturale, atât cu ocazia realizării acestuia, cât și cu ocazia re tehnologizării unei capacități în funcțiune, reparației, reviziei, lucrărilor de intervenție, în caz de avarie, în baza legii, **fără nicio altă formalitate prealabilă.**

(3) În scopul acordării de indemnizații și despăgubiri juste aferente exercitării drepturilor de uz și de servitute, titularii de licențe și autorizații încheie cu proprietarii terenurilor afectate de exercitarea drepturilor de uz și de servitute o convenție-cadru al cărei conținut este stabilit prin hotărâre a Guvernului.

(4) Titularii de licențe și autorizații sunt obligați să procedeze la încheierea convențiilor-cadru prevăzute la alin. (3), în termen de maximum 30 de zile de la solicitarea proprietarilor afectați.”

În temeiul aceluiași act normativ menționat mai sus s-a obținut exercitarea cu titlu gratuit de către Transgaz a dreptului de uz și servitute asupra terenurilor proprietate publică, **inclusiv a celor care fac parte din fondul forestier național.** Cu toate că dispoziția legală este explicită, atât autoritățile administrației publice locale, cât și proprietarii de terenuri nu respectă prevederile Legii nr. 123/2012 referitoare la exercitarea de către operatorul de transport și de sistem a drepturilor legale de uz și servitute, **neexistând nicio sancțiune legală pentru această încălcare.**

Situația în prezent este clarificată prin apariția Legii nr. 185/2016 privind unele măsuri necesare pentru implementarea proiectelor de importanță națională în domeniul gazelor naturale, lege publicată în Monitorul Oficial al României Partea I nr. 848/25.10.2016 și prin Legea nr.197/2016 privind aprobarea O.U.G.nr. 22/2014 pentru modificarea și completarea legii nr.50/1991 privind autorizarea executării lucrărilor de construcții.

#### **c. Întârzieri cauzate de nerespectarea graficelor de execuție asumate de contractori**

Din cauza întârzierilor în aprovizionarea cu material tubular și cu alte echipamente, s-au înregistrat întârzieri și în respectarea graficelor de execuție asumate de constructori, fapt ce a condus la penalizarea acestora, conform prevederilor contractuale.

#### **d. Economii din valoarea planificată**

Finalizarea procedurilor de achiziție prin licitație electronică a condus la o economie de aproximativ 6% în anul 2015, 3% în anul 2014 și 3% în anul 2013 din valoarea estimată, ca rezultat al încheierii contractelor de achiziție la o valoare mai mică decât cea asumată prin Planul de Administrare.

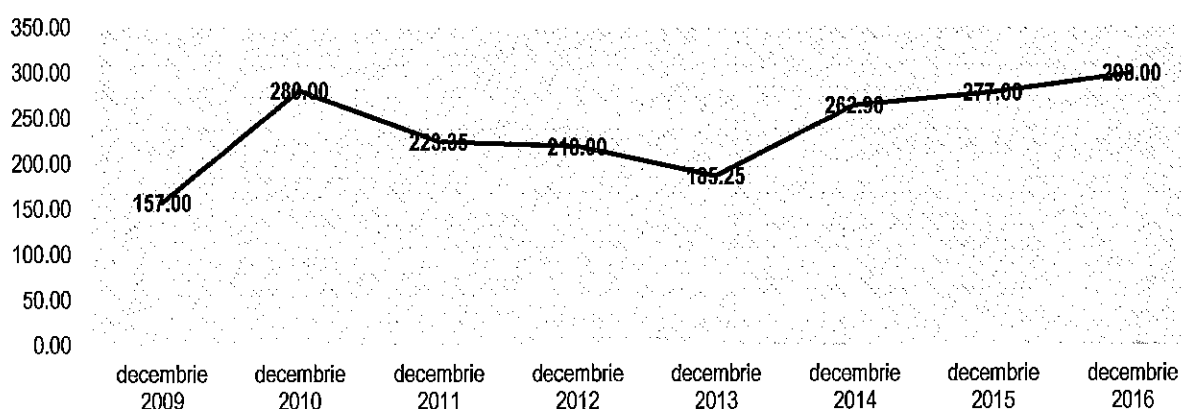
	Realizări vs Plan de administrare 2013			Realizări vs Plan de administrare 2014			Realizări vs Plan de administrare 2015		
	Asumat Mii lei	Realizat Mii lei	Grad de realizare %	Asumat Mii lei	Realizat Mii lei	Grad de realizare %	Asumat Mii lei	Realizat Mii lei	Grad de realizare %
EBITDA	589.084	715.873	121.52%	583.753	776.861	133.08%	619.625	779.579	125.81%
Cheltuieli de exploatare mai puțin amortizarea	958.976	800.767	119.76%	1,061,920	878,458	120.88%	1,077,002	883,818	121.86%
	<p><b>Factori principali de influență:</b>  <b>Economii de 163 milioane lei</b>, în principal, la următoarele elemente de cheltuieli: <i>consum și pierderi tehnologice de gaze naturale pe sistemul de transport 68.898 mii lei, datorită a doi factori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cantitatea de gaze naturale destinată consumului tehnologic mai mică față de program cu 1.035.200 MWh, cu o influență favorabilă de 63.089 mii lei;</li> <li>- prețul mediu de achiziție realizat mai mic cu 3,49 lei/MWh cu o influență pozitivă de 5.809 mii lei;</li> </ul> <p><i>lucrări și servicii terți: 63.990 mii lei; cheltuieli cu materialele: 4.016 mii lei; cheltuieli cu alte impozite și taxe: 686 mii lei; redevență concesiunare SNT: 2.391 mii lei; impozitul pe monopol: 2.342 mii lei.</i></p> <p><b>Depășiri de cca.4 milioane lei</b> la taxa de acordare licență pentru operarea SNT (263 mii lei) și alte costuri de exploatare (3.639 mii lei)</p>			<p><b>Factori principali de influență:</b>  <b>Creșterea veniturilor din activitatea de transport gaze naturale cu 12.687 mii lei</b> determinată, în principal, de capacitatea rezervată mai mare cu 8.481 MWh/h față de plan datorită introducerii începând cu 1 august 2014 a rezervării de capacitate pe puncte de intrare-ieșire și a cantității de gaze naturale transportate mai mare cu 5.645.497MWh față de plan, pe seama gazelor transportate în vederea înmagazinării;  <b>Creșterea veniturilor din serviciile de transport internațional de gaze naturale cu 2.879 mii lei</b>, determinată de variațiile cursurilor valutare ale monedelor de derulare a contractelor;  <b>Diferența nefavorabilă de 5.921 mii lei</b> înregistrată la alte venituri din exploatare;</p> <p><b>Economii de 248,2 milioane lei</b>, în principal, la următoarele elemente de cheltuieli: <i>consum și pierderi tehnologice de gaze naturale pe sistemul de transport 128.018 mii lei, datorită a doi factori:</i> cantitatea de gaze naturale destinată consumului tehnologic mai mică față de program cu 1.512.629 MWh, cu o influență favorabilă de 130.121 mii lei; <i>prețul mediu de achiziție realizat mai mare cu 2,01 lei/MWh cu o influență negativă de 2.103 mii lei;</i></p> <p><i>lucrări și servicii terți: 79.623 mii lei; cheltuieli cu provizionul pentru riscuri și cheltuieli: 6.713 mii lei.</i></p> <p><b>Depășiri de 64,8 milioane lei</b>, în principal, la următoarele elemente de cheltuieli: <i>impozite și taxe: 16.237 mii lei; redevența pentru concesiunarea SNT: 1.557 mii lei; alte costuri de exploatare: 46.980 mii lei.</i></p>			<p><b>Factori principali de influență:</b>  <b>Creșterea veniturilor din serviciile de transport internațional gaze naturale cu 48.850 mii lei</b> determinată de variațiile cursurilor valutare a monedelor de derulare a contractelor;  <b>Veniturile obținute din rezervarea de capacitate mai mari cu 125.183 mii lei</b> datorită:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creșterii ponderii componentei fixe în total venituri de la 35% la 60%;</li> <li>- creșterii capacității rezervate cu 208.063.416 MWh datorită introducerii începând cu data de 1 august 2014 a rezervării de capacitate pe puncte de intrare-ieșire;</li> </ul> <p><b>Veniturile obținute din componenta volumetrică mai mici cu 244.188 mii lei</b> din cauza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- scăderii ponderii componentei variabile în total venituri de la 65% la 40%;</li> <li>- creșterii cantității de gaze facturate cu 11.400.573 MWh (994.693 mii mc);</li> </ul> <p><b>Diferența favorabilă 36.926 mii lei</b> înregistrată la alte venituri din exploatare datorită înregistrării sumelor aferente reversării venitului în avans recunoscut de Transgaz ca urmare a dreptului de a încasa valoarea rămasă a investițiilor efectuate în SNT la sfârșitul Acordului de Concesiune;</p> <p><b>Economii de 345,8 milioane lei</b>, în principal, la următoarele elemente de cheltuieli: <i>consum și pierderi tehnologice de gaze naturale pe sistemul de transport 197.670 mii lei, datorită a doi factori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cantitatea de gaze naturale destinată consumului tehnologic mai mică față de program cu 1.576.799 MWh, cu o influență favorabilă de 174.141 mii lei;</li> <li>- prețul mediu de achiziție realizat mai mic cu 24,36 lei/MWh cu o influență pozitivă de 23.529 mii lei;</li> </ul> <p><i>lucrări și servicii terți: 109.632 mii lei;</i></p>		



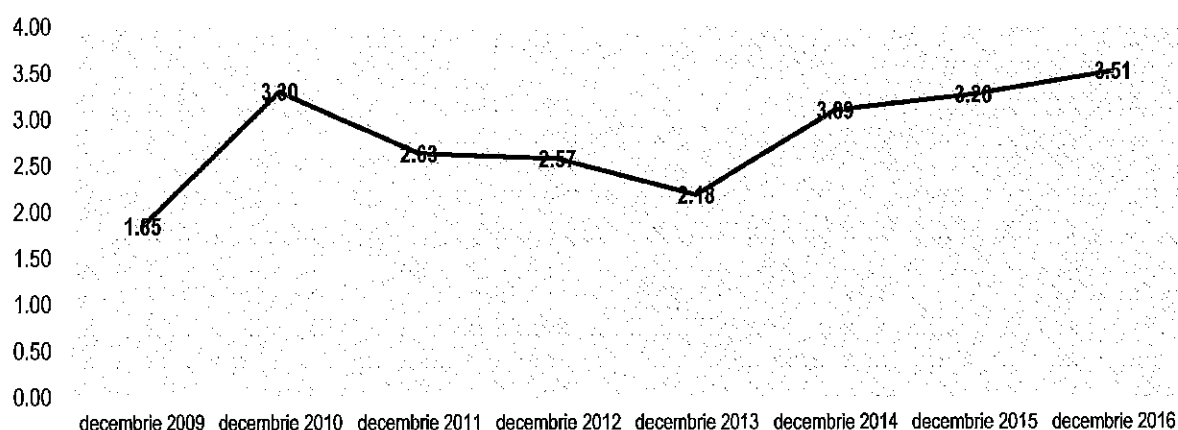
		<p>alte cheltuieli materiale: 11.655 mii lei; cheltuieli cu redevența; 7.016 mii lei.</p> <p><b>Depășiri de 152,9 milioane lei,</b> în principal, la următoarele elemente de cheltuieli:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- impozite și taxe: 56.203 mii lei, în principal pe seama cheltuielii cu impozitul pe monopol;</li> <li>- cheltuieli cu provizionul pentru riscuri și cheltuieli: 8.697 mii lei;</li> <li>- alte costuri de exploatare: 88.005 mii lei, în principal pe seama cheltuielilor cu provizioanele pentru deprecierea creanțelor.</li> </ul>
--	--	--

### Indicatori ai activității bursiere a Transgaz în perioada 2013-2016 versus 2009-2012

Evoluția prețului de închidere al acțiunii TGN (lei/acțiune) în perioada 2009-2016



Evoluția capitalizării bursiere a TRANSGAZ în perioada 2009-2016 -mld.lei

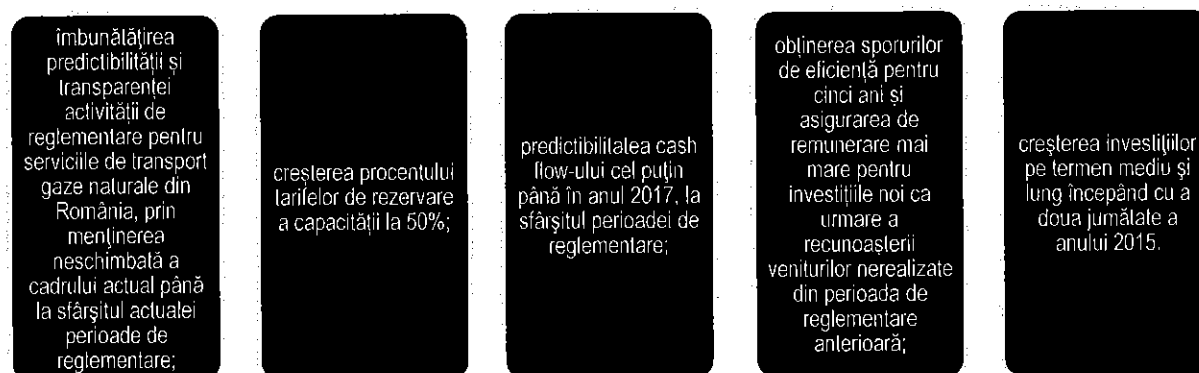


## Rating Transgaz

În data de 24 iunie 2015 Standard&Poor's Ratings Services a îmbunătățit rating-ul Transgaz SA de la „BB” la „BB+” cu perspectivă stabilă.

Decizia agenției de evaluare financiară de a îmbunătăți rating-ul Transgaz recunoaște succesul eforturilor administratorilor și managementului executiv al companiei de a îmbunătăți și moderniza activitatea operațională și transparența instituțională, de a bugeta și monitoriza eficient programul de investiții al societății și cheltuielile operaționale ale acesteia. În același timp, agenția de rating a recunoscut progresele înregistrate în activitatea autorității de reglementare și a stabilizării cadrului de reglementare.

Printre punctele pozitive menționate în analiza Standard&Poor's se numără:



Perspectiva stabilă reflectă opinia Standard&Poor's conform căreia, cadrul de reglementare s-a îmbunătățit, rămâne predictibil și transparent, iar Transgaz va putea obține astfel rezultate operaționale și financiare solide în următorii doi sau trei ani. În raport se menționează de asemenea că o creștere cu două trepte a ratingului României poate determina o îmbunătățire a ratingului companiei în condițiile în care atât profilul de creditare al companiei cât și sprijinul guvernamental rămân neschimbate.

Din istoricul ratingului Transgaz, astfel cum acesta este prezentat mai jos, se poate observa că în perioada mandatului Consiliului de Administrație în funcție, ratingul Transgaz pentru împrumuturile în valută și cele în moneda locală a înregistrat o evoluție pozitivă, respectiv de la "BB cu perspectivă negativă" la "BB+ cu perspectivă stabilă".

Nr. crt.	Data	Rating împrumuturi valută	Rating împrumuturi monedă locală
1	2006	a început monitorizarea societății pentru acordarea ratingului	-
2	26 martie 2007	BB+ perspectivă pozitivă	BB+ perspectivă pozitivă
3	29 februarie 2008	BBB- perspectivă negativă	BBB- cu perspectivă negativă
4	30 octombrie 2008	BB+ perspectivă negativă	BBB- cu perspectivă negativă
5	17 februarie 2010	BB+ perspectivă negativă	BBB- cu perspectivă negativă
6	24 martie 2010	BB+ perspectivă stabilă	BBB- cu perspectivă stabilă
7	26 ianuarie 2011	BB+ perspectivă stabilă	BBB- cu perspectivă stabilă
8	5 mai 2011	BB+ perspectivă stabilă	BBB- cu perspectivă stabilă
9	7 decembrie 2011	BB+ perspectivă stabilă	BB+ perspectivă stabilă
10	11 iunie 2012	BB+ / sub supraveghere cu perspectiva negativă	BB+ / sub supraveghere cu perspectiva negativă
11	4 septembrie 2012	BB perspectivă negativă	BB perspectivă negativă
12	8 august 2014	BB perspectivă stabilă	BB perspectivă stabilă
13	24 iunie 2015	BB+ perspectivă stabilă	BB+ perspectivă stabilă

## **8. Autoevaluare a activității personale și a Consiliului**

Deoarece performanța managerială reprezintă rezultatul obiectiv al unui exercițiu managerial, în accepțiunea managementului privat al SNTGN Transgaz SA, alături de o gândire managerială eficientă s-au definit și direcțiile strategice prin care această gândire să se materializeze.

Competențele profesionale deosebite, vasta expertiză managerială dar și capacitatea de a controla dinamica văzută și nevăzută a echipei, psihologia acesteia, sunt doar câteva dintre atu-urile managementului privat al SNTGN Transgaz SA, un **management integrator de sens**.

**Managementul privat, profesionist al companiei** a reușit fundamentarea unor planuri de administrare și management, eficace în ceea ce privește intervenția și supravegherea organizațională astfel încât, prin acestea să obțină optimizarea eficienței activității și dezvoltarea business-ului în contextul unui mediu intern și internațional aflat în continuă schimbare.

În accepțiunea managementului privat al companiei, utilizarea instrumentelor moderne de operaționalizare și măsurare a performanțelor, instrumente utilizate cu succes în managementul strategic va permite monitorizarea eficientă a direcțiilor de acțiune stabilite pentru atingerea obiectivelor strategice privind administrarea societății în perioada 2013-2017.

Consiliul de Administrație evaluează anual dimensiunea, componența și modul său de lucru astfel încât activitatea sa, privită în raport cu dinamica cerințelor rolului și atribuțiilor consiliului, să fie aliniată în permanență și astfel deciziile luate în administrarea companiei să fie oportune, eficace și competitive.

În **Raportul anual al administratorilor**, raport care se supune aprobării Adunării Generale Ordinare ale Acționarilor (AGOA) odată cu situațiile financiare anuale, e detaliată activitatea de administrare a societății în raport cu obiectivele asumate prin Planul de administrare. Tot la acest termen, conform prevederilor legale în vigoare, administratorii societății supun spre aprobarea AGOA, descărcarea de gestiune

Structura Consiliului de Administrație al SNTGN TRANSGAZ SA asigură un echilibru între membrii executivi și ne-executivi, astfel ca nici o persoană sau grup restrâns de persoane să nu poată domina procesul decizional al Consiliului de Administrație. Procesul decizional în cadrul societății este și va rămâne o responsabilitate colectivă a Consiliului de Administrație, care va fi ținut responsabil solidar pentru toate deciziile luate în exercitarea competențelor sale.

Membrii Consiliului de Administrație își actualizează permanent competențele și își îmbunătățesc cunoștințele cu privire la activitatea companiei cât și cu privire la cele mai bune practici de guvernare corporativă pentru îndeplinirea rolului lor.

În conformitate cu prevederile Actului constitutiv al societății, actualizat, Consiliul de Administrație este condus de un Președinte, numit de Adunarea Generală a Acționarilor (AGA) din rândul membrilor Consiliului de Administrație.

### **Atribuțiile directorului general**

Directorul general al TRANSGAZ S.A. este numit de către Consiliul de Administrație, dintre membrii consiliului sau din afara consiliului de administrație.

**Directorul general are în principal următoarele atribuții:**

➤ aplică strategia și politicile de dezvoltare ale TRANSGAZ S.A., stabilite de consiliul de administrație;
➤ elaborează și supune spre aprobare consiliului de administrație, planul de management pe perioada mandatului și pentru primul an de mandat;
➤ angajează, promovează și concediază personalul salariat, în condițiile legii;
➤ numește, suspendă sau revocă directorii executivi și directorii din cadrul sucursalelor;
➤ participă la negocierea contractului colectiv de muncă, a cărui negociere și încheiere se desfășoară în condițiile legii, în limita mandatului dat de consiliul de administrație;
➤ negociază, în condițiile legii, contractele individuale de muncă;
➤ încheie acte juridice, în numele și pe seama TRANSGAZ S.A., în limitele stabilite prin hotărârile consiliului de administrație;
➤ stabilește îndatoririle și responsabilitățile personalului TRANSGAZ S.A.;
➤ aprobă operațiunile de încasări și plăți, potrivit competențelor legale și prezentului Act Constitutiv;
➤ aprobă operațiunile de vânzare și cumpărare de bunuri, în limita competențelor delegate de consiliul de administrație;
➤ împuternicește directorii executivi, directorii din cadrul sucursalelor și orice altă persoană să exercite orice atribuție din sfera sa de competență;
➤ îndeplinește orice altă sarcină pe care consiliul de administrație a delegat-o în atribuția sa;
➤ elaborează și prezintă consiliului de administrație rapoartele prevăzute de lege;
➤ supune aprobării consiliului de administrație tranzacțiile încheiate cu administratorii, ori directorii, cu angajații, respectiv acționarii care dețin controlul asupra Transgaz sau cu o societate controlată de aceștia, dacă tranzacția are, individual sau într-o serie de tranzacții, o valoare de cel puțin echivalentul în lei a 50.000 euro.

**Subsemnatul, PETRU ION VĂDUVA, am fost numit în funcția de Director General al SNTGN Transgaz SA prin Hotărârea Consiliului de Administrație nr.8/4.06.2013, art.8.**

Perioada mandatului acordat este de 4 ani. În calitate de administrator executiv mandatul meu a început la 30.04.2013 și se încheie la 29.04.2017.

**Punctele forte avute în vedere la numirea mea în funcția de director general au fost și sunt:**

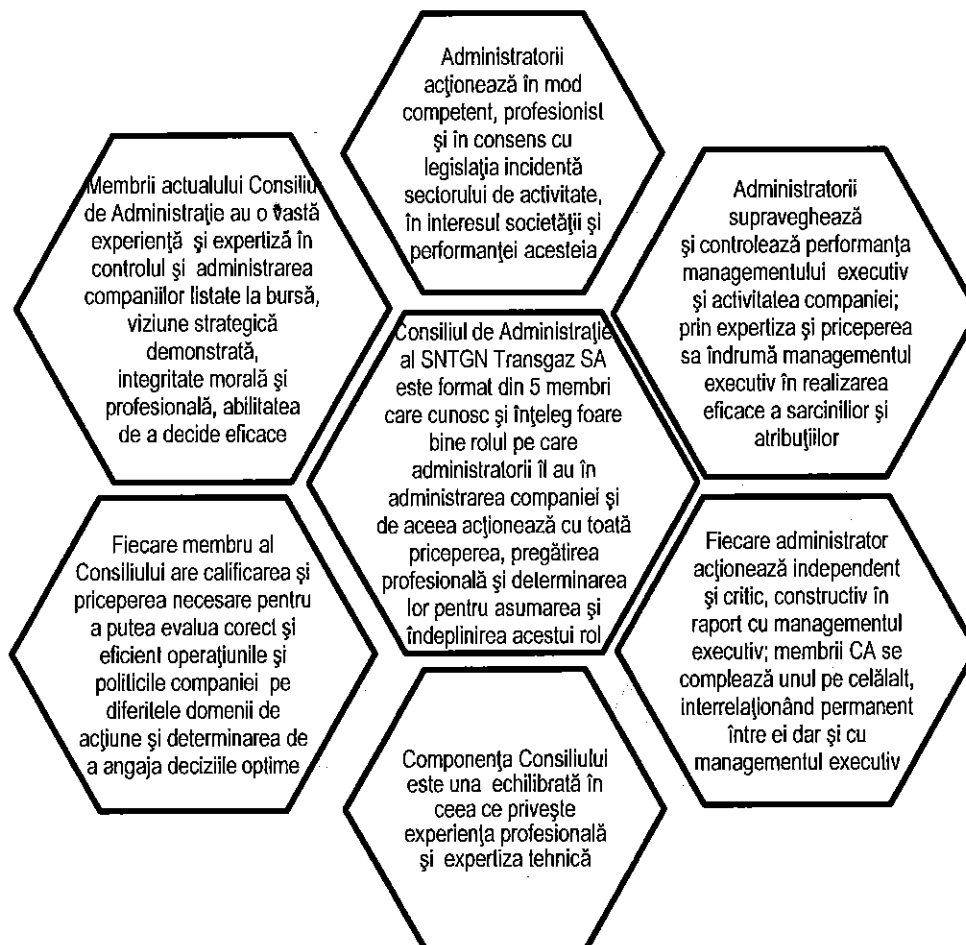
- Vasta expertiză și experiența profesională dobândită în administrarea și controlul / managementul companiilor mari și mijlocii, al companiilor listate la bursă;
- Viziunea strategică demonstrată și capabilitatea de evaluare a impactului generat de aceasta asupra activității și rezultatelor companiei;
- Abilitatea de a acționa ca facilitator de informație în raport cu managementul executiv al companiei, între membrii Consiliului, de a mă adapta la opinii și puncte de vedere diferite, de a asigura un echilibru permanent atât între membrii consiliului cât și între aceștia și executivul companiei;
- Formarea și personalitatea potrivite rolului de conducător în procesul de coordonare și decizional privind administrarea și managementul general al societății;
- Capabilitatea excelentă de comunicare instituțională și interpersonală atât în cadrul consiliului cât și în raporturile acestuia cu managementul executiv și părțile interesate ale companiei;
- Puterea de decizie și coerența în acțiuni de îndrumare și control al managementului executiv;
- Capacitatea și abilitatea de a dezvolta și menține un sistem relațional eficient, dinamic și potrivit cu specificul activității companiei;
- Capacitatea de a asigura o delimitare precisă între rolurile și atribuțiile Consiliului de Administrație și cele ale managementului executiv;
- Determinarea, calitatea de bun organizator, dinamismul, capacitatea ridicată de comunicare și dialog;
- Creativitatea, puterea de muncă, dorința de implicare și forța asumării responsabilității administrării/managementului general al unei mari companii, spirit de echipă;
- Raționament independent în luarea deciziilor, raționament critic și constructiv, reponsabilitate colectivă.

În ceea ce privește activitatea pe care am desfășurat-o în mandatul 2013-2017, în calitate de administrator executiv și respectiv director general al SNTGn Transgaz SA, precizez că aceasta a fost realizată:

▪ în consens cu legislația incidentă sectorului de activitate, în interesul societății și performanței acesteia;
▪ în mod profesionist, competent, urmărind performanța și excelența în business;
▪ cu bună credință, loialitate și cu mandatul unui bun gospodar al patrimoniului statului și al celorlalți acționari;
▪ în spiritul celor mai bune practici de guvernanță corporativă;
▪ în mod transparent, prudent și cu maximă responsabilitate și seriozitate;
▪ cu respectarea standardelor de etică și integritate morală și profesională;
▪ prin implicare totală și asumare de sarcini și proiecte de anvergură strategică națională și internațională;
▪ în mod eficace și bazată pe consens și comunicare eficientă atât în acțiunile întreprinse cât și în hotărârile luate în administrarea societății;
▪ în mod durabil prin remodelarea și dezvoltarea businessului, prin re poziționarea strategică a companiei, aceasta devenind un actor important pe scena energetică europeană, regională și internațională;

În calitate mea de administrator executiv în Consiliul de Administrație în funcție al SNTGN Transgaz SA, dar și în calitate de director general al companiei, precizez că în tot ceea ce am decis și întreprins, am acționat în mod colectiv, unitar, conform prevederilor legale în vigoare și am respectat întocmai termenii mandatului acordat și angajamentele asumate privind administrarea și managementul general al societății în perioada 2013-2017.

Rezumând cu privire la arhitectura, competența și activitatea actualului Consiliu de Administrație al SNTGN TRANSGAZ SA, pot menționa următoarele:



**Raport de autoevaluare efectuat de membrii Consiliului de Administrație cu privire la conformitatea activității la cerințele Noului Cod de Governanță Corporativă al BVB**

SNTGN Transgaz SA în calitate de societate listată la BVB în categoria Premium, a adoptat în mod voluntar, prevederile CGC al BVB și raportează începând cu anul 2010 conformarea totală sau parțială prin **Declarația privind conformarea sau neconformarea cu prevederile Codului de Governanță Corporativă (Declarația „aplici sau explici”)** cuprinsă în Raportul Administratorilor.

Companiile listate la bursă și care au implementat principiile de governanță corporativă completează obligatoriu, începând cu anul 2011, **Declarația "Aplici sau Explici"**, acest document fiind parte a Raportului anual al administratorilor. Noul Cod a fost conceput de BVB ca parte a unui nou cadru de governanță corporativă și vizează promovarea unor standarde mai ridicate de governanță și transparență a companiilor listate.

Implementarea noilor reguli se bazează pe principiul "aplici și explici" care oferă pieței informații clare, corecte și de actualitate despre modul în care companiile listate se conformează regulilor de governanță corporativă.

Transgaz se află în deplină conformitate cu majoritatea prevederilor din noul Cod, iar prevederile cu care societatea nu este încă în conformitate au fost prezentate explicit într-un raport curent transmis la BVB în luna ianuarie 2016, acesta fiind publicat și pe site-ul companiei la secțiunea: *Informații investitori/Raportări curente/2016*. Orice conformare ulterioară pe care compania o va realiza în acest sens va fi raportată pieței de capital.

	Prevederile noului Cod	Respectă	Nu respectă sau respectă parțial	Motivul de neconformitate
<b>Secțiunea A - Responsabilități</b>				
A.1	Toate societățile trebuie să aibă un regulament intern al Consiliului care include termenii de referință/responsabilitățile Consiliului și funcțiile cheie de conducere ale societății, și care aplică, printre altele, Principiile Generale din Secțiunea A.	X		
A.2	Prevederi pentru gestionarea conflictelor de interese trebuie incluse în regulamentul Consiliului. În orice caz, membrii Consiliului trebuie să notifice Consiliului cu privire la orice conflicte de interese care au survenit sau pot surveni și să se abțină de la participarea la discuții (inclusiv prin reprezentare, cu excepția cazului în care reprezentarea ar împiedica formarea cvorumului) și de la votul pentru adoptarea unei hotărâri privind chestiunea care dă naștere conflictului de interese respectiv.	X		
A.3	Consiliul de Administrație sau Consiliul de Supraveghere trebuie să fie format din cel puțin 5 membri.	X		
A.4	Majoritatea membrilor Consiliului de Administrație trebuie să nu aibă funcție executivă. Cel puțin un membru al Consiliului de Administrație sau al Consiliului de Supraveghere trebuie să fie independent în cazul societăților din Categoria Standard. În cazul societăților din Categoria Premium, nu mai puțin de doi membri neexecutivi ai Consiliului de Administrație sau ai Consiliului de Supraveghere trebuie să fie independenți. Fiecare membru independent al Consiliului de Administrație sau al Consiliului de Supraveghere,	X		

	Prevederile noului Cod	Respectă	Nu respectă sau respectă parțial	Motivul de neconformitate
	după caz, trebuie să depună o declarație la momentul nominalizării sale în vederea alegerii sau realegerii, precum și atunci când survine orice schimbare a statutului său, indicând elementele în baza cărora se consideră că este independent din punct de vedere al caracterului și judecății sale și după următoarele criterii:			
	<b>A.4.1.</b> nu este Director General/director executiv al societății sau al unei societăți controlate de aceasta și nu a deținut o astfel de funcție în ultimii 5 ani.	X		
	<b>A.4.2.</b> nu este angajat al societății sau al unei societăți controlate de aceasta și nu a deținut o astfel de funcție în ultimii 5 ani.	X		
	<b>A.4.3.</b> nu primește și nu a primit remunerație suplimentară sau alte avantaje din partea societății sau a unei societăți controlate de aceasta, în afară de cele corespunzătoare calității de administrator neexecutiv.	X		
	<b>A.4.4.</b> nu este sau nu a fost angajatul sau nu are sau nu a avut în cursul anului precedent o relație contractuală cu un acționar semnificativ al societății, acționar care controlează peste 10% din drepturile de vot, sau cu o companie controlată de acesta.	X		
	<b>A.4.5.</b> nu are și nu a avut în anul anterior un raport de afaceri sau profesional cu societatea sau cu o societate controlată de aceasta, fie în mod direct, fie în calitate de client, partener, acționar, membru al Consiliului/Administrator, director general/director executiv sau angajat al unei societăți dacă, prin caracterul sau substanțial, acest raport îi poate afecta obiectivitatea.	X		
	<b>A.4.6.</b> nu este și nu a fost în ultimii 3 ani auditor extern sau intern ori partener sau asociat salariat al auditorului financiar extern actual sau al auditorului intern al societății sau al unei societăți controlate de aceasta.	X		
	<b>A.4.7.</b> nu este director general/director executiv al altei societăți unde un alt director general/director executiv al societății este administrator neexecutiv.	X		
	<b>A.4.8.</b> nu a fost administrator neexecutiv al societății pe o perioadă mai mare de 12 ani.	X		
	<b>A.4.9.</b> nu are legături de familie cu o persoană în situațiile menționate la punctele A.4.1 și A.4.4.	X		
<b>A.5</b>	Alte angajamente și obligații profesionale relativ permanente ale unui membru al Consiliului, inclusiv poziții executive sau neexecutive în Consiliul unor societăți și instituții non-profit, trebuie dezvăluite acționarilor și investitorilor potențiali înainte de nominalizare și în cursul mandatului său.	X		

Prevederile noului Cod	Respectă	Nu respectă sau respectă parțial	Motivul de neconformitate
A.6 Orice membru al Consiliului trebuie să prezinte Consiliului informații privind orice raport cu un acționar care deține direct sau indirect acțiuni reprezentând peste 5% din toate drepturile de vot. Aceasta obligație se referă la orice fel de raport care poate afecta poziția membrului cu privire la chestiuni decise de Consiliu.		X	Informațiile vor fi solicitate membrilor CA. Transgaz va transmite BVB un raport curent în momentul conformării.
A.7 Societatea trebuie să desemneze un secretar al Consiliului responsabil de sprijinirea activității Consiliului.	X		
A.8 Declarația privind guvernarea corporativă va informa dacă a avut loc o evaluare a Consiliului sub conducerea Președintelui sau a comitetului de nominalizare și, în caz afirmativ, va rezuma măsurile cheie și schimbările rezultate în urma acestora. Societatea trebuie să aibă o politică/ghid privind evaluarea Consiliului cuprinzând scopul, criteriile și frecvența procesului de evaluare.		X	Activitatea CA este evaluată pe baza criteriilor de performanță incluse în planul de administrare precum și în contractele de mandat, gradul de îndeplinire al acestora este cuprins în raportul anual al CA. Societatea nu are o politică/ghid pentru evaluarea activității CA, evaluarea fiind realizată pe baza criteriilor mai sus menționate. TGN va transmite un raport curent de conformare în momentul elaborării acestei politici.
A.9 Declarația privind guvernarea corporativă trebuie să conțină informații privind numărul de întâlniri ale Consiliului și comitetelor în cursul ultimului an, participarea administratorilor (în persoană și în absență) și un raport al Consiliului și comitetelor cu privire la activitățile acestora.	X		
A.10 Declarația privind guvernarea corporativă trebuie să cuprindă informații referitoare la numărul exact de membri independenți din Consiliul de Administrație sau Consiliul de Supraveghere.	X		
A.11 Consiliul societăților din Categoria Premium trebuie să înființeze un comitet de nominalizare format din membri neexecutivi, care va conduce procedura de nominalizare de noi membri ai Consiliu și va face recomandări Consiliului. Majoritatea membrilor comitetului de nominalizare trebuie să fie independentă.	X		
<b>Secțiunea B – Sistemul de administrare a riscului și sistemul de control intern</b>			
B.1 Consiliul trebuie să înființeze un comitet de audit în care cel puțin un membru trebuie să fie administrator neexecutiv independent. Majoritatea membrilor, incluzând președintele, trebuie să fi dovedit ca au calificare adecvată relevantă pentru funcțiile și responsabilitățile comitetului. Cel puțin un membru al comitetului de audit trebuie să aibă experiență de audit sau contabilitate dovedită și corespunzătoare. În cazul societăților din Categoria Premium, comitetul de audit trebuie să	X		



	Prevederile noului Cod	Respectă	Nu respectă sau respectă parțial	Motivul de neconformitate
	fie format din cel puțin trei membri și majoritatea membrilor comitetului de audit trebuie să fie independenți.			
B.2	Președintele comitetului de audit trebuie să fie un membru neexecutiv independent.	X		
B.3	În cadrul responsabilităților sale, comitetul de audit trebuie să efectueze o evaluare anuală a sistemului de control intern.	X		
B.4	Evaluarea trebuie să aibă în vedere eficacitatea și cuprinderea funcției de audit intern, gradul de adecvare al rapoartelor de gestiune a riscului și de control intern prezentate către comitetul de audit al Consiliului, promptitudinea și eficacitatea cu care conducerea executivă soluționează deficiențele sau slăbiciunile identificate în urma controlului intern și prezentarea de rapoarte relevante în atenția Consiliului.	X		
B.5	Comitetul de audit trebuie să evalueze conflictele de interese în legătură cu tranzacțiile societății și ale filialelor acesteia cu părțile afiliate.	X		
B.6	Comitetul de audit trebuie să evalueze eficiența sistemului de control intern și a sistemului de gestiune a riscului.	X		
B.7	Comitetul de audit trebuie să monitorizeze aplicarea standardelor legale și a standardelor de audit intern general acceptate. Comitetul de audit trebuie să primească și să evalueze rapoartele echipei de audit intern.	X		
B.8	Ori de câte ori Codul menționează rapoarte sau analize inițiate de Comitetul de Audit, acestea trebuie urmate de raportări periodice (cel puțin anual) sau <i>ad-hoc</i> care trebuie înaintate ulterior Consiliului.	X		
B.9	Niciunui acționar nu i se poate acorda tratament preferențial față de alți acționari în legătură cu tranzacții și acorduri încheiate de societate cu acționari și afiliații acestora.	X		
B.10	Consiliul trebuie să adopte o politică prin care să se asigure că orice tranzacție a societății cu oricare dintre societățile cu care are relații strânse a cărei valoare este egală cu sau mai mare de 5% din activele nete ale societății (conform ultimului raport financiar) este aprobată de Consiliu în urma unei opinii obligatorii a comitetului de audit al Consiliului și dezvăluită în mod corect acționarilor și potențialilor investitori, în măsura în care aceste tranzacții se încadrează în categoria evenimentelor care fac obiectul cerințelor de raportare.		X	Această politică va fi elaborată și aprobată conform ROF CA și Actului Constitutiv
B.11	Auditorii interni trebuie efectuați de către o divizie separată structural (departament de audit) din cadrul societății sau prin angajarea unei entități terțe independente.	X		

Prevederile noului Cod	Respectă	Nu respectă sau respectă parțial	Motivul de neconformitate
<b>B.12</b> În scopul asigurării îndeplinirii funcțiilor principale ale departamentului de audit intern, acesta trebuie să raporteze din punct de vedere funcțional către Consiliu prin intermediul comitetului de audit. În scopuri administrative și în cadrul obligațiilor conducerii de a monitoriza și reduce riscurile, acesta trebuie să raporteze direct directorului general.	X		
<b>Secțiunea C – Recompense echitabile și motivare</b>			
<b>C.1</b> Societatea trebuie să publice pe pagina sa de internet politica de remunerare și să includă în raportul anual o declarație privind implementarea politicii de remunerare în cursul perioadei anuale care face obiectul analizei. Politica de remunerare trebuie formulată astfel încât să permită acționarilor înțelegerea principiilor și argumentelor care stau la baza remunerației membrilor Consiliului și a Directorului General, precum și a membrilor Directoratului în sistemul dualist. Aceasta trebuie să descrie modul de conducere a procesului și de luare a deciziilor privind remunerarea să detalieze componentele remunerației conducerii executive (precum salarii, prime anuale, stimulente pe termen lung legate de valoarea acțiunilor, beneficii în natura, pensii și altele) și să descrie scopul, principiile și prezumțiile ce stau la baza fiecărei componente (inclusiv criteriile generale de performanță aferente oricărei forme de remunerare variabilă). În plus, politica de remunerare trebuie să specifice durata contractului directorului executiv și a perioadei de preaviz prevăzută în contract, precum și eventuala compensare pentru revocare fără justa cauză. Raportul privind remunerarea trebuie să prezinte implementarea politicii de remunerare pentru persoanele identificate în politica de remunerare în cursul perioadei anuale care face obiectul analizei. Orice schimbare esențială intervenită în politica de remunerare trebuie publicată în timp util pe pagina de internet a societății.		X	
<b>Secțiunea D – Construind valoare prin relația cu investitorii</b>			
<b>D.1</b> Societatea trebuie să organizeze un serviciu pentru Relații cu Investitorii – indicându-se publicului larg persoana/persoanele responsabile sau unitatea organizatorică. În afară de informațiile impuse de prevederile legale, societatea trebuie să includă pe pagina sa de internet o secțiune dedicată Relațiilor cu Investitorii, în limbile română și engleză, cu toate informațiile relevante de interes pentru investitori, inclusiv:	X		
<b>D.1.1.</b> Principalele reglementări corporative: actul constitutiv, procedurile privind adunările generale ale acționarilor;	X		
<b>D.1.2.</b> CV-urile profesionale ale membrilor organelor de conducere ale societății, alte	X		

Prevederile noului Cod	Respectă	Nu respectă sau respectă parțial	Motivul de neconformitate
angajamente profesionale ale membrilor Consiliului, inclusiv poziții executive și neexecutive în consilii de administrație din societăți sau din instituții non-profit;			
D.1.3. Rapoarte curente și rapoartele periodice (trimestriale, semestriale și anuale) - cel puțin cele prevăzute la punctul D.8 - inclusiv rapoartele curente cu informații detaliate referitoare la neconformitatea cu prezentul Cod;	X		
D.1.4. Informații referitoare la adunările generale ale acționarilor: ordinea de zi și materialele informative; procedura de alegere a membrilor Consiliului; argumentele care susțin propunerile de candidați pentru alegerea în Consiliu, împreună cu CV-urile profesionale ale acestora; întrebările acționarilor cu privire la punctele de pe ordinea de zi și răspunsurile societății, inclusiv hotărârile adoptate;		X	Compania aplică parțial această prevedere, în conformitate cu art. 29 din OUG 109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.
D.1.5. Informații privind evenimentele corporative, cum ar fi plata dividendelor și a altor distribuiri către acționari, sau alte evenimente care conduc la dobândirea sau limitarea drepturilor unui acționar, inclusiv termenele limită și principiile aplicate acestor operațiuni. Informațiile respective vor fi publicate într-un termen care să le permită investitorilor să adopte decizii de investiții;	X		
D.1.6. Numele și datele de contact ale unei persoane care va putea să furnizeze, la cerere, informații relevante;	X		
D.1.7. Prezentările societății (de ex., prezențările pentru investitori, prezentările privind rezultatele trimestriale etc.), situațiile financiare (trimestriale, semestriale, anuale), rapoarte de audit și rapoarte anuale.	X		
D.2 Societatea va avea o politică privind distribuția anuală de dividende sau alte beneficii către acționari, propusă de Directorul General sau de Directorat și adoptată de Consiliu, sub forma unui set de linii directoare pe care societatea intenționează să le urmeze cu privire la distribuirea profitului net. Principiile politicii anuale de distribuție către acționari va fi publicată pe pagina de internet a societății.		X	Repartizarea profitului societății se realizează în conformitate cu prevederile OUG 64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile comerciale cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome.
D.3 Societatea va adopta o politică în legătură cu previziunile, fie că acestea sunt facute publice sau nu. Previziunile se referă la concluzii cuantificate ale unor studii ce vizează stabilirea impactului global al unui număr de factori privind o perioadă viitoare (așa-numitele ipoteze): prin natura sa, această proiecție are un nivel ridicat de incertitudine, rezultatele efective putând diferi în mod semnificativ de previziunile prezentate inițial. Politica privind previziunile va stabili frecvența,		X	Activitatea societății este reglementată de către ANRE. Planul de administrare al Transgaz include strategia de administrare pe perioada mandatului. Acesta este structurat riguros și cuprinde direcții strategice de acțiune privind

	Prevederile noului Cod	Respectă	Nu respectă sau respectă parțial	Motivul de neconformitate
	perioda avută în vedere și conținutul previziunilor. Dacă sunt publicate, previziunile pot fi incluse numai în rapoartele anuale, semestriale sau trimestriale. Politica privind previziunile va fi publicată pe pagina de internet a societății			administrarea tuturor resurselor, proceselor operaționale și de management ale societății în scopul realizării cu maximă eficiență a obiectivelor de performanță stabilite.
D.4	Regulile adunărilor generale ale acționarilor nu trebuie să limiteze participarea acționarilor la adunările generale și exercitarea drepturilor acestora. Modificările regulilor vor intra în vigoare, cel mai devreme, începând cu următoarea adunare a acționarilor.	X		
D.5	Auditorii externi vor fi prezenți la adunarea generală a acționarilor atunci când rapoartele lor sunt prezentate în cadrul acestor adunări.	X		
D.6	Consiliul va prezenta adunării generale anuale a acționarilor o scurtă apreciere asupra sistemelor de control intern și de gestiune a riscurilor semnificative, precum și opinii asupra unor chestiuni supuse deciziei adunării generale.	X		Aceste informații sunt cuprinse în raportul anual al Consiliului de Administrație precum și în Declarația conducerii întocmită în conformitate cu art. 30 din Legea contabilității nr. 82/1991
D.7	Orice specialist, consultant, expert sau analist financiar poate participa la adunarea acționarilor în baza unei invitații prealabile din partea Consiliului. Jurnaliștii acreditați pot, de asemenea, să participe la adunarea generală a acționarilor, cu excepția cazului în care Președintele Consiliului hotărăște în alt sens.	X		
D.8	Rapoartele financiare trimestriale și semestriale vor include informații atât în limba română, cât și în limba engleză referitoare la factorii cheie care influențează modificări în nivelul vânzărilor, al profitului operațional, profitului net și al altor indicatori financiari relevanți, atât de la un trimestru la altul, cât și de la un an la altul.	X		
D.9	O societate va organiza cel puțin două ședințe/teleconferințe cu analiștii și investitorii în fiecare an. Informațiile prezentate cu aceste ocazii vor fi publicate în secțiunea relații cu investitorii a paginii de internet a societății la data ședințelor / teleconferințelor.	X		
D.10	În cazul în care o societate susține diferite forme de expresie artistică și culturală, activități sportive, activități educative sau științifice și consideră că impactul acestora asupra caracterului inovator și competitivității societății fac parte din misiunea și strategia sa de dezvoltare, va publica politica cu privire la activitatea sa în acest domeniu.	X		

## 9. Linii de acțiune pentru continuarea și optimizarea activității

Stimați acționari,

În calitate de administrator executiv, subscriu accepțiunii generale a colegilor mei administratori și doresc să subliniez și eu faptul că membrii Consiliului de Administrație în funcție al SNTGN TRANSGAZ SA reprezintă o ECHIPĂ care a reușit în timpul mandatului să își unească forțele și priceperea și să se consolideze în mod eficient, constructiv și să acționeze ca un tot unitar.

**Prin profesionalism, etică, responsabilitate și seriozitate, prin dăruire și pasiune pentru performanță și excelență în business, Consiliul de Administrație în funcție a reușit să demonstreze prin rezultate că poate crește și dezvolta activitatea Transgaz an de an și că printr-o comunicare eficientă și un dialog permanent, a devenit o echipă puternică, capabilă să asume în mod realist programe ambițioase de investiții strategice pentru industria energetică națională, regională și internațională.**

Societatea Națională de Transport Gaze Naturale TRANSGAZ este operatorul tehnic al Sistemului Național de Transport al gazelor naturale și asigură îndeplinirea în condiții de eficiență, transparență, siguranță, acces nediscriminatoriu și competitivitate a strategiei naționale stabilite pentru transportul intern și internațional, dispecerizarea gazelor naturale, cercetarea și proiectarea în domeniul transportului de gaze naturale, cu respectarea legislației și a standardelor naționale și europene de calitate, performanță, mediu și dezvoltare durabilă.

**Sub actuala conducere administrativă și executivă, TRANSGAZ traversează cea mai frumoasă perioadă din existența ei: aceea de transformare și modernizare a modelului de business, de remodelare a atitudinii față de societate și părțile interesate, de re-proiectare organizațională și conformitate cu standardele legislative incidente activității desfășurate.**

TRANSGAZ este de 9 ani o societate listată la Bursa de Valori București, o companie transparentă, deschisă spre dialog și bune practici corporative, o companie performantă, un brand autohton de succes, o companie care crede în valorile sale organizaționale și care investește permanent în educația și dezvoltarea profesională a resursei umane de care dispune.

Planul de administrare al SNTGN Transgaz SA este guvernat de atitudine responsabilă, profesionistă și etică în raport cu toate părțile interesate (acționari, angajați, parteneri, comunitate, autorități și instituții ale statului, media, ș.a) și reflectă viziunea strategică a administratorilor referitoare la direcțiile de redefinire strategică și eficientizare a companiei în consens cu cerințele politicii energetice europene privind siguranța și securitatea energetică, competitivitatea și dezvoltarea durabilă dar și cu nevoile și oportunitățile viitoare ale României de a deveni un jucător important pe piața de gaze naturale europeană.

**Consiliul de Administrație în funcție al SNTGN TRANSGAZ SA a reușit prin direcțiile strategice de acțiune stabilite în Planul de administrare al societății să redefinească strategic compania și să o transforme într-o companie strategică de importanță majoră pentru economia națională și regională, într-un pilon central în asigurarea securității energetice românești.**

Conform prevederilor legale, Consiliul de Administrație mi-a delegat conducerea societății, numindu-mă director general, și încredințându-mi responsabilitatea ca împreună cu managementul executiv să asigurăm prin Planul de management, operaționalizarea direcțiilor strategice aprobate prin planul de administrare al societății.

Responsabilizând importanța companiei atât ca motor al activităților din economia națională cât și ca vector de creștere economică a țării, prin rolul său în dezvoltarea sectorului energetic și transformarea României într-o putere energetică a Europei, administratorii în funcție ai companiei se află în pragul demarării unuia dintre cele mai mari și importante programe de dezvoltare a infrastructurii de transport gaze naturale din România în ultimii 20 de ani, cu proiecte de investiții estimate la 1,5 miliarde euro.

În contextul profilării a două noi surse importante de aprovizionare cu gaze naturale, respectiv, **gazele naturale din regiunea Mării Caspice și cele recent descoperite în Marea Neagră**, investițiile propuse de Transgaz în **Planul de dezvoltare al sistemului național de transport gaze naturale pe următorii 10 ani, plan aprobat de ANRE prin Decizia nr.2819/17.12.2014**, reprezintă investiții strategice pentru securitatea energetică și dezvoltarea infrastructurii de transport gaze naturale din România și conformitatea acestora cu cerințele reglementărilor europene în domeniu.

Investițiile propuse vor avea ca rezultat :

- asigurarea unui grad adecvat de interconectivitate cu țările vecine;
- crearea unor rute de transport gaze naturale la nivel regional pentru transportul gazelor naturale provenite din diverse noi surse de aprovizionare;
- crearea infrastructurii necesare preluării și transportului gazelor naturale din perimetrele off-shore din Marea Neagră în scopul valorificării acestora pe piața românească și pe alte piețe din regiune;
- extinderea infrastructurii de transport gaze naturale pentru îmbunătățirea aprovizionării cu gaze naturale a unor zone deficitare;
- crearea pieței unice integrate la nivelul Uniunii Europene.

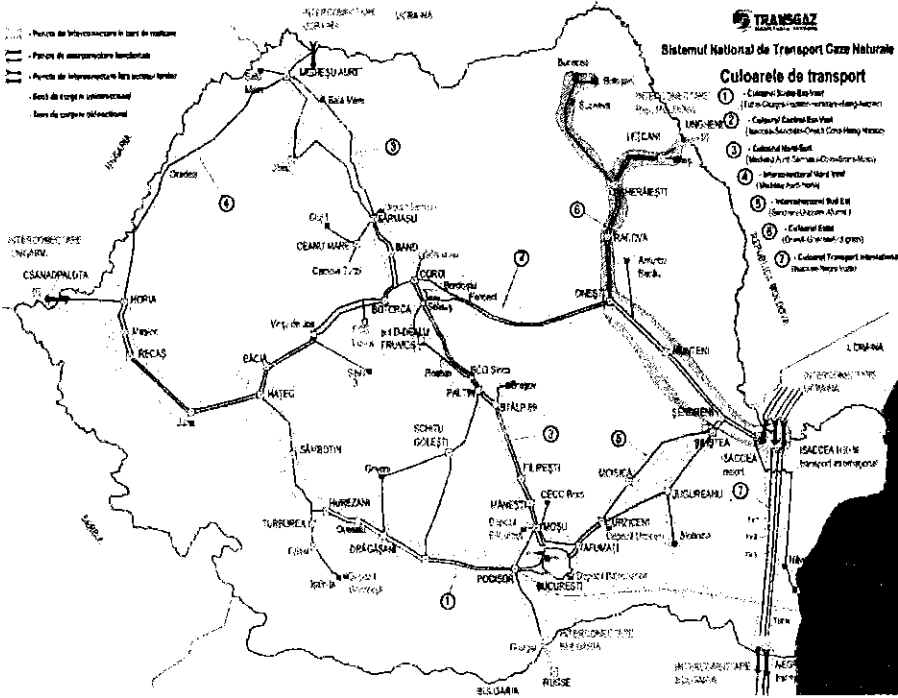
Având în vedere programul complex și extins de investiții, Transgaz are în vedere pe lângă sursele proprii, utilizarea unor surse externe de finanțare în condiții avantajoase.

În acest sens, compania are un departament profesional de accesare fonduri europene și relații internaționale, cu rol în accesarea fondurilor europene și în dezvoltarea relațiilor de cooperare internațională. De asemenea, la nivelul Transgaz a fost creat un comitet de finanțare cu rol în atragerea de finanțări de la instituțiile financiare internaționale sau de la alte instituții financiar-bancare precum și de pe piața de capital prin emisiuni de obligațiuni.

Viziunea strategică a celor care astăzi poartă responsabilitatea destinului acestei companii, se axează pe management profesionist, eficace, capabil să facă față provocărilor și constrângerilor, pe dezvoltare și modernizare a infrastructurii naționale de transport gaze naturale, pe competitivitate și valorificare a oportunităților existente și viitoare, astfel încât TRANSGAZ să devină un operator de transport gaze naturale cu recunoaștere pe piața internațională a gazelor naturale, un lider pe piața energetică din regiune, o verigă importantă în lanțul energetic național și european.

Urmărind atingerea deplină a dezideratelor propuse și îndeplinirea obiectivelor strategice privind eficacitatea operațională, optimizarea performanțelor și dezvoltarea durabilă a societății, respectând principiile bunei guvernante corporative, **Consiliul de Administrație în funcție al companiei dorește, în baza prevederilor legale în vigoare, să își reînnoiască mandatul și astfel să poată continua cu aceeași dăruire, responsabilitate și eficiență, transparență și profesionalism față de toate părțile interesate, drumul deschis în mandatul 2013-2017 pentru construcția și dezvoltarea unui viitor solid și performant al sectorului energetic românesc.**

A. SECURITATE ȘI SIGURANȚĂ ENERGETICĂ

OBIECTIV STRATEGIC ASUMAT	Nr.crt	Obiectiv asumat prin Planul de Administrare 2013-2017 și care se dorește continuat într-un nou mandat 2017-2021									
	1	Consolidarea rolului SNTGN Transgaz SA Mediaș ca transportator al gazelor naturale pe piața energetică europeană și națională, ca urmare a cerințelor UE privind dezvoltarea interconectării SNT cu sistemele similare de transport din țările vecine, a potențialului de exploatare a zăcămintelor substanțiale de gaze naturale descoperite în Marea Neagră și a gazelor de șist în viitor;									
	2	<p>Finalizarea proiectelor de investiții strategice cuprinse în Planul de dezvoltare al SNT în perioada 2014-2023:</p>  <table border="1" data-bbox="454 1344 1356 1948"> <thead> <tr> <th>Proiectul</th> <th>Valoarea estimată mil Euro</th> <th>Termen de finalizare</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Dezvoltarea pe teritoriul României a Sistemului Național de Transport Gaze Naturale pe Coridorul Bulgaria-România-Ungaria – Austria - BRUA</td> <td>547,4 din care: faza 1 480</td> <td>Etapa 1: 2019 Etapa 2: 2020</td> </tr> <tr> <td>2. Dezvoltarea pe teritoriul României a Coridorului Sudic de Transport pentru preluarea gazelor naturale de la țărmul Mării Negre</td> <td>278,3</td> <td>2020</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>BRUA – UN PROIECT TRANSGAZ PENTRU ROMÂNIA ȘI EUROPA</b>  Cofinanțat de Uniunea Europeană  Mecanismul pentru Interconectarea Europei</p> <p>Finanțare nerambursabilă primită:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1,52 mil. Euro prin Mecanismul Interconectarea Europei, reprezentând 50 % din valoarea totală a costurilor estimate de proiectare a stațiilor de comprimare.</li> <li>- 179,32 mil. Euro prin Mecanismul Interconectarea Europei reprezentând 40% din totalul cheltuielilor eligibile pentru pentru lucrările Proiectului BRUA Faza 1.</li> </ul>	Proiectul	Valoarea estimată mil Euro	Termen de finalizare	1. Dezvoltarea pe teritoriul României a Sistemului Național de Transport Gaze Naturale pe Coridorul Bulgaria-România-Ungaria – Austria - BRUA	547,4 din care: faza 1 480	Etapa 1: 2019 Etapa 2: 2020	2. Dezvoltarea pe teritoriul României a Coridorului Sudic de Transport pentru preluarea gazelor naturale de la țărmul Mării Negre	278,3	2020
Proiectul	Valoarea estimată mil Euro	Termen de finalizare									
1. Dezvoltarea pe teritoriul României a Sistemului Național de Transport Gaze Naturale pe Coridorul Bulgaria-România-Ungaria – Austria - BRUA	547,4 din care: faza 1 480	Etapa 1: 2019 Etapa 2: 2020									
2. Dezvoltarea pe teritoriul României a Coridorului Sudic de Transport pentru preluarea gazelor naturale de la țărmul Mării Negre	278,3	2020									

		3. Interconectarea sistemului național de transport gaze naturale cu conducta de transport internațional gaze naturale T1 și reverse flow Isaccea.	65	2019
		4. Dezvoltări ale SNT în zona de Nord – Est a României în scopul îmbunătățirii aprovizionării cu gaze naturale a zonei precum și a asigurării capacităților de transport spre Republica Moldova	119,1	2018
		5. Amplificarea coridorului bidirecțional de transport gaze naturale Bulgaria – România – Ungaria – Austria (BRUA faza 3)	479	2023
		6. Proiect privind noi dezvoltări ale SNT în scopul preluării gazelor de la țărmul Mării Negre.	8-17	2019
		<b>Total</b>		<b>1,5 mld.euro</b>
	3	Dezvoltarea interconectării între sistemele de transport gaze naturale ale României și Bulgariei pe direcția Giurgiu – Ruse;		
	4	Crearea condițiilor tehnice necesare pentru asigurarea fluxurilor de gaze naturale în regim bidirecțional pe interconectarea dintre România și Ungaria pe direcția Arad-Szeged;		
	5	Continuarea acțiunilor în vederea încheierii acordurilor de dezvoltare a interconectării SNT cu sistemele similare de transport din țările vecine;		
	6	Dezvoltarea afacerii prin optimizarea absorbției fondurilor europene și crearea unei structuri de finanțare eficiente și flexibile		
B. COMPETITIVITATE	1	Optimizarea și eficientizarea sistemelor și proceselor de management din societate, a calității execuției proceselor operaționale și alinierea acestora la cerințele Sistemului de Management Integrat Calitate Mediu (SMICM) și a standardelor moderne de performanță și competitivitate;		
	2	Intensificarea activității de proiectare și cercetare științifică în domeniul transportului de gaze naturale;		
	3	Reducerea consumului tehnologic;		
	4	Îmbunătățirea calității execuției programelor investiționale de modernizare și dezvoltare, a programelor de reparații, reabilitare și asigurare a mentenanței SNT		
	5	Monitorizarea funcționării sistemului de comandă și achiziție date SCADA;		
	6	Dimensionarea optimă a necesarului de resurse umane în raport cu necesitățile reale de activitate și dezvoltare ale societății;		
	7	Îmbunătățirea procesului de formare, instruire și dezvoltare profesională a personalului;		
	8	Optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernare corporativă;		
	9	Optimizarea procesului de controlling bugetar al costurilor.		
C. DEZVOLTARE DURABILĂ	1	Consolidarea și diversificarea relațiilor de colaborare internă și externă ale SNTGN Transgaz SA		
	2	Optimizarea managementului riscurilor ce pot afecta activitatea societății		
	3	Optimizarea proceselor de management al resurselor umane		
	4	Creșterea eficienței energetice și reducerea impactului negativ al proceselor tehnologice asupra mediului înconjurător		
	5	Menținerea echilibrului financiar și stabilității operaționale		
	6	Creșterea gradului de adaptabilitate și a capacității de reacție a societății la schimbările permanente ale mediului în care aceasta își desfășoară activitatea; soluționarea unor aspecte privind infrastructura SNT (ex: <i>sistemul Est - Vest, stațiile de măsurare și reglare din amonte neracordate la sistemul de transport,</i> );		
	7	Îmbunătățirea siguranței și securității ocupaționale		
	8	Îmbunătățirea procesului de comunicare generală, internă și externă a societății, a reputației și capitalului de imagine.		



În completarea obiectivelor strategice asumate în mandatul 2013-2017 și demarate/ inițiate și care se doresc a fi continuate într-un nou mandat, Consiliul de Administrație în funcție propune și obiective noi pe care dorește să le asume în cadrul unui nou mandat, respectiv obiective rezultate din Planul de Integritate și elaborate la nivelul companiei ca urmare a aderării Transgaz la Strategia Națională Anticorupție (SNA):

OBIECTIV GENERAL	OBIECTIVE SPECIFICE
Dezvoltarea unei culturi a transparenței pentru o bună guvernare corporativă	Creșterea transparenței instituționale și a proceselor decizionale
	Creșterea transparenței proceselor de administrare a resurselor publice
Creșterea integrității instituționale prin includerea măsurilor de prevenire a corupției ca elemente obligatorii ale planurilor manageriale și evaluarea lor periodică ca parte integrantă a performanței administrative	Îmbunătățirea capacității de gestionare a eșecului de management prin corelarea instrumentelor care au impact asupra identificării timpurii a riscurilor și vulnerabilităților instituționale.
Consolidarea integrității, reducerea vulnerabilităților și a riscurilor de corupție în sectoare și domenii de activitate prioritare	Creșterea integrității, reducerea vulnerabilităților și a riscurilor de corupție în mediul de afaceri
Creșterea gradului de cunoaștere și înțelegere a standardelor de integritate de către angajați și beneficiarii serviciilor publice	Creșterea gradului de educație anticorupție a personalului din cadrul companiei
	Creșterea gradului de informare a publicului cu privire la impactul fenomenului corupției
Consolidarea performanței de combatere a corupției prin mijloace penal și administrative	Consolidarea mecanismelor de control administrativ
Creșterea gradului de implementare al măsurilor anticorupție prin aprobarea planului de integritate și autoevaluarea periodică la nivelul societății	Consolidarea integrității instituționale prin planuri dezvoltate pe baza de analiza de risc și standarde de control managerial intern.

Raportul de activitate este elaborat în conformitate cu prevederile art.29 alin.14 din OUG nr.109/2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Atașez prezentului raport de activitate, CV-ul.

PETRU ION VĂDUVA

Director General  
Administrator executiv





**Curriculum vitae  
Europass**

**Informații personale**

Nume / Prenume **Văduva Petru Ion**  
Adresă(e) Str. Alexandru Constantinescu nr. 52, București, România  
Telefon(oane) 0269 /803333  
Fax(uri) 0269/839029  
E-mail(uri) [cabinet@transgaz.ro](mailto:cabinet@transgaz.ro)  
[petru.vaduva@intrepidgem.com](mailto:petru.vaduva@intrepidgem.com)

Naționalitate(-tăți) Română

Starea civilă

Data nașterii 16 iunie 1960

Locul nașterii București

Sex Masculin

**Locul de muncă** **SNTGN „TRANSGAZ” SA Mediaș**  
**Domeniul ocupațional** **Director General**  
**Experiență profesională**

Perioada **04 iunie 2013 –prezent**

Funcția sau postul ocupat **Director General**

Activități și responsabilități principale Asigurarea managementului general al societății naționale în ceea ce privește previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control - evaluarea resurselor materiale, financiare, umane, tehnice și informaționale angajate în consens cu obiectivele strategice generale. Managementul general al activității companiei, privind gestionarea sistemului național de transport, al activității de tranzit și import/export al gazelor naturale, al coordonării și implicării active în activitățile de proiectare, dezvoltare, operare și mentenanță a infrastructurii și facilităților aferente sistemului național de transport. ( SNT).

Numele și adresa angajatorului **SNTGN „TRANSGAZ” SA Mediaș,**  
**P-ța C.I. Motaș nr. 1, Mediaș, jud. Sibiu**

Tipul activității sau sectorul de activitate	Activitate de conducere Managementul general al Societății Naționale de Transport Gaze Naturale TRANSGAZ SA Mediaș
Perioada Funcția sau postul ocupat	<b>29 aprilie 2013 – prezent</b> <b>Administrator – membru în Consiliul de Administrație</b> Asigurarea îndeplinirii atribuțiilor și responsabilităților revenite în calitate de membru în Consiliul de Administrație al societății Membru al Comitetului de Siguranță și Securitate a SNT, al Comitetului de Strategie și Dezvoltare și al Comitetului de Reglementare și Relații cu Autoritățile Publice <b>SNTGN „TRANSGAZ” SA Mediaș</b>
Perioada Funcția sau postul ocupat	<b>2009 - iunie 2013</b> <b>Director General Executiv</b>
Activități și responsabilități principale	În urma crizei severe din 2008-2009, s-a impus restructurarea diviziilor de bussiness ale grupului, antrenând reduceri semnificative de costuri. Această restructurare a presupus două procese complexe : ajustarea Costurilor și totodată îmbunătățirea controlului financiar și operațional al companiei. Ca parte a strategiei de eficientizare, s-a optimizat controlul financiar al companiei, derularea operațiunilor și procedurilor, în special în departamentele de achiziții și investiții. Stabilirea unor linii de raportare și subordonare bine definite au oferit o perspectivă cuprinzătoare a inițiativelor principale ale companiilor grupului. Atribuțiile Directorului General Executiv cuprind și poziția de membru în Consiliul de Administrație al Unicredit Țiriac Bank, de membru al Consiliului de Administrație al Allianz Țiriac și pe cea de președinte al Comitetului de Audit al Unicredit Țiriac Bank.
Numele și adresa Angajatorului	<b>Țiriac Holding,</b> <b>Str. Șoseaua Nordului nr. 24 – 26, sector 1, București</b>
Perioada Funcția sau postul ocupat	<b>2006 – 2008</b> <b>Director General Executiv</b>
Activități și responsabilități principale	Gestionarea unor investiții private cu accent pe Piețele Emergente, dezvoltând totodată structura financiară și infrastructura unui fond dedicat piețelor emergente. Realizări: - Realizare și implementare infrastructură, operațiuni de back office și procedură de investiții a unui fond speculativ specializat în piețe emergente;

Conceperea unui plan complex de alocare a profitului și de management al riscului, ce înregistrează cu acuratețe randamentul investițiilor relativ la indicatorii de performanță prestabiliți.

Numele și adresa  
angajatorului

**Intrepid Global Emerging Markets**

Perioada

**2002 - 2006**

Funcția sau postul ocupat

**Managing Director International Equity Brokerage**

Activități și  
responsabilități principale

În calitate de Managing Director al Diviziei International Brokerage, am fost responsabil pentru o afacere ce înregistra tranzacții de 3 miliarde USD cu un profit de 60 milioane USD. Am coordonat și supravegheat activitatea a trei birouri situate în New York, Londra și Moscova, cu peste 100 de analiști, agenți de vânzări și angajați în back office.

Realizări:

- Am consolidat și condus divizia de International Brokerage a celei de-a doua bănci ca mărime cu capital privat din Rusia, având 600 de filiale și 30.000 de angajați;
- Ca urmare a inițiativei băncii de a dezvolta afaceri internaționale, am deschis birouri în New York și Londra, am stabilit parteneriate cu peste 400 de clienți internaționali majori, precum Fidelity, Merrill Lynch și alții de aceeași talie;
- Grupul nostru de cercetare a fost apreciat de investitori ca fiind al treilea, din peste 25 de grupuri, în calitatea cercetării și recomandărilor propuse din industria în care activam. În plus, am construit un grup de cercetare de cea mai înaltă calitate în industria energetică din Rusia și la nivel mondial, ceea ce ne-a permis să dezvoltăm o solidă afacere de consultanță în acest sector;
- Ca urmare a expertizei noastre în acest domeniu, am fost selectați co-underwriters în cadrul celei mai importante privatizări din Rusia, Rosneft, având al cincilea IPO înregistrat vreodată la nivel mondial (79.8 miliarde USD)

Numele și adresa  
angajatorului

**Uralsib Moscova, Rusia**

<p>Perioada Funcția sau postul ocupat Activități și responsabilități principale</p>	<p><b>2001 – 2002</b> <b>Managing Director Departament Strategie Piețe Emergente</b> În calitate de Strategist Global și Managing Director, zona noastră de acoperire, atât a subiectelor cât și a clienților, a cuprins o analiză detaliată a piețelor de capital din peste 30 de țări emergente. Realizări:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte din una din primele trei companii de brokeraj din Asia, am creat o strategie cuprinzătoare privind cele mai mari piețe emergente din lume. Am răspuns direct pentru America Latină și piețele emergente din Europa, fiind de asemenea responsabil pentru consolidarea produsului global;</li> <li>- Am fost responsabil pentru clienții principali ai firmei, precum Fidelity, Templeton și Merrill Lynch.</li> </ul> </p>
<p>Numele și adresa angajatorului</p>	<p><b>CLSA Londra, Marea Britanie</b></p>
<p>Perioada Funcția sau postul ocupat Activități și responsabilități principale</p>	<p><b>1998 – 2001</b> <b>Director Investiții Piețe Emergente</b> Realizări:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Împreună cu o echipă de 10 specialiști în managementul fondurilor de investiții, aflați în trei birouri distincte în Londra, Hong Kong și Stockholm, am gestionat 250 milioane USD;</li> <li>- Am restructurat integral și implementat un proces de investiții riguros și coerent care a îmbunătățit semnificativ performanța fondului.</li> </ul> </p>
<p>Numele și adresa Angajatorului</p>	<p><b>SEB Investment Management, Londra, Marea Britanie</b></p>
<p>Perioada Funcția sau postul ocupat Activități și responsabilități principale</p>	<p><b>1997 – 1998</b> <b>Managing Director al Grupului de Analiză a Investițiilor de Capital</b> Am fost responsabil pentru dezvoltarea unui produs privind investițiile de capital pentru cea mai mare bancă de investiții din Rusia, având atribuții suplimentare de adaptare a produsului și formare a echipei. Realizări:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Am format și coordonat o echipă de cercetare alcătuită din 20 de profesioniști la începutul dezvoltării uneia dintre cele mai renumite case de brokeraj din Rusia și din regiune;</li> </ul> </p>

- Sub conducerea mea, în mai puțin de un an, echipa noastră a devenit numărul 1 în analiza investițiilor de capital în Rusia;
- Produsele noastre adaptate și dezvoltate au atras un grup de investitori de elită, gestionând un capital de 1000 miliarde USD;
- Am fost solicitați să participăm în cadrul unor renumite tranzacții de privatizare.

Numele și adresa  
angajatorului

**Renaissance Capital, Moscova, Rusia**

Perioada

**1995-1997**

Funcția sau postul ocupat

**Managing Director al Grupului de Analiză a Investițiilor de Capital în Piețe Emergente**

Activități și  
responsabilități principale

În calitate de Managing Director, am construit o echipă de analiști responsabili pentru 400 de companii active în piețe emergente la nivel mondial.

Realizări:

- Am format o echipă de analiză a investițiilor de capital, alcătuită din peste 50 de membri, în New York, în timp ce coordonam peste 100 de oameni în birouri satelit din Seoul, Singapore, Bangkok și Jakarta, parte a unei bănci de investiții noi înființate, orientată către piețele emergente;
- Am contribuit la crearea și implementarea unei întregi game de produse destinate activității de brokeraj.

Numele și adresa  
angajatorului

**Caspian Securities, New York, SUA**

Perioada

**1994 – 1995**

Funcția sau postul ocupat

**Director Analiză Instituții Financiare America Latină**

Activități și  
responsabilități principale

Făcând parte din echipa unuia dintre cele mai bune grupuri de analiză financiară, specializate pe America Latină, am fost responsabil pentru 30 dintre cele mai importante instituții financiare, situate în cele mai mari 6 țări din regiune.

Realizări:

- Conform sondajului Instituțional Investor, cel mai important top în domeniul financiar, ca director al Departamentului de Instituții Financiare din America latină, am fost cotat printre cei mai buni analiști din America de Nord;
- De asemenea, am făcut parte din cel mai performant grup de analiză financiară din regiune, conform aceleiași surse.

Numele și adresa  
angajatorului

**Bear Stearns, New York, SUA**

Perioada **1992 – 1994**  
Funcția sau postul ocupat **Analist financiar**  
Activități și  
responsabilități principale Ca responsabil pentru America Latină, în cadrul grupului financiar numărul 1 în America de Nord, am fost responsabil pentru principalele instituții financiare din regiune.

Realizări:

- Direct responsabil pentru al doilea IPO ca mărime în acel moment, în America Latină, Banca Wise, Peru;
- Ca analist financiar am fost direct responsabil pentru 30 de instituții financiare din regiune.

Numele și adresa  
Angajatorului **JP Morgan, New York, SUA**

### **Educație și formare**

Perioada **1990 – 1992**  
Calificarea / diploma obținută **Master în Administrarea Afacerilor (MBA)**

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Discipline specifice domeniului de studiu  
Capacitate de analiză și sinteză, nivel ridicat de cunoștințe profesionale

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare **Universitatea Yale – Yale School of Management, New Haven, SUA**

Perioada **1987 – 1989**  
Calificarea / diploma obținută **Master în Biochimie (MS)**

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Discipline specifice domeniului de studiu  
Capacitate de analiză și sinteză, nivel ridicat de cunoștințe profesionale

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare **Universitatea Columbia – Graduate School of Arts and Sciences, New York, SUA**

<p>Perioada Calificarea / diploma obținută</p>	<p><b>1982 – 1987</b> <b>Studii de licență în Biochimie (BA)</b></p>
<p>Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite</p>	<p>Discipline specifice domeniului de studiu Capacitate de analiză și sinteză, nivel ridicat de cunoștințe profesionale</p>
<p>Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p><b>Universitatea Columbia – School of General Studies, New York, SUA</b></p>
<p><b>Aptitudini și competențe personale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director executiv capabil să genereze profituri stabile, semnificative.</li> <li>- 20 de ani de experiență, oferind cu succes leadership financiar și strategic în situații critice.</li> <li>- Leader strategic recunoscut pentru măsurile de eficientizare, dezvoltare de produse și marketing, responsabil pentru 1.2 miliarde de euro în active ale mai multor companii cu peste 2000 de angajați, în domenii diferite și variate, de la piața imobiliară și de consum până la servicii financiare.</li> <li>- Membru de încredere în Consilii de conducere a unor importante instituții financiare, având responsabilități însemnate în supravegherea Comitetelor de Audit.</li> <li>- Director fond de investiții piețe emergente specializat în dezvoltarea structurii financiare și infrastructurii unui fond de investiții, precum și în formarea unei echipe de manageri de investiții profesioniști.</li> </ul> <p>Arii de specialitate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificare strategică;</li> <li>• Dezvoltare competențe de leadership;</li> <li>• Cercetare de piață;</li> <li>• Dezvoltare de produs;</li> <li>• Reglementare și conformitate;</li> <li>• Monitorizare active/pasive;</li> <li>• Controlul riscului;</li> <li>• Managementul schimbării;</li> <li>• Cooperarea cu Consiliul de conducere;</li> <li>• Relația cu clienții.</li> </ul>



<b>Limba(i) maternă(e)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limba română</li> <li>- Limba engleză</li> </ul>
<b>Limba(i) străină(e) cunoscută (e)</b>	<b>Limba rusă - conversațional</b>
Competențe și abilități sociale	Capabilitate ridicată de comunicare, înțelegere, dialog, implicare și socializare
Competențe și aptitudini Organizatorice	Capacitate de organizare și mobilizare, forță și flexibilitate în adaptarea la schimbări
Competențe și aptitudini tehnice	Aptitudini de analiză tehnică, economică și socială în ceea ce privește activitatea desfășurată, creativitate și inițiativă în domeniul coordonat
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Utilizare avansată a PC –programe Word, Excel, Internet, E- mail,
Competențe și aptitudini artistice	
Alte competențe și aptitudini	
Permis(e) de conducere	Categoria B
Informații suplimentare	<p>Membru în asociații profesionale sau civice:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pilkington Rațiu Business School – profesor de Managementul Investițiilor în cadrul programului EMBA.</li> <li>2. Școala Internațională București – membru al Comitetului Financiar din 2011 până în prezent.</li> </ol>