



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

NR. 961 / MT / 17.03.2017

SNTGN TRANSGAZ SA

Intrat nr. 12980

Din 21 luna 03 anul 2017

SCRISOARE DE AȘTEPTĂRI

DE LA: Acționarul, STATUL ROMÂN, prin Ministerul Economiei,

CĂTRE: CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE ȘI CONDUCEREA EXECUTIVĂ A S.N.T.G.N. TRANSGAZ S.A.

Statul român, prin Ministerul Economiei, în calitate de acționar al S.N.T.G.N. TRANSGAZ S.A. (TRANSGAZ), cu sediul social în Mediaș, Jud. Sibiu, Piața C. I. Motaș, Nr. 1, Cod 551130, înregistrată la Registrul Comerțului sub nr. J32/301/2000, cod unic de înregistrare RO 13068733, deținător al 6.888.840 acțiuni, reprezentând 58,5097% din capitalul social, a elaborat prezenta scrisoare care stabilește așteptările acționarului privind performanțele S.N.T.G.N. TRANSGAZ S.A. și ale organelor de administrare și conducere ale acestei societăți, pentru o perioadă de 4 ani, 2017- 2021, urmărind crearea unei relații de cooperare bazate pe încredere reciprocă, cu respectarea principiilor transparenței, responsabilității, eficienței economice și profitabilității S.N.T.G.N. TRANSGAZ S.A..



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

CUPRINS

I.	Rezumatul contextului strategic în care TRANSGAZ funcționează.....	3
II.	Viziunea generală a acționarului, statul român, prin Ministerul Economiei și a celorlalți acționari cu privire la misiunea și obiectivele TRANSGAZ	5
III.	Încadrarea TRANSGAZ într-una din categoriile de scopuri ale întreprinderii publice	6
IV.	Asigurarea de către TRANSGAZ a obligației de serviciu public de transport de gaze	6
V.	Politica de dividende și de vărsăminte din profitul net aplicabilă TRANSGAZ.....	6
VI.	Politica de investiții aplicabilă TRANSGAZ	7
VII.	Dezideratele acționarului, statul român, prin Ministerul Economiei și ale celorlalți acționari, după caz, cu privire la comunicarea cu organele de administrare și conducere ale TRANSGAZ.....	8
VIII.	Condiții privind calitatea și siguranța produselor și serviciilor	8
IX.	Etică, integritate și guvernanță corporativă	9
X.	Așteptări privind gestionarea riscurilor	9
XI.	Așteptări ale acționarului, statul român, prin Ministerul Economiei și ale celorlalți acționari, după caz, privind cheltuielile de capital, reducerea cheltuielilor și alte aspecte ale afacerii	11
XII.	Așteptări nefinanciare ale acționarului, statul român, prin Ministerul Economiei și ale celorlalți acționari	11



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

I. REZUMATUL CONTEXTULUI STRATEGIC ÎN CARE TRANSGAZ FUNCȚIONEAZĂ

Printre principalele obiective care se circumscriu unui scop important al Guvernului României, întărirea rolului statului ca acționar și asigurarea sustenabilității acestui proces pe termen mediu și lung, se numără:

- Implementarea principiilor de guvernanță corporativă în întreprinderile publice;
- Creșterea nivelului de profesionalism și performanță a managementului în întreprinderile publice;
- Asigurarea unei performanțe financiare și operaționale sustenabile a întreprinderilor publice.

Deoarece întreprinderile publice au început să fie apreciate ca fiind un vector important de redresare economică și echilibrare a bugetului de stat, funcționalitatea, solvabilitatea și lichiditatea acestor societăți având o influență considerabilă asupra ansamblului economiei, prin efectul de multiplicare, necesitatea implementării și, respectiv, îmbunătățirea guvernanței corporative trebuie să susțină aceste rațiuni eminamente economice.

Prezența statului ca acționar în întreprinderile publice trebuie privită ca având o motivație complexă pornind și de la așteptările cu privire la nevoile pe care trebuie să le acopere statul și anume: controlul asupra resurselor naturale, monopol natural, serviciu public, rațiuni strategice comerciale, mai ales că statul trebuie să acționeze în interes public, în beneficiul tuturor cetățenilor țării. Guvernul României consideră că, printr-o politică rațională, prudentă și axată pe rezultate în administrarea participațiilor în economie și, mai ales, printr-un cadru adecvat de guvernanță corporativă, statul își poate îmbunătăți considerabil rolul de acționar.

Așteptările statului ca acționar în întreprinderile publice vizează trecerea acestora de la obiectivul privind maximizarea profitului anual la obiective strategice precum: implementarea de programe sustenabile de investiții pe termen mediu și lung, valorificarea eficientă a oportunităților de business, dezvoltarea activității de cercetare și inovare, dezvoltarea capitalului uman, transparență, etică și integritate, implementarea modelelor de bune practici de guvernanță corporativă, competitivitate și dezvoltare durabilă.

În centrul întregii legislații privind guvernanța corporativă pentru întreprinderile publice din România se situează ideea implementării transparente a managementului privat asigurat de administratori profesioniști, cu viziune și care să fie responsabili, eficienți și competitivi în raport cu așteptările acționarilor și obiectivele de performanță stabilite.

În considerarea acestor aspecte, așteptările acționarului majoritar, statul român, dar și ale celorlalți acționari ai întreprinderilor publice se regăsesc în SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI, document de lucru ce conține performanțele așteptate de la organele de administrare și conducere și politica acționariatului privind administrarea și conducerea întreprinderii publice.

Conform art.6 Secțiunea a 2 a din Cap.I Anexa 1c la HG nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI constituie o sinteză a așteptărilor financiare și nonfinanciare ale autorității publice tutelare, întocmită în consultare cu acționarii, după caz, reprezentând individual sau împreună minimum 5% din capitalul social al întreprinderii publice, a strategiei guvernamentale în sectoarele în care acționează întreprinderea publică, precum și a politicilor fiscal-bugetare, cu evidențierea legăturii dintre acestea și așteptările generale ale autorității publice tutelare și ale acționarilor de la organele de administrare și conducere ale întreprinderilor publice.

Sectorul energetic contribuie în mod esențial la procesul de dezvoltare a României, prin influența profundă asupra calității vieții, a competitivității economiei, a mediului înconjurător și a climei. Pentru a susține



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

așteptările consumatorilor de energie, sectorul energetic din România trebuie să devină mai eficient economic, mai avansat tehnologic și mai puțin poluant. Creșterea calității sistemului de guvernare energetică în România constituie un fundament pentru realizarea tuturor celorlalte obiective strategice.

Statul deține un rol important în sectorul energetic, prin funcțiile de legiuitor, reglementator și implementator de politici energetice, pe de o parte, și prin cea de deținător și administrator de active sau acționar semnificativ, pe de altă parte – atât în segmentele de monopol natural (transportul și distribuția de energie electrică și gaz natural), cât și în producție. Conștientizarea că activele statului trebuie administrate cu aceeași grijă și competență ca și cele private trebuie să devină o prioritate strategică, un pas important în viitorul economiei țării, unde companiile cu capital de stat au încă un aport extrem de mare la dezvoltarea economică.

Sistemul energetic românesc reprezintă un domeniu extrem de important, atenția specială de care se bucură acesta rezultând atât din importanța lui pentru întreaga economie națională, cât și din necesitatea respectării angajamentelor asumate de România față de Uniunea Europeană și celelalte instituții și organisme internaționale.

Definirea unei strategii energetice naționale pe termen mediu și lung, eficace și competitivă, viabilă și flexibilă în contextul multiplelor modificări ale cadrului de reglementare și legislativ, reprezintă vectorul ce poate determina redresarea economiei naționale, atragerea de investiții și finanțări externe, inclusiv fonduri europene, în sectoarele cheie, creșterea competitivității economice, dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de transport, protecția și îmbunătățirea calității mediului, așezarea economiei naționale pe un trend de dezvoltare durabilă.

Privatizarea sectorului energetic românesc are ca obiectiv atragerea de investiții în vederea modernizării și dezvoltării acestuia și obținerea unei competitivități reale în contextul integrării piețelor energetice pe plan regional. Ea poate transforma actorii sistemului energetic românesc din interni în regionali, asigurând premisele pentru formarea și consolidarea pieței energetice regionale în spațiul sud – est european și cel comunitar.

Creșterea eficienței economice și a profitabilității, eliminarea risipei și corupției, transparentizarea activității, eliminarea blocajelor și disfuncționalităților în economie, asigurarea unui management profesionist, performant, care să creeze plusvaloare pentru sectorul energetic și implicit pentru economia națională sunt doar câteva dintre aspectele actualului context energetic național și european.

Planul de Dezvoltare a Sistemului Național de Transport (SNT) gaze naturale în perioada 2014 – 2023 elaborat de TRANSGAZ în conformitate cu prevederile art. 125 alineatul (6) din Legea nr.123/2012 a energiei electrice și a gazelor naturale cu obiectivele stabilite în Strategia Energetică a României, răspunde cerințelor politicii energetice europene privind:

- ✓ asigurarea siguranței în aprovizionarea cu gaze naturale;
- ✓ creșterea gradului de interconectare al rețelei naționale de transport gaze naturale la rețeaua europeană;
- ✓ creșterea flexibilității rețelei naționale de transport gaze naturale;
- ✓ liberalizarea pieței gazelor naturale;
- ✓ crearea pieței de gaze naturale integrate la nivelul Uniunii Europene.



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

II. VIZIUNEA GENERALĂ A ACȚIONARULUI, STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI ȘI A CELORLALȚI ACȚIONARI CU PRIVIRE LA MISIUNEA ȘI OBIECTIVELE TRANSGAZ

TRANSGAZ 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.

Societatea Națională de Transport Gaze Naturale TRANSGAZ SA este listată la Bursa de Valori București și are un sistem de administrare unitar.

Structura acționariatului Transgaz se prezintă astfel:

- 58,5097% - Statul Român reprezentat de Ministerul Economiei - 6.888.840 acțiuni;
- 41,4903% - Free float - 4.885.004 acțiuni din care:
 - 8,0191% persoane fizice – 944.157 acțiuni;
 - 33,4712% persoane juridice - 3.940.847 acțiuni

Consiliul de Administrație în funcție al TRANSGAZ a fost selectat și numit conform prevederilor OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.

Activitatea Consiliului de Administrație se desfășoară în baza prevederilor OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare, ale Legii nr. 31/1990 privind societățile, republicată cu modificările și completările ulterioare, ale Legii 297/2004 privind piața de capital, cu modificările și completările ulterioare, ale Actului Constitutiv al TRANSGAZ, actualizat, ale Codului de Guvernanta Corporativă al BVB și ale Regulamentului de Organizare și Funcționare al Consiliului de Administrație (ROF CA).

Pornind de la diagnosticul global al activității desfășurate și al premiselor mediului în care TRANSGAZ funcționează, valorificând cu maximă eficiență toate oportunitățile existente și viitoare, prin **Planul de administrare pe perioada 2013-2017, plan aprobat în unanimitate de acționarii companiei**, sunt riguros structurate 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.

Consiliul de Administrație în funcție al companiei și-a asumat transformarea companiei într-o societate cu recunoaștere internațională și urmărește ca aceasta să devină un lider pe piața energetică din regiune, un lider care să contribuie la definirea României ca important coridor de energie în domeniul gazelor naturale către Europa.

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 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.

Creșteri semnificative de eficiență și profitabilitate, menținerea unui tarif minim prin scăderea costurilor și controlul strict al achizițiilor, re poziționarea strategică a companiei în contextul energetic actual național și internațional, asumarea unui program investițional ambițios, în valoare de cca.1,5 miliarde euro, pentru



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

dezvoltarea SNT în următorii 10 ani, asigurarea unui management eficace în gestionarea resurselor umane, în obținerea de finanțări europene și de la instituții financiar bancare internaționale, re tehnologizarea și automatizarea companiei, reproiectarea și optimizarea proceselor și sistemelor de management, intensificarea cooperării internaționale, întărirea controlului asigurării și gestionării capitalului de lucru sunt doar unele dintre performanțele obținute de managementul privat al companiei raportat la programul de administrare asumat.

III. ÎNCADRAREA TRANSGAZ ÎNTR-UNA DIN CATEGORIILE DE SCOPURI ALE ÎNTREPRINDERII PUBLICE

Obiectul principal de activitate al Transgaz are - **cod CAEN 4950 - Transporturi prin conducte** - activitate definită de lege ca fiind activitatea organizată pentru vehicularea gazelor naturale prin Sistemul Național de Transport gaze naturale (SNT) sau prin alte sisteme de transport. De asemenea, Transgaz desfășoară complementar și alte activități conexe/secundare pentru susținerea obiectului principal de activitate în conformitate cu legislația în vigoare și cu Actul Constitutiv, actualizat.

Potrivit cadrului de reglementare aplicabil sectorului de gaze naturale, Transgaz desfășoară activitatea de transport al gazelor naturale în baza legislației sectoriale specifice, a Acordului de concesiune încheiat cu Agenția Națională de Resurse Minerale, aprobat prin H.G. nr.668/2002, cu modificările și completările ulterioare și a Licenței de operare a sistemului de transport al gazelor naturale nr.1933 acordată prin Decizia nr. 3911/20.12.2013 emisă de Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei (ANRE).

Activitatea de transport al gazelor naturale constituie serviciu public de interes național fiind inclusă în segmentul reglementat al pieței interne de gaze naturale. Serviciul de transport este prestat în regim de monopol natural pe bază de tarif stabilit de către ANRE.

IV. ASIGURAREA DE CĂTRE TRANSGAZ A OBLIGAȚIEI DE SERVICIU PUBLIC DE TRANSPORT DE GAZE

Obligațiile și responsabilitățile de asigurare a compensațiilor ce ar putea surveni ca urmare a prestării serviciului public sunt cele prevăzute de legislația incidentă.

Acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei solicită TRANSGAZ să țină o evidență separată a costurilor izvorâte din obligația de serviciu public.

V. POLITICA DE DIVIDENDE ȘI DE VĂRSĂMINTE DIN PROFITUL NET APLICABILĂ TRANSGAZ

Statul ca acționar, prin Ministerul Economiei, va urmări maximizarea pe termen lung a valorii companiei și implicit a valorii dividendului. Politica de dividende va fi una responsabilă, prudentă și predictibilă, adecvată situației specifice companiei și care să respecte și nevoile investiționale de dezvoltare ale acesteia.

Obiectivul principal al acționarului stat este asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor necesare pentru programele investiționale angajate pentru dezvoltare și modernizare.

În prezent, OUG nr.64/2001 privind repartizarea profitului la societățile naționale, companiile naționale și societățile cu capital integral sau majoritar de stat, precum și la regiile autonome, reglementează repartizarea unei cote de minimum 50% din profit ca varsământ/dividend la bugetul de stat sau bugetul local.



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

Se așteaptă ca administratorii Transgaz să elaboreze, să aprobe și să publice "Politica privind distribuția dividendelor", așa cum aceasta este solicitată de Noul Cod de Guvernanță Corporativă al BVB.

Este de preferat să se distribuie o cotă cât mai mare din profit, dar numai dacă s-au identificat sursele de finanțare necesare pentru îndeplinirea planului de investiții în condițiile unor costuri de finanțare optime și a unui grad de îndatorare rezonabil.

VI. POLITICA DE INVESTIȚII APLICABILĂ TRANSGAZ

În contextul profilării a noi surse importante de aprovizionare cu gaze naturale, respectiv, **gazele naturale din regiunea Mării Caspice și cele 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 pentru dezvoltarea infrastructurii de transport gaze naturale din România și conformitatea acestora cu cerințele reglementărilor europene în domeniu.

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, Statul român și Transgaz se află astăzi în pragul demarării unuia dintre cele mai mari și mai 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**. (*Proiectul BRUA – faza 1 pentru care s-au obținut de la Comisia Europeană prin Mecanismul de finanțare CEF un grant de 180 milioane euro și apoi faza 2; Coridorul Sudic, dezvoltări în zona de NE a României, Proiect privind noi dezvoltări ale SNT în scopul preluării gazelor de la Țărnuțului Mării Negre, ș.a).*

Investițiile propuse trebuie să aibă ca rezultat:

- ✓ întărirea rolului TRANSGAZ 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;
- ✓ continuarea acțiunilor în vederea încheierii acordurilor de dezvoltare a interconectării SNT cu sistemele de transport similare din țările vecine și asigurarea fluxurilor de gaze naturale în regim bidirecțional;
- ✓ 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;
- ✓ alinierea la piața unică integrată la nivelul Uniunii Europene;

Având în vedere programul complex și extins de investiții, acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei și ceilalți acționari doresc ca administratorii Transgaz să aibă în vedere dezvoltarea afacerii prin optimizarea absorbției fondurilor europene și crearea unei structuri de finanțare eficiente și flexibile.

Urmărind dezideratele propuse, acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei și ceilalți acționari așteaptă și doresc ca administratorii și managementul companiei să acționeze cu responsabilitate,



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

prudență și transparență față de toate părțile interesate, pentru continuitatea eficacității operaționale, optimizarea performanțelor și dezvoltarea durabilă a societății,

VII. DEZIDERATELE ACȚIONARULUI, STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI ȘI ALE CELORLALȚI ACȚIONARI, DUPĂ CAZ, CU PRIVIRE LA COMUNICAREA CU ORGANELE DE ADMINISTRARE ȘI CONDUCERE ALE TRANSGAZ

Reconsiderând activitatea TRANSGAZ 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, dar și de performanțele deosebite obținute de administratorii în funcție în acest prim mandat, **AȘTEPTĂRILE STATULUI CA ACȚIONAR** împreună cu cele ale celorlalți acționari ce dețin individual sau împreună 5% din capitalul social al companiei, se regăsesc în **SCRISOAREA DE AȘTEPTĂRI**.

Acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei, dorește să sprijine activitatea TRANSGAZ într-un mod constructiv și transparent și să lucreze îndeaproape cu membrii organelor de administrare și conducere pentru a identifica modalități de îmbunătățire a performanțelor TRANSGAZ și de gestionare eficientă a acesteia.

Planul de administrare pe care administratorii TRANSGAZ trebuie să îl elaboreze, conform legislației guvernantei corporative, va trebui să reflecte în **acțiuni concrete** așteptările exprimate de acționari în scrisoarea de așteptări, acesta fiind în fapt un drum de parcurs al companiei pe durata unui nou mandat al Consiliului de Administrație, precum și indicatorii de performanță financiari și nefinanțari ce vor fi negociați și aprobați în cadrul Adunării generale a acționarilor.

Pentru o comunicare și informare transparentă către toate părțile interesate, bunele practici de guvernare corporativă recomandă publicarea **Planului de administrare** pe pagina web a companiei.

De asemenea, administratorii companiei trebuie să desfășoare o activitate transparentă și să se asigure de publicarea pe pagina web a TRANSGAZ a tuturor informațiilor publice prevăzute de legislația aplicabilă.

VIII. CONDIȚII PRIVIND CALITATEA ȘI SIGURANȚA SERVICIILOR

Acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei și ceilalți acționari ai Transgaz doresc ca administratorii companiei să acorde o atenție deosebită îmbunătățirii calității serviciilor de reabilitare și mentenanță a Sistemului Național de Transport gaze naturale, creșterii siguranței în exploatare și funcționare a infrastructurii naționale de transport intern și internațional al gazelor naturale, precum și dispecerizării eficiente a gazelor naturale.

Se așteaptă de la administratorii companiei să continue și să dezvolte programele asumate privind Total Quality Management-ul pe linia serviciului de transport gaze naturale, a infrastructurii de transport gaze naturale care este o infrastructură critică, dar și programele asumate în domeniul calității și măsurării gazelor, protecției mediului și securității sistemelor și proceselor operaționale ale companiei.

TRANSGAZ deține un **Sistem de Management Integrat Calitate - Mediu** implementat și certificat și, prin urmare, administratorii trebuie să acționeze în spiritul acestor reguli și proceduri, asigurându-se menținerea certificării.



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

Standardul de performanță reglementează criteriile de calitate comercială, definite prin indicatorii de performanță, pentru asigurarea serviciului de transport al gazelor naturale și a serviciilor auxiliare realizate de către operatorul sistemului de transport (OST).

IX. ETICĂ, INTEGRITATE ȘI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ

Acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei și ceilalți acționari ai TRANSGAZ doresc ca administratorii companiei să acționeze în continuare în consens cu cerințele Noului Cod de Guvernare al BVB, cele ale Codului Etic și ale Regulamentului de Guvernare Corporativă, ambele existente deja la nivelul companiei, precum și în spiritul responsabilității și practicilor transparente de afaceri.

Gestionarea informațiilor privilegiate trebuie să fie efectuată asigurând un tratament egal pentru toți acționarii companiei.

Tranzacțiile cu părțile afiliate reprezintă un alt aspect important ce ține de etica TRANSGAZ, iar adoptarea de către companie a unor reglementări interne cu privire atât la acestea, cât și la gestionarea conflictelor de interese, la acordarea de sponsorizări, sunt așteptări concrete pe care acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei și ceilalți acționari le au de la administratorii Transgaz.

Deoarece aceste reglementări interne sunt cerute prin legislația privind guvernarea corporativă, iar la nivelul companiei Transgaz există deja mare parte dintre acestea, **așteptarea** acționarului, statul român, prin Ministerul Economiei **și a celorlalți acționari se îndreaptă cu precădere către:**

- ✓ conformitatea totală a situației actuale din companie cu cerințele legislative incidente;
- ✓ promovarea și respectarea valorilor organizaționale (profesionalism, tradiție, dialog social, respect față de oameni și mediu, respect față de cultura organizațională, comunitate, istorie, ș.a).

În aplicarea prevederilor Strategiei Naționale Anticorupție 2016-2020, acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei și ceilalți acționari ai TRANSGAZ subliniază necesitatea ca administratorii companiei să acționeze în vederea:

- ✓ publicării și utilizării de către TRANSGAZ a informațiilor structurate și standardizate în procesul de contractare în acord cu liniile directoare ale standardelor privind datele deschise, în vederea dezvoltării unui management eficient al procesului de contractare, dar și cu scopul creșterii gradului de transparență;
- ✓ identificarea, descurajarea și sancționarea înțelegerilor anticoncurențiale și implementarea planului de integritate la nivelul TRANSGAZ.

X. AȘTEPTĂRI PRIVIND GESTIONAREA RISCURILOR

Prin asigurarea unei optimizări eficiente a managementului riscurilor identificate se poate evita impactul negativ al riscurilor asupra activității societății și asupra rezultatelor sale economico-financiare.

Analiza PEST (politic, economic, social și tehnologic) reprezintă o analiză a impactului și tendințelor generale ale mediului extern, elaborată din perspectiva factorilor politici, economici, socio - culturali și tehnologici, care pot avea influențe directe/indirecte asupra activității economice a TRANSGAZ.



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

P	Factori politici și legislativi Reglementările guvernamentale și politice pot genera constrângeri sau oportunități pentru societate și cuprind atât legi și politici comerciale, fiscale și bugetare, legi și norme de mediu precum și legi în domeniul muncii și protecției sociale, și alte domenii. Factorii politico-legislativi pot avea asupra societății un dublu impact, astfel: ▪ pozitiv în contextul acționariatului TRANSGAZ, care provine din sfera acestor factori și care are posibilitatea susținerii unor inițiative de modificări legislative cu influență pozitivă asupra activității societății și ▪ negativ din perspectiva ritmului accelerat și al varietății schimbărilor legislative, inclusiv al celor ce vizează cadrul de reglementare specific societății. Pe termen mediu și lung acestea împietesc asupra implementării programelor strategice.
E	Factori economici - Economia mondială se află într-o perioadă de recesiune, care se răsfrâng și asupra economiei României, efectele acesteia resimțindu-se și în activitatea companiei, ca urmare a restrângerii/încetării activității în rândul consumatorilor industriali. Ținând seama de faptul că TRANSGAZ deține monopolul natural în operarea SNT și în mod direct activitatea sa este expusă influențelor factorilor macroeconomici (ratele dobânzilor, disponibilitatea creditului, rata inflației, fiscalitate, cursurile de schimb, rata șomajului, ș. a.), societatea trebuie să acționeze cu prudență și responsabilitate în ceea ce privește activitatea desfășurată și să se alinieze la cerințele reglementărilor pentru a-și menține viabilitatea operațională și economică.
S	Factori sociali - Având în vedere specificul activității TRANSGAZ, factorii sociali dețin o importanță aparte, date fiind următoarele elemente: asigurarea resurselor umane calificate necesare înlocuirii personalului după pensionarea sau retragerea acestuia; atitudinea față de mediu și comunitate, acționari și angajați, asigurarea echilibrului între motivație și remunerare, evoluția socială în zonă și în județ, șomajul, etc.
T	Factori tehnologici ce pot influența dezvoltarea societății sunt reprezentați de tehnologii îmbunătățite sau noi, de modernizările aduse instalațiilor și echipamentelor utilizate în activitatea de exploatare și mentenanță a SNT, în activitatea IT și de comunicații, ș. a.

Așteptarea statului ca acționar o reprezintă **optimizarea de către administratori a managementului riscurilor ce pot afecta activitatea societății**. Prin natura activităților desfășurate, societatea este expusă riscurilor care ar putea afecta în mod negativ activitatea, situația financiară și/sau rezultatele operaționale ale TRANSGAZ, dintre care exemplificăm:

- ✓ Riscuri privind mediul economic;
- ✓ Riscuri legate de modificarea reglementărilor fiscale aplicabile;
- ✓ Riscul asociat intervenției guvernamentale în sectoarele principale de infrastructură;
- ✓ Impactul proiectelor concurente asupra activității de tranzit;
- ✓ Modificarea cadrului de reglementare specific pieței gazelor naturale;
- ✓ Fluctuația sezonieră;
- ✓ Prețurile gazelor naturale;
- ✓ Riscuri privind caracterul reglementat al activității de transport gaze naturale;
- ✓ Variațiile prețului gazelor naturale achiziționate de TRANSGAZ;
- ✓ Riscul privind regimul informațiilor clasificate;
- ✓ Riscuri financiare, de creditare, curs valutar, rata dobânzii, piața de capital, ș.a.

Administratorii trebuie să ia măsuri pentru identificarea oricăror alte riscuri și pentru eliminarea impactului acestora asupra activității societății.



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

XI. AȘTEPTĂRI ALE ACȚIONARULUI, STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI ȘI ALE CELORLALȚI ACȚIONARI, DUPĂ CAZ, PRIVIND CHELTUIELILE DE CAPITAL, REDUCEREA CHELTUIELILOR ȘI ALTE ASPECTE ALE AFACERII

Acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei și ceilalți acționari ai companiei, doresc ca în următorii patru ani, administratorii Transgaz să acționeze pentru performanța financiară sustenabilă a companiei urmărind, dar fără a se limita la acestea:

- ✓ Asigurarea performanței financiare și economice sustenabile și a stabilității operaționale;
- ✓ Predictibilitatea cash-flow-ului, dat fiind caracterul reglementat al activității de transport gaze naturale;
- ✓ Reducerea pierderilor, plăților restante, consumurilor și a costurilor operaționale prin intensificarea controlului bugetării, angajării și utilizării resurselor patrimoniale;
- ✓ 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;
- ✓ Intensificarea activității de proiectare și cercetare științifică în domeniul transportului de gaze naturale;
- ✓ Îmbunătățirea calității execuției programelor investiționale de modernizare și dezvoltare, a programelor de reparații, reabilitare și asigurare a mentenanței SNT;
- ✓ Întărirea nivelului de control intern și intensificarea acțiunilor de monitorizare a proceselor din companie;
- ✓ Dimensionarea optimă a necesarului de resurse umane în raport cu nevoile reale de activitate și dezvoltare ale societății;
- ✓ Optimizarea productivității muncii.

Obiectivele de performanță financiară și nefinanciară pe care trebuie să le atingă administratorii Transgaz și care sunt urmărite de acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei împreună cu ceilalți acționari urmează a se negocia și aproba conform prevederilor legale în vigoare.

XII. AȘTEPTĂRI NEFINANCIARE ALE ACȚIONARULUI, STATUL ROMÂN, PRIN MINISTERUL ECONOMIEI ȘI ALE CELORLALȚI ACȚIONARI

În definirea și stabilirea așteptărilor nefinanciare, acționarul, statul român, prin Ministerul Economiei, dar și ceilalți acționari, au în vedere ca așteptările nefinanciare să nu prejudicieze îndeplinirea așteptărilor financiare legate de îmbunătățirea profitabilității și reducerea pierderilor.

Pentru TRANSGAZ, așteptările nefinanciare ale autorității publice tutelare și ale celorlalți acționari vizează, dar fără a se limita la acestea :

- ✓ Alinierea la cerințele cadrului de reglementare european și național privind transportul de gaze naturale;
- ✓ Optimizarea calității implementării principiilor de bună guvernare corporativă, etică și integritate;
- ✓ Îmbunătățirea procesului de bugetare strategică și monitorizare sisteme și procese de management;
- ✓ Consolidarea și diversificarea relațiilor de colaborare internă și externă;
- ✓ Creșterea eficienței energetice și reducerea impactului negativ al proceselor tehnologice asupra



MINISTERUL ECONOMIEI

Cabinet Ministru

- ✓ Creșterea gradului de adaptabilitate și a capacității de reacție a societății la schimbările permanente ale mediului în care aceasta își desfășoară activitatea;
- ✓ Creșterea satisfacției clienților, partenerilor de afaceri, furnizorilor și a calității serviciilor prestate;
- ✓ Îmbunătățirea siguranței și securității ocupaționale;
- ✓ Îmbunătățirea procesului de comunicare generală, internă și externă a societății, a capitalului de imagine;
- ✓ Îmbunătățirea procesului de formare, instruire și dezvoltare profesională a personalului;
- ✓ Creșterea valorii de piață, a capitalizării bursiere și a încrederii investitorilor în acțiunile companiei;
- ✓ Optimizarea rating-ului companiei;
- ✓ Implementarea unui mecanism de control intern care să protejeze investiția făcută de acționari în companie și activele acesteia și care să sprijine administratorii în evaluarea anuală a eficacității mecanismelor de control;
- ✓ Optimizarea modelului de politică de responsabilitate socială și acordare sponsorizări;

Document elaborat în conformitate cu prevederile OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată prin Legea nr.111/2016 și ale HG nr.722/ 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, ce cuprinde dezideratele acționarului, statul român, prin Ministerul Economiei și ale celorlalți acționari SNTGN Transgaz SA pentru următorii 4 ani, așteptările pe care aceștia le au de la viitorii administratori ai companiei, fiind elaborat cu respectarea prevederilor privind organizarea consultărilor cu acționarii care reprezintă, împreună sau individual, peste 5% din capitalul social al TRANSGAZ.

MINISTERUL ECONOMIEI

Mihai TUDOSE – Ministru

