

Dolgoročni strateški plan družbe ELES za obdobje 2026–2030



Dolgoročni strateški plan družbe ELES za obdobje 2026–2030

Dolgoročni strateški plan družbe ELES za obdobje 2026–2030

urednica

Katarina Lambrovski

Avtorji_ ce besedil

mag. Aleksander Mervar, dr. Jurij Klančnik,
mag. Darko Kramar, mag. Klemen Dragaš,
mag. Uroš Salobir, Grega Sajevec Malgaj,
Katarina Lambrovski, Anja Hreščak, Jasna Hrovat,
Gorazd Sitar, Mojmir Ocvirk, Blaž Košorok,
mag. Andrej Bučar, Robert Slodej, mag. Igor Loborec,
mag. Andrej Rant, Gorazd Rolih

Jezikovni pregled

Dr. Tomaž Petek

Prevod

Alkemist, d.o.o.

Oblikovanje in fotografija

Ajda Schmidt

Tisk

Tiskarna PGK

Uporabljeni papirji

XXX

Uporabljene črkovne vrste

Schibsted Grotesk, Aperçu Pro

Naklada

200

Ljubljana, 2025

04	I. SPREMNA BESEDA DIREKTORJA DRUŽBE	35	→ Politični dejavniki (angl. Political): Kakšen je vpliv zakonodaje, politične stabilnosti, davčne politike, trgovinskih omejitev itn.
10	II. POVZETEK STRATEŠKEGA DOKUMENTA	35	→ Ekonomski dejavniki (angl. Economic): Gospodarska rast, inflacija, obrestne mere, menjalni tečajji itn.
18	→ Osebna izkaznica		
19	III. TRAJNOSTNA STRATEGIJA ELES DO LETA 2050	37	→ Sociokulturni dejavniki (angl. Social): Demografske spremembe, kulturni trendi, življenjski slog, izobraževanje itn.
20	▶ Trajnostni model družbe ELES	37	→ Tehnološki dejavniki (angl. Technological): Inovacije, tehnološki razvoj, dostop do tehnologije itn.
21	▶ Kontekst trajnostnega delovanja in globalni mejniki		
22	▶ Globalni izzivi 2030–2050	38	→ Okoljski dejavniki (angl. Environmental): Vremenski vplivi, okoljska ozaveščenost, zakonodaja na področju varstva okolja itn.
22	▶ Opredelitev trajnostnih izzivov in pomembnosti družbe ELES		
23	→ Razčlenitev pomembnosti po kapitalih	38	→ Pravni dejavniki (angl. Legal): Zakoni, ki urejajo delovanje podjetij, pravice potrošnikov, regulacije itn.
24	IV. POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE	40	▶ Primerjalna analiza poslovanja izbranih evropskih sistemskih operaterjev prenosnega elektroenergetskega omrežja
25	▶ Predstavitev posodobljenega poslanstva, vizije in vrednot		
26	V. ELES – VODILNA VLOGA PRI ELEKTRO-ENERGETSKI TRANZICIJI V SMERI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA SLOVENIJE	46	VII. ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA
27	▶ Nosilec razvoja slovenskega EES v okviru enotnega evropskega EES	47	▶ Upravljanje uspešnosti poslovanja
28	▶ Področja delovanja	47	▶ Analiza poslovanja: 2019–2024
28	▶ Ustvarjanje vrednosti za deležnike – kapitali družbe	47	→ Povzetek analize poslovanja 2019–2024
28	→ Kapitali družbe	49	→ Splošni gospodarski trendi in ekonomski kazalniki
29	▶ Lastniška struktura in kapitalske povezave	52	→ Regulativni okvir Agencije za energijo
32	VI. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	53	→ Izkaz poslovnega izida
33	▶ Globalni megatrendi v elektroenergetiki	55	→ Bilanca stanja
33	▶ Pričakovane spremembe na področju elektroenergetike in trendi prihodnjega razvoja (z upoštevanjem pričakovanih sprememb v zakonodaji in regulativi)	58	▶ Organizacijska struktura in kultura
33	→ Maksimizacija čezmejnih prenosnih zmogljivosti in sigurnosti obratovanja	58	▶ Kompetence in zavzetost zaposlenih
35	▶ Analiza zunanjih dejavnikov PESTEL	58	▶ Izvajanje bistvenih storitev (obratovanje in vodenje EES, distribucija, telekomunikacije)
		60	▶ Upravljanje s sredstvi (zagotavljanje energetske in preostale infrastrukture)
		62	▶ Ustvarjalnost in inovativnost
		62	▶ Korporativna varnost
		64	VIII. ANALIZA KLJUČNIH DELEŽNIKOV
		65	▶ Identifikacija in segmentacija deležnikov (deležniška mapa iz letnega poročila)

68	▶ Pričakovanja in potrebe ključnih deležnikov	73	→ Organizacija dogodkov
71	▶ Strategija korporativnega komuniciranja		
72	→ Korporativno komuniciranje		
74	IX. SWOT-ANALIZA		
75	▶ Predstavitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti		
78	X. STRATEŠKI IZZIVI IN CILJI ZA OBDOBJE 2026–2030		
80	▶ Strateški izzivi in strateški cilji v povezavi s kapitali		
93	XI. INVESTICIJSKA STRATEGIJA		
94	▶ Prioritetna vlaganja v elektroenergetsko infrastrukturo		
97	▶ Pričakovani učinki investicij na omrežje		
98	XII. DIGITALNA TRANSFORMACIJA IN INOVACIJE		
99	▶ Implementacija pametnih omrežij		
100	▶ Kibernetska varnost in zaščita podatkov		
101	▶ Vloga umetne inteligence in napredne analitike		
101	→ Podatki kot strateški vir in temelj odločanja		
101	→ Napredna analitika za podporo regulativnim, finančnim in strateškim odločitvam		
102	→ Razvoj in odgovorna raba umetne inteligence		
102	→ Strateški pristop k razvoju UI-projektov		
102	→ Podpora agilnosti in digitalni transformaciji		
103	XIII. PODNEBNE SPREMEMBE IN OKOLJSKI CILJI		
104	▶ Prilagoditev energetskega sistema na podnebne spremembe		
104	▶ Cilji razogljičenja in energetske učinkovitosti		
105	▶ Okoljski vpliv infrastrukture in biotska raznovrstnost		
106	XIV. EKONOMSKO FINANČNI DEL		
107	▶ Uvodna pojasnila k projekcijam računovodskih izkazov za leta 2026–2030		
108	▶ Regulativni okvir		
108	→ Priznani stroški in donos		
108	→ Viri za kritje priznanega regulativnega okvira		
110	→ Ocena prihodnjega dviga povprečne tarife za uporabo slovenskega elektroenergetskega omrežja		
110	→ Obremenitve družbe ELES zaradi prenizkih omrežninskih prihodkov za dejavnost distribucije		
113	▶ Načrtovani izkazi poslovnih izidov		
113	▶ Stanje omrežninskih presežkov/primanjkljajev		
115	▶ Denarni tokovi		
115	▶ Stanje sredstev in virov		
116	▶ Pomembnejši kazalniki	93	
117	▶ Analiza občutljivosti glede na letne prihodke od avkcij za čezmejne prenosne kapacitete in vpliv na potreben dvig povprečne tarife za uporabo slovenskega elektroenergetskega omrežja		
120	XV. PRILOGE		
122	▶ Pojasnila uporabljenih izrazov in kratic		
125	▶ Metodologija priprave strateškega plana		
126	▶ Izjave o osebni zavezanosti uresničevanja vizije, ciljev in strategij iz DSP 2026–2030		
127	▶ Sklep Vlade RS o potrditvi DSP 2026–2030		

Spremna beseda direktorja družbe

Dolgoročni strateški plan, na kratko poimenovan »strategija«, je ključni dokument vsake urejene gospodarske družbe. Z njim se opredeli vizijo, poslanstvo in cilje ter podrobno opiše strategijo za realizacijo teh ciljev. Začrta se tudi smer prihodnjega delovanja. Gre za celovito analizo, opredelitev ciljev, določitev strategij in taktik ter načrtovanje virov, potrebnih za doseg te ciljev. Je orodje, ki omogoča vodstvu gospodarske družbe, da razmisli o svojem poslovanju, prepozna priložnosti in izzive ter načrtuje pot naprej.

V ELES sem se zaposlil konec oktobra 2009. V prvih dneh svoje nove zaposlitve sem ugotovil, da ELES nima strategije; imel je desetletni načrt razvoja prenosnega elektroenergetskega omrežja, ki ga je obnavljal vsaki dve leti, tako kot to počne še danes. Splošno prepričanje zaposlenih je bilo, da je ta dokument strategija ELES. Povsem napačno razmišljanje. Tako sem si kot eno svojih prioritet v takratni funkciji namestnika direktorja ELES določil izdelavo prve strategije ELES.

Prva strategija se je nanašala na obdobje 2011–2015. Snovati smo jo začeli spomladi 2010. Kako naj na kratko opišem tisto obdobje? Konfuzno, pa vendar je na koncu nastal izdelek, na katerega sem še danes ponosen. Tej prvi strategiji sta sledili še dve, za obdobje 2016–2020 in 2021–2025. Vsaka naslednja je bila shematično in vsebinsko boljša, na višji ravni; z vsako izmed njih smo dosegli višje poistovetenje zaposlenih s strategijami.

Večino strateških ciljev smo dosegli. Ne nazadnje se to odraža v stalnem napredovanju družbe ELES ne vseh bistvenih področjih delovanja. Imamo enega najsodobnejših prenosnih elektroenergetskih omrežij v Evropi, prepoznavni smo v stanovskem združenju ENTSO-E, in sicer zaradi uspešnih pa tudi večkrat nagrajenih strateških projektov, financiranih prek EU skladov Horizont in CEF, cenjeni pri Evropski komisiji in še bi lahko našteval.

Pred nami je četrta strategija, tokrat za obdobje 2026–2030. Gre za precej kritično obdobje, pa naj ga presojam z vidika geopolitičnih razmerij, iskanja poti evropske elektroenergetike, kako se otresti velike uvozne odvisnosti, postopne realizacije izvajanja zelenega prehoda, ali z vidika kibernetike varnosti.

Ta strategija zasleduje realizacijo naslednjih treh skupin strateških ciljev:

- 1 Vzpostavitev ustrezno varnega kibernetikega okolja, ne samo v ELES, ampak v celotnem slovenskem elektroenergetskem okolju.
- 2 Nadaljnja nadgradnja digitalizacije poslovnih procesov.
- 3 Vlaganja v prenosno omrežje s ciljem, da slovensko prenosno omrežje ne bo zaviralec zelenega prehoda.

Uspešnost realizacije strategije do leta 2030 bo odvisna od:

- ▶ zadostnosti in ustrezne strukture kompetentnega kadra;
- ▶ zadostnosti finančnih virov;
- ▶ usklajenega delovanja z vsemi petimi elektrodistribucijskimi podjetji;
- ▶ podpore lastnika, to je resornega ministrstva in Vlade Republike Slovenije.

Kar se kompetentnega kadra tiče, se trudimo na več področjih. Zaposlujemo mlade, s čimer znižujemo povprečno starost zaposlenih, izboljšujemo kadrovsko strukturo s primarnim ciljem zagotavljanja kompetentnega kadra na vseh izobrazbenih ravneh. Po več kot desetletju premora smo ponovno uvedli selektivno štipendiranje. Sodelujemo z izobraževalnimi ustanovami na vseh ravneh, promoviramo ELES in njegovo dejavnost tudi pri osnovnošolci in srednješolcih. Seveda pa je naš ključni problem zagotavljanje kompetentnega kadra, predvsem pri naravoslovcih, večplasten. Dejavnost ELES je specifična; kader, ki ga zaposlimo, je treba najprej ustrezno izobraziti. Ko je ta izobražen in lahko opravlja zahtevne delovne naloge v naših procesih, ima možnost zaposlitve kjer koli v Evropi, saj je fokus delovanja ELES precej usmerjen v evropsko elektroenergetiko, pa naj si gre za dnevne naloge ali delovanje v mednarodnih delovnih skupinah, v katerih smo trenutno prisotni v 197. Hkrati pa je slovenski kadrovski bazen plitek; tujci se na delovnih mestih, ki jih potrebuje ELES, ne zaposlujejo.

ELES kot kombinirani operater nima trga in konkurence, ampak je nekakšen naravni monopol, ki mu pravila delovanja odreja zakonodaja EU, prenesena v naš pravni red; z regulativno metodologijo pravila določa Agencija za energijo. Z njo nisem zadovoljen, kar sem večkrat jasno pisno razložil vodstvu Agencije za energijo in resornemu ministru, pristojnemu za energetiko. Agencija ne zaznava spremembe strukture prenosnega elektroenergetskega omrežja, v nezadostni meri priznava dodatne stroške njegovega fizičnega obsega, da ne omenjam rasti stroškov zaradi inflacijskih in drugih gibanj. Samo kot primer: zaradi zelenega prehoda je največja konjunktura pri proizvajalcih transformatorjev različnih transformacij. Če smo leta 2019 za transformator 300 MVA plačali 3,5 mio. EUR, ga danes ne moremo kupiti za manj kot 10 mio. EUR. Vse to pomeni, da kljub zelo dobri likvidnosti pada naš čisti poslovni izid. Še malo in bomo poslovali blizu ničle. ELES je zaradi vseh svojih v preteklosti realiziranih aktivnosti vzpostavil izjemno povezljivost z evropskim elektroenergetskim omrežjem. Ta mu omogoča trženje čezmejnih prenosnih kapacitet, ki bistveno vplivajo na naš finančni položaj. Še več, zaradi ekstremne rasti prihodkov od avkcij za čezmejne preno-

sne zmogljivosti lahko zagotavljamo finančna sredstva za pokrivanje primanjkljaja omrežninskih prihodkov vsem petim elektrodistribucijam. Za realizacijo te strategije so med drugim ključni trije finančni predpogoji: 1) metodologija določanja regulativnega okvira, ki bo v večji meri upoštevala dejansko stanje; 2) vzdrževanje visokih prihodkov od avkcij za čezmejne prenosne kapacitete; 3) oblikovanje ustreznih tarif za uporabo elektroenergetskih omrežij.

Zagovarjam stališče, da naj bo elektroenergetsko omrežje v lasti države, to pomeni omrežje v lasti ELES in petih distribucijskih družb. Če pogledamo, kaj se je dogajalo do zdaj v državah, članicah EU, izkušnje niso najboljše. Družbe, ki imamo v lasti elektroenergetsko omrežje, smo upravljane prek države, tj. Agencije za energijo. Ta nam določi t. i. regulativni okvir, v njegovem okviru priznane stroške in donos na vloženi kapital. Če je v teh družbah prisoten zasebni kapital, bo ta iskal optimizacijo dobička in se bo otepal investicij, ki izboljšujejo odpornost elektroenergetskih omrežij, ne prinašajo pa dodatnega dobička, še več, tega navadno znižujejo. Zapisal bom za slovenski elektroenergetski prostor »neprimerno« željo, in sicer da smo ELES in vseh pet elektrodistribucij združeni kapitalsko in upravljavsko. S tem bi aktivirali kup sinergij, ki jih zdaj nočemo priznati, vodili bi enotno strategijo glede razvoja, upravljanja, vzdrževanja slovenskega elektroenergetskega omrežja, lažje bi zagotavljali usposobljen kader.

Kar se tiče podpore lastnika, to je resornega ministrstva in Vlade Republike Slovenije, sem optimist. Ne nazadnje ta dokument potrjuje Vlada Republike Slovenije kot skupščina ELES. Upam, da moji občutki niso napačni.

Za zaključek pa še to: ELES je moja sedma družba, v kateri sem na vodilnem položaju. Kar se tiče mojega vodstvenega pristopa, lahko rečem, da je v večji meri prirojen; vedno sem opazoval kolege na vodilnih položajih v naši državi in tujini, analiziral njihovo vodstveno strategijo, pobiral iz njih tisto, kar sem ocenil, da je dobro, in nadgrajeval s svojimi razmišljanji. Moj moto je bil in je Zaupaj svojim sodelavcem, od njih moraš aktivirati njihov potencial, zato jim daj pooblastila in odgovornosti, jasna pravila igre, meri njihove rezultate, pohvali jih ali pa grajaj, odvisno od tega, kaj jim je uspelo. In pa Ne podcenjuj in ne omalovažuj svojih podrejenih, ne glede na to, kje v hierarhiji podjetja so. Pri vodenju ELES se mi je to obrestovalo, zato z veliko mero optimizma zrem v prihodnost in realizacijo te strategije.

ELES, d. o. o.
mag. Aleksander Mervar
 direktor družbe



Povzetek strateškega dokumenta

Poslanstvo, vizija in vrednote predstavljajo temeljna izhodišča strateškega razvoja družbe ter usmerjajo njeno delovanje, odločitve in odnos do deležnikov v prihodnosti. Ta dolgoročni strateški plan (DSP) predstavlja že četrti dolgoročni strateški dokument družbe ELES, ki temelji na dozdajšnjih izkušnjah in ocenah prihodnjih dogajanj. Predstavlja ključni usmerjevalni okvir za strateško odločanje in operativno delovanje družbe v prihodnjih petih letih. V nadaljevanju sledi kratek povzetek celotnega dokumenta.

TRAJNOSTNA STRATEGIJA ELES DO LETA 2050

Trajnostna strategija družbe ELES (TSE) je dolgoročni strateški dokument, ki usmerja razvoj družbe do leta 2050. TSE je najbolj splošna in strateška podlaga upravljanja in razvoja družbe ELES za naslednjih 20–40 let; daje podlago za pripravo DSP in letnim poslovnim načrtom. Predstavlja osrednjo usmeritev celotnega poslovanja in razvojnih načrtov ELES ter je podlaga za oblikovanje srednjeročnih (DSP) in kratkoročnih (letni načrti) dokumentov. Glavni trajnostni izzivi ELES so: neprekinjen prenos električne energije, odpornost, biotska raznovrstnost, digitalna preobrazba, razvoj kompetenc, aktivno upravljanje z družbenimi spremembami ter ugled družbe in zadovoljstvo deležnikov. TSE in DSP se stikata v točki povezovanja trajnostnih pomembnosti in ciljev (časovno obdobje 20+ let) s strateškimi cilji (časovno obdobje 5 let).

ELES - VODILNA VLOGA PRI ELEKTROENERGETSKI TRANZICIJI V SMERI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA SLOVENIJE

NOSILEC RAZVOJA
SLOVENSKEGA EES
V OKVIRU ENOTNEGA
EVROPSKEGA EES

ELES se pri svojem delovanju osredinja na izzive prehoda v nizkoogljično družbo (t. i. energetska tranzicija), predvsem na zagotavljanje stabilnosti omrežja in oskrbe odjemalcev z električno energijo. To predstavlja velike tehnološke in regulatorne izzive, zlasti pri integraciji obnovljivih virov energije v obstoječi elektroenergetski sistem, zaradi česar bodo v naslednjih nekaj letih potrebni številni ukrepi. To lahko dosežemo z okrepljenim sodelovanjem evropskih sistemskih operaterjev v okviru regionalnega sodelovanja pa tudi v okviru ENTSO-E.

Elektroenergetski sistem zahteva prilagodljive in inovativne rešitve, pri čemer pomembno vlogo igrajo zakonodajni okviri EU, zlasti prihajajoča reforma zasnove trga električne energije (EMDR). Ta postavlja temelje za krepitev odpornosti elektroenergetskega sistema proti nenadnim motnjam in kriznim situacijam, kot so potencialni izpadi proizvodnje, prekinitve prenosa ali izredni vremenski pojavi. S tem želimo pri sistemskih operaterjih vzpostaviti robustne mehanizme za pripravljenost na krizne razmere s ciljem zagotavljanja neprekinjene oskrbe z električno energijo.

Prehod na obnovljive vire energije zahteva obsežne prilagoditve elektroenergetskega sistema, zaradi česar bodo potrebni številni ukrepi in vlaganja, da bomo lahko uravnavali volatilitnost obnovljivih virov, optimirali proizvodnjo in porabo električne energije v realnem času. To še posebej velja pri integraciji razpršenih obnovljivih virov v omrežje na distribucijski ravni, zato se postavlja koncept aktivnega odjemalca (upoštevajoč Uredbe (EU) 2019/943).

Taki sistemi predstavljajo t. i. pametna omrežja in digitalne platforme, prek katerih se izmenjujejo podatki, kar predstavlja digitalizacijo elektroenergetskega sektorja, zato dajemo velik poudarek kibernetiki varnosti.

PODROČJA DELOVANJA

Družba ELES skrbi za zagotavljanje prenosa električne energije od virov do odjemalcev (njihovega ravnovesja med proizvodnjo in porabo) in zanesljive oskrbe z električno energijo. Z integracijo obnovljivih virov energije se slabša inercija in odpornost elektroenergetskega sistema na motnje.

Razpoložljivost obnovljivih virov je odvisna od vremena, zato prihaja do proizvodnih nihanj v kratkih časovnih ciklih. To družbo ELES postavlja pred številne izzive po zakupu izravnalne moči, kar v praksi pomeni pritisk na povečanje omrežnine za prenosno omrežje.

LASTNIŠKA STRUKTURA IN KAPITALSKE POVEZAVE

Elektroenergetski sistem predstavlja kompleksno delovanje, vendar z vpljavo novih tehnologij prinaša priložnost za nova povezovanja z drugimi deležniki elektroenergetike znotraj države ali na evropskem prostoru. Družba ELES vseskozi išče priložnosti za optimalno poslovanje, kar skuša doseči s kapitalskimi naložbami in z njihovimi strategijami upravljanja. S tem družba skuša: razvijati pametne rešitve za operaterje elektroenergetskih omrežij z namenom izboljšanja varnosti delovanja in omogočanja boljše izkoriščenosti elektroenergetske infrastrukture; krepiti in širiti delovanje regionalne borze električne energije za srednjo in jugovzhodno Evropo z namenom izvajanja različnih nalog organiziranja trgovanja, ki so si jih med seboj povezani partnerji razdelili; ponuditi telekomunikacijske povezave in storitve, ki jih ponuja na svoji infrastrukturi; učinkovito obvladovati prenosna omrežja Evrope in ohranjati visoko raven celotnega varnostnega sistema v evropskem prenosnem omrežju; financirati zrela zagonska podjetja z rešitvami, pomembnimi za podporo učinkovitemu razvoju naše osnovne dejavnosti.

ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

GLOBALNI MEGATRENDI V ELEKTROENERGETIKI

EU se spoprijema z več pomembnimi spremembami, ki sledijo globalnim smernicam: na področju varnosti krepí sodelovanje med ustanovami in pripravljenost na grožnje, vključno s kibernetскими napadi in zaščito energetske infrastrukture. V ospredju je tudi prehod z zelenega na nevtralni industrijski dogovor z namenom krepitve konkurenčnosti v povezavi z defosilizacijo. EU se postopno oddaljuje od ruskega plina, hkrati pa ostaja previdna zaradi trgovinskih odnosov z ZDA. Pri defosilizaciji prometa se spoprijema s težkimi odločitvami glede prepovedi motorjev z notranjim izgorevanjem, ki je bila pred kratkim predstavljena za dve leti, hkrati pa vse bolj spodbuja razvoj polnilne infrastrukture, proizvodnjo baterij z evropskim izvorom in podporo industriji pri prehodu na vozila brez fosilnih goriv. Dodatni izziv predstavljata globalno povečanje cen in podaljšanje dobavnih rokov visokonapetostnih komponent. Institucionalni deležniki vidijo v teh spremembah nevarnost, ki lahko vpliva na poslabšanje stanja na področju sigurnosti dobave, podaljšanja časa, potrebnega za gradnjo energetske infrastrukture, vključno z vplivom na proces zelene transformacije.

MAKSIMIZACIJA ČEZMEJNIH PRENOSNIH ZMOGLJIVOSTI IN SIGURNOSTI OBRATOVANJA

Evropska komisija je v okviru svežnja zakonodajnega paketa Clean Energy Package (CEP) systemske operaterje izzvala z zahtevo po zagotavljanju čezmejnih prenosnih zmogljivosti v višini 70 % termičnih zmogljivosti. Družba ELES je to merilo že dosegla, obenem pa je omogočila rekordne pogodbene pretoke na mejah, ki dvakrat presegajo odjem iz prenosnega omrežja. Komisija je v okviru zelenega dogovora Green Deal poudarila izrazito podporo gradnji velikih dodatnih količin obnovljivih virov. V Sloveniji se je nameščena moč sončnih elektrarn v letih 2023 in 2024 dejansko podvojila in že presega 1.350 MW. Zaradi velikih dodatnih količin prenosa električne energije v nepredvidljivih smereh bo zanesljivost slovenskega elektroenergetskega sistema v največji meri odvisna od kakovosti novih, vseevropskih mehanizmov upravljanja sigurnosti (ROSC). Družba ELES čaka veliko usklajevanja interesov na evropski ravni po fleksibilnosti v obliki storitev izravnave pa tudi potrebe po virih za prerazporejanje proizvodnje, ki bodo omogočali nova obratovalna stanja med državami in regijami. To se bo dosegalo prek koordiniranih mednarodnih investicijskih projektov in uporabe tehnološko najnaprednejših rešitev.

INTEGRACIJA IZRAVNALNEGA TRGA ELES V SKUPEN EVROPSKI IZRAVNALNI TRG IN TRGOVANJE BLIŽJE REALNEMU ČASU

VZPOSTAVITEV EVROPSKEGA KOORDINACIJSKEGA CENTRA

SPREMEMBE NA PODROČJU ZAGOTAVLJANJA FLEKSIBILNOSTI V ELEKTROENERGETSKEM SISTEMU

ELEKTROENERGETSKI SISTEM POSTAJA VEZNI ČLEN MED VSEMI ENERGETSKIMI SISTEMI

ANALIZA ZUNANJIH DEJAVNIKOV PESTEL

Systemske operaterje v prihodnosti čaka integracija trgov systemskih storitev, zato je družba ELES tik pred vstopom v enotno platformo MARI za storitev rRPF in enotno platformo PICASSO za storitev aRPF skladno z Uredbo 2017/2195 o določitvi smernic za izravnavo električne energije. Obe platformi operativno že delujeta, njuno priključitev v skupne platforme pa se predvideva v začetku leta 2026. Če vstop v enotne platforme pomeni nove poslovne priložnosti za ponudnike storitev izravnave, po drugi strani vnaša tudi določena tveganja v povezavi z višino stroškov izravnave, ki bodo podvrženi izključno tržnim mehanizmom. Ti stroški pa neposredno vplivajo na dobavitelje električne energije in s tem tudi na cene za končne odjemalce.

Na nacionalni ravni je glavna naloga operaterjev prenosnih sistemov prenos električne energije od proizvajalcev do velikih odjemalcev in distribucijskih omrežij. Z upoštevanjem evropske energetske politike in podnebnih ciljev bomo razvijali elektroenergetsko omrežje, napredno planiranje obratovanja in ne nazadnje vodenje sistema v realnem času, ki je optimalno z vidika izrabe sistema in hkrati stroškovno učinkovito.

Operaterji, združeni v ENTSO-E, v prihodnjih letih zato načrtujejo nadgradnjo obstoječih evropskih regionalnih varnostnih koordinatorjev (RSC) v regionalne koordinacijske centre (RCC), ki sledijo zahtevam regulatornega paketa Čista energija za vse Evropejce (CEP). Pri tem se osredinjajo na operativne in tržne potrebe. Pet standardnih operativnih storitev RSC bo v naslednjem desetletju nadgrajenih v okviru RCC še z nadzorom nad skladnostjo načrtov za ohranitev in vzpostavitev sistema, vodenjem v kriznih stanjih ter izvajanjem drugih nalog skladno s CEP, kot je na primer regijski izračun potrebnih rezerv storitev izravnave. Evropski elektroenergetski sistem prihodnosti bo zato trajnosten, socialno uravnotežen in zanesljiv.

Sprememba uredbe EU na področju trga z električno energijo je systemske operaterje prenosnega in distribucijskega omrežja zavezala k oblikovanju nove metodologije ugotavljanja potreb po fleksibilnosti, ki se bodo s povečevanjem deleža nestabilne proizvodnje iz obnovljivih virov z leti povečevale. Systemski operaterji bodo morali pravočasno zagotoviti zadostno ponudbo fleksibilnosti, da bo ta ponudba izkazovala dejanske potrebe systemskih operaterjev po specifičnih produktih fleksibilnosti (npr. specifično po posameznih virih, kot so vodeni odjem in baterijski hranilniki), posebna pozornost pa bo posvečena tudi defosilizaciji virov systemskih storitev.

Energetska tranzicija za potrebe zelenega dogovora zahteva povezovanje med energetske sistemi. Pri tem je potrebno temeljito poznavanje neelektričnih energetske sistemov ter njihovo usklajeno razvojno in obratovalno upravljanje. S tem preprečimo nastop tveganj nepričakovanih in nekontroliranih vplivov na delovanje elektroenergetskega sistema, obenem pa vplivamo na ekonomsko učinkovitost.

Družba ELES uspešno deluje na področju povezovanja s transportom, glede povezovanja s toplotnim in plinskim sektorjem pa obstaja še vrsta novih priložnosti, saj se zaveda, da sam elektroenergetski sistem ni bil dimenzioniran za intenzivno elektrifikacijo transporta in elektrifikacijo toplotnih sistemov.

V okviru priprave strateškega plana smo izvedli analizo zunanjih dejavnikov PESTEL, ki vplivajo na delovanje družbe. Analiza vključuje politične, ekonomske, socialne, tehnološke, okoljske in pravne vidike. Podrobnejši pregled posameznih dejavnikov je predstavljen v poglavju Analiza zunanjega okolja.

PRIMERJALNA ANALIZA POSLOVANJA IZBRANIH EVROPSKIH SISTEMSKIH OPERATERJEV PRENOSNEGA ELEKTROENERGETSKEGA OMREŽJA

Primerjalna analiza poslovanja izbranih evropskih sistemskih operaterjev prenosnega sistema se v družbi ELES izdeluje letno za obdobje zadnjih štirih poslovnih let. V primerjavo je poleg slovenskega predstavnika vključenih še sedem primerljivih družb, vsebinsko pa analiza obravnava tehnične pa tudi ekonomske parametre in kazalnike.

Iz aktualne analize je razvidno, da družba ELES kljub skromnejši ekonomiji obsega v primerjavi z obravnavano skupino sistemskih operaterjev dosega na določenih področjih povsem primerljive rezultate. Pri posameznih merilih izkoriščenosti infrastrukture (prenos električne energije na normirano dolžino omrežja, obseg investicij na konico odjema) oziroma stroškovne učinkovitosti (poslovni odhodki na preneseno električno energijo) pa sodi ELES med najuspešnejše med primerjanimi družbami.

ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA

ANALIZA POSLOVANJA 2019-2024

V zadnjih petih letih je družba ELES delovala v zelo spremenljivem okolju – od pandemije in vojne v Ukrajini do energetske krize in hitre rasti obnovljivih virov, predvsem sončnih elektrarn. Pomemben korak je bila tudi pripojitev družbe SODO, s katero je ELES postal operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega sistema. Leto 2024 so zaznamovali rast razpršenih virov in visoki stroški financiranja, ki so zahtevali ukrepe za obvladovanje denarnega toka. Uvedba novega EZ-2 in metodologije za omrežnino je povzročila veliko javnih odzivov in poseg države v tarifne postavke. Rekordni prihodki iz čezmejnih zmogljivosti so pomembno presegli prihodke iz omrežnine, zahvaljujoč uspešni implementaciji novih pravil. Kljub velikim izzivom družba ELES ostaja zanesljiv in ključen akter energetske prihodnosti.

KOMPETENCE IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Izdelava sodobnega modela kompetenc ter njegovo uvajanje, ocenjevanje in spremljanje bodo ključni pri razvoju kariere in zadovoljstva zaposlenih. Poleg merjenja zadovoljstva bo družba ELES v prihodnje spremljala tudi zavzetost zaposlenih, kar pomeni vključenost, pripadnost in motivacijo za doseganje skupnih ciljev družbe.

IZVAJANJE BISTVENIH STORITEV (OBRATOVANJE IN VODENJE EES, DISTRIBUCIJA, TELEKOMUNIKACIJE)

Evropski energetski sektor je sredi celovite preobrazbe, saj EU želi postati energetsko neodvisna, za kar bo treba implementirati številne nove zakonodajne ukrepe v naslednjih petih letih.

Nove proizvodnje OVE so sprožile pospešeno decentralizacijo energetskega sektorja, posledično dobimo kompleksnejše vzorce pretokov moči v omrežju in novo obliko elektrifikacije končnih porabnikov. V naslednjem desetletju bo v evropsko omrežje priključenih od 350 GW do 400 GW dodatnih OVE, v prometnem sektorju se pričakuje več kot 30 milijonov električnih vozil do leta 2030 ter z vsaj milijon polnilnih postaj in 200 GW hranilnikov električne energije.

Trg električne energije in obratovanje bosta bliže drug drugemu, vendar že danes trgujemo dejansko v realnem času. Kot odziv na povečano volatilitnost so na trgu implementirani 15-minutni produkti, njihove transakcije vse bolj obvladujejo programske opreme (t. i. boti), ki na podlagi optimizacijskih algoritmov sprejemajo odločitve. Za potrebe povezovanja s sosednjimi operaterji prenosnih omrežij in zagotavljanje storitev za vodenje EE-sistema bomo prenovili telekomunikacijsko omrežje.

Z vsemi svojimi mejami iz regij centralne Evrope (CORE) in regije severne Italije (Italy North) se bomo umestili v enotno regijo kontinentalne Evrope. Stopnjo mednarodne koordinacije bomo povečali z vzpostavitvijo evropskega koordinacijskega centra, ki bo rezultat transformacije današnjih varnostnih centrov obratovanja TSCNET in CORESO.

Cilj družbe ELES v svoji osnovni dejavnosti ostaja enak, tj. v bistveno spremenjenih okoliščinah nemoteno, zanesljivo in kompetentno izvajati bistvene storitve obratovanja ter skrbeti za nemoteno delovanje trga z električno energijo.

Upravljanje s sredstvi je dolgoročno načrtovanje in odločanje o celotnem življenjskem ciklu sredstev, in sicer s ciljem optimizacije stroškov, tveganj in priložnosti. Družba ELES je v letu 2024 prejela certifikat ISO 55001 kot potrditev uspešnega in učinkovitega sistema upravljanja s sredstvi. Ključen dokument je Strateški plan upravljanja s sredstvi, ki določa cilje, vrste sredstev in ukrepe za njihovo upravljanje, ob upoštevanju tveganj in prednostnih nalog.

V obdobju 2021–2025 se je družba ELES uveljavila kot vodilna energetska organizacija v EU, in to s številnimi inovativnimi projekti. Razvoj rešitve SUMO, ki jo zdaj uspešno uporabljajo tudi drugi operaterji, dokazuje, da družba ELES ustvarja vrhunske produkte z mednarodno vrednostjo, ki presegajo interne potrebe. Družba ELES je z dolgoročnim grajenjem partnerstev vzpostavila močen inovacijski ekosistem. V prihodnje bo ključno čezsektorsko sodelovanje, zlasti s sektorji prometa, plina, toplote in z drugimi. Na področju uvajanja vodika je družba ELES soustanoviteljica širokega konzorcija. Z lastnim procesom GITER ELES spodbujamo inovacije tudi znotraj podjetja, v prihodnje pa bo pomembno tudi sodelovanje z zagonskimi podjetji za razvoj naprednih in trajnostnih rešitev.

Sistem korporativne varnosti v družbi ELES vključuje celovit nadzor in upravljanje vseh vrst tveganj, ki bi lahko ogrozila varnost zaposlenih, premoženja, delovanja storitev, s poudarkom na fizični, tehnični, informacijski, požarni in na obrambni varnosti. Družba ELES ima tudi vlogo državnega koordinatorja priprav, opredeljevanja nalog in delovanja družb na področju elektrogospodarstva v izrednem stanju, vojni ali za odzivanje ob krizah ter večjih naravnih in drugih nesrečah. Za varovanje zaposlenih in premoženja družbe ima družba ELES vzpostavljen sistem zaščite in reševanja pred naravnimi in drugimi nesrečami. Veliko pozornost namenja varovanju podatkov, ki se nanašajo na javno varnost in obrambo. V okviru tehničnega varnostnega sistema ter v povezavi s področjem zdravja in varnosti pri delu družba ELES upravlja s sistemom varstva pred požarom. Prihodnji razvoj bo usmerjen v pametne tehnične sisteme z umetno inteligenco in skupne varnostne centre, saj bo le sektorsko sodelovanje omogočilo ustrezno odpornost celotnega sistema.

UPRAVLJANJE S SREDSTVI (ZAGOTAVLJANJE ENERGETSKE IN DRUGE INFRASTRUKTURE)

USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

KORPORATIVNA VARNOST

ANALIZA KLJUČNIH DELEŽNIKOV

IDENTIFIKACIJA IN SEGMENTACIJA DELEŽNIKOV

Družba ELES je skozi dinamično okolje in pripojitev družbe SODO razširila svojo mrežo ključnih deležnikov, ki jih sistematično razvršča v devet glavnih skupin glede na njihove vloge in vplive. Najpomembnejši deležniki ostajajo nacionalne in EU-ustanove ter regulatorji, katerih pričakovanja družba izpolnjuje z zakonitostjo delovanja, zanesljivostjo ter z učinkovitim upravljanjem prenosnega in distribucijskega sistema. Z anketiranjem redno spremljajo stopnjo zadovoljstva zunanjih deležnikov, ki je v zadnjih treh letih ostala visoka. ELES namerava tudi v prihodnje krepiti sodelovanje z deležniki in še naprej razvijati družbeno odgovorno ter strateško usmerjeno poslovanje.

STRATEGIJA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA

Zaradi slabega poznavanja dejavnosti in vloge družbe ELES, ki jo potrjujejo raziskave, so primarni komunikacijski cilji gradnja blagovne znamke družbe ELES, dvig prepoznavnosti družbe ter utrjevanje poznavanja dejavnosti, področja delovanja in projektov družbe ELES v splošni javnosti, kar je bistvo Strategije komuniciranja v družbi ELES. Pomembna sta tudi lokalno izobraževanje in

razbijanje mitov o elektroenergetiki. Komunikacija mora postati bolj proaktivna in strateško podprta, z uporabo sodobnih digitalnih kanalov, kot so: družbena omrežja in podkasti. Družba ELES mora okrepiti prisotnost na platformah, ki nagovarjajo mlajšo populacijo, in bolje izkoristiti potencial publikacije *Naš stik* za doseganje komunikacijskih ciljev.

Korporativno komuniciranje vključuje krepitev ugleda vodstva in družbe ELES (blagovna znamka) ter upravljanje z njim, zaupanje in lojalnost zaposlenih, ki so ambasadorji družbe ELES. S pravilno načrtovano in usmerjeno komunikacijo družba ELES poleg utrjevanja ugleda poskrbi tudi za prepoznavnost dejavnosti in poslanstva družbe, kar se reflektira tudi v lažjem izpeljevanju poslovnih aktivnosti (npr. gradnja/rekonstrukcija daljnovodov).

STRATEŠKI IZZIVI IN CILJI ZA OBDOBJE 2026-2030

V družbi ELES smo na podlagi temeljitih notranjih in zunanjih analiz opredelili devet skupin strateških izzivov, znotraj katerih smo določili 14 strateških izzivov in 28 strateških ciljev (SC). SC so razvrščeni po kapitalih in so povezani s Trajnostno strategijo ELES.

INVESTICIJSKA STRATEGIJA

Temeljni dokument za utemeljitev in opredelitev naložb v elektroenergetsko infrastrukturo je Razvojni načrt prenosnega sistema (2025–2034), medtem ko prioriteto naložb družbe ELES opredeljuje Naložbeni načrt za regulativno obdobje, ki določa prioriteto 122 naložb družbe ELES in je bil posredovan Agenciji za energijo.

PRIORITETNA VLAGANJA V ELEKTROENERGETSKO INFRASTRUKTURO

Vse investicije v prenosno omrežje RS, ki jih družba ELES načrtuje v prihajajočem petletnem obdobju, temeljijo na ciljnih evropske in nacionalne energetske politike ter so pripravljene kot rezultat lastnih in zunanjih študij. Pri tem se upoštevajo tudi smernice ENTSO-E ter uvedba pametnih omrežij in naprednih naprav za obvladovanje pretokov električne energije. Razvojni načrt prenosnega sistema opredeljuje nabor nujnih vlaganj v visokonapetostno elektroenergetsko omrežje RS, predvsem z vidika zagotavljanja sigurnostnega kriterija N-1. Poleg nujnih vlaganj družba ELES načrtuje tudi druga investicijska vlaganja, kot so: zamenjava sekundarne opreme, razvoj naprednih sistemov vodenja in projekt GreenSwitch. Vse investicije so razvrščene po prioriteten vrstnem redu glede na zakonodajne obveznosti, fazo izvedbe in vpliv na znižanje tveganj.

PRIČAKOVANI UČINKI INVESTICIJ NA OMREŽJE

V prihodnjih letih bo vrhunec investicij dosežen v letu 2026, nato pa se bo dinamika vlaganj postopno zmanjševala. Večina vlaganj (72 %) je namenjena vlaganjem elektroenergetske vode in RTP na vseh visokonapetostnih nivojih, kar bo osnova za podporo trajnostnemu razvoju EES z osrednjim ciljem razogljčenja energetskega sektorja in drugih okoljskih ciljev.

Uresničitev načrtovanih vlaganj bo povečala zanesljivost oskrbe in vplivala na ceno EE ter spodbudila gospodarsko rast, kar bo imelo pozitiven učinek na državne prihodke in BDP. Prav tako bodo vlaganja pripomogla k povečanju in razvoju konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

DIGITALNA TRANSFORMACIJA IN INOVACIJE

V prihodnjem strateškem obdobju bo družba ELES umetno inteligenco in napredno analitiko postavila v središče digitalne preobrazbe. Družba bo vzpostavila celovit sistem za upravljanje s podatki (angl. data governance), dodatno bodo uvedeni digitalni nadzorni mehanizmi, ki bodo omogočili preprosto

vizualizacijo ključnih kazalnikov in podatkovnih tokov. Napredna analitika bo omogočala boljše razumevanje trendov ter učinkovitejše finančno in strateško odločanje. Umetna inteligenca bo uvajana postopno, odgovorno ter z upoštevanjem etičnih in pravnih vidikov. Razvoj UI-projektov bo usmerjen z jasno strategijo, s podporo kompetenc zaposlenih in z iskanjem virov financiranja. Prek projektov, kot je Agilni ELES, bo podjetje spodbujalo agilnost ter uvajalo pametne sisteme za podporo učinkovitosti in nadzoru.

PODNEBNE SPREMEMBE IN OKOLJSKI CILJI

Podnebne spremembe močno vplivajo na energetske sistem, tj. na proizvodnjo in porabo elektrike. Ekstremni vremenski pojavi lahko poškodujejo infrastrukturo in povzročijo izpade v oskrbi z energijo. Družba ELES se odziva z načrtovanimi ukrepi, tj. s povečevanjem prenosnih zmogljivosti, z vključevanjem pametnih omrežij in gradnjo odpornejše infrastrukture. Za učinkovito prilagoditev energetskega sistema bo ključno sodelovanje različnih deležnikov – države, regulatorjev, stroke, gospodarstva, naravovarstvenikov in javnosti, zlasti pri umeščanju v prostor in zagotavljanju sredstev.

Vlada RS je konec leta 2024 sprejela posodobljen NEPN 2024, ki določa cilje do leta 2030 z vizijo do leta 2040. Za dosego ciljev mora ELES zagotoviti zadostne kapacitete prenosnega sistema, z načrtovanimi naložbami v višini več kot milijarde evrov. Družba ELES bo nadaljevala zmanjševanje lastnih emisij in povečevanje energetske učinkovitosti prek električnih vozil, sončnih elektrarn, energetske sanacije in zajema odvečne toplote. Večino emisij družbe ELES predstavljajo posredne emisije iz porabe energije in dobavne verige, na katere ima družba omejen vpliv. Znižanje emisij bo posledica širšega razogljčenja elektroenergetskega sistema.

Elektroenergetska infrastruktura vpliva na okolje skozi celoten življenjski cikel – od gradnje do obratovanja. Družba ELES pri vzdrževanju aktivno zmanjšuje vpliv na naravo – s prilagojenimi posegi in z ukrepi za ohranjanje habitotov. Z vzpostavitvijo centra za biotsko raznovrstnost želi družba ELES izboljšati razumevanje okoljskih ukrepov in s tem olajšati umeščanje projektov v prostor.

EKONOMSKO-FINANČNI DEL

V vseh projekcijah računovodskih izkazov je upoštevano, da bo družba ELES kot kombiniran operater elektroenergetskega omrežja ob primanjkljaju omrežninskih prihodkov za pokrivanje regulativnega okvira distribucij postopala skladno z določili 152. člena EZ-2. To pomeni, da se bodo presežki in primanjkljaji omrežnine med dejavnostmi prenosa in distribucije pobotali na ravni sistema, preostali načrtovani primanjkljaj pa bo ELES pokrnil iz drugih prostih virov, če ti obstajajo – zlasti iz presežkov, ustvarjenih iz prihodkov od avkcij za čezmejne prenosne kapacitete, če bo treba, pa tudi iz naknadno vplačanega kapitala oziroma kapitalskih rezerv, ki ga/jih zakon uvršča med druge proste vire elektrooperaterja.

SKLEPNA MISEL

Dolgoročni strateški plan družbe ELES oblikuje trdno in pregledno osnovo za usklajeno in odgovorno vodenje družbe v prihodnjem petletnem obdobju. Ponuja strateško sidrišče, ki omogoča proaktivno obvladovanje tveganj, učinkovito odzivanje na priložnosti ter krepitev sistemske vloge ELES v slovenskem in evropskem energetskega prostoru. Ključna vrednost dokumenta je v njegovi usmerjenosti k dolgoročni stabilnosti, transparentnosti in odpornosti ob hkratnem upoštevanju družbenih, tehnoloških in okoljskih izzivov 21. stoletja.

OSEBNA IZKAZNICA

Ime	ELES, d. o. o., operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja
Skrajšano ime	ELES, d. o. o.
Sedež	Ljubljana
Poslovni naslov	Hajdrihova ulica 2, 1000 Ljubljana
Matična številka	5427223000
Registracija	Okrožno sodišče v Ljubljani, št. vložka 1-09227-00
Identifikacijska številka za DDV	SI20874731
Poslovni račun pri Novi Ljubljanski banki, d. d., Ljubljana	SI56 0292 4001 7900 956
Poslovni račun pri Unicredit Banki Slovenija, d. d.	SI56 2900 0005 2003 012
Poslovni račun pri OTP banki, d. d.	SI56 0400 1004 8890 317
Poslovni račun pri Intesi Sanpaolo Bank, d. d.	SI56 1010 0006 0143 293
Osnovni kapital	109.634.575,01 €

Trajnostna strategija ELES do leta 2050



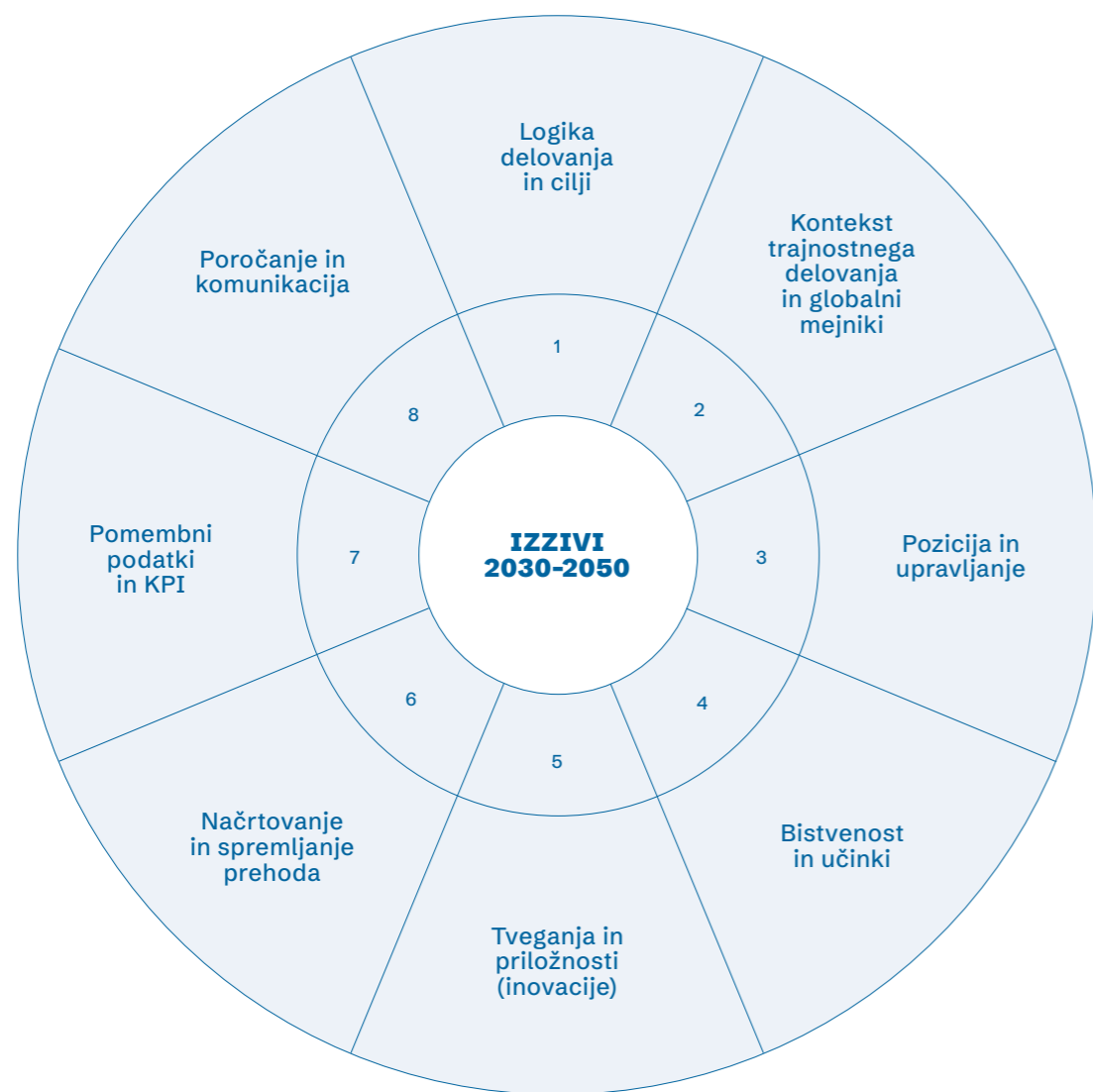
Trajnostna strategija ELES (TSE) je smerokaz do leta 2050, ki določa najsplošnejše in najbolj dolgoročne cilje ter predstavlja osrednjo trajnostno usmeritev poslovanja družbe ELES. TSE je najbolj splošna in strateška podlaga upravljanja in razvoja družbe ELES za naslednjih 20–40 let, a ponuja tudi navodilo za nujne spremembe oziroma prehod do realizacije teh ciljev. Je podlaga za razpravo o dolgoročnem strateškem planu (DSP) in letnem poslovnem načrtu.

Vsak izmed upravljavcev posamičnega procesa, kapitala, tveganja ali priložnosti mora strateške usmeritve smiselno interpretirati v okvirih svojega področja in jih prevajati v operativni jezik.

Kot temeljni strateški dokument je TSE v ciljih ambicioznejši od DSP, saj mora ta upoštevati konkretnejše notranje in zunanje omejitve. Letni načrti potem še ožje konkretizirajo cilje, zastavljene v DSP.

TRAJNOSTNI MODEL DRUŽBE ELES

Trajnostni model opredeljuje izzive (izhodiščni element) in osem nujnih elementov trajnostnega delovanja, ki so predstavljeni v poglavjih TSE.



Slika 1: Trajnostni model družbe ELES

KONTEKST TRAJNOSTNEGA DELOVANJA IN GLOBALNI MEJNIKI

Družba ELES se naslanja na pariški sporazum, cilj Evropske komisije (da Evropa postane prva podnebno nevtralna celina) ter na slovenske okoljske in energetske dokumente. Pomembna novost, ki v pomembnem delu natančneje zamejuje določene trajnostne teme, je Direktiva EU o trajnostnem poročanju in z njo metodologija ESRS.

Usmeritve Direktive EU o trajnostnem poročanju metodološko ni pomembneje spremenila že do zdaj vpeljano metodo definiranja trajnostne strategije, zato je bilo mogoče TSE 2021–2025 samo nadgraditi in ne v celoti spreminjati. Elesove strategije usklajuje vseh šest kapitalov – finančni, proizvodni, človeški, družbeni, intelektualni, naravni, ki so usklajeni z metodologijo ESG – in posebej dodano upravljanje →

E

**OKOLJSKI VIDIK
UPRAVLJANJE OKOLJA**

Naravni kapital

- Biodiverziteteta
- Ogljični odtis
- Ravnanje z odpadki
- Ravnanje z vodo
- Raba zemljišč
- Vizualno obremenjevanje
- Hrup
- Druge imisije in emisije

S

**DRUŽBENI VIDIK
USTVARJANJE VREDNOSTI
ZA VSE DELEŽNIKE**

Človeški kapital / zaposleni

- Človekove pravice
- Raznolikost
- Standardi in varnost dela

Družbeni kapital

- Storitve/proizvodi (ustvarjena vrednost upstream)
- Odnosi z dobavitelji (downstream)
- Varnost izdelkov
- Odnosi s skupnostjo
- Odnosi z drugimi ključnimi deležniki

G

**VIDIKI UPRAVLJANJA
IN VODENJA | PRISTOPI
VODENJA ORGANIZACIJE**

Upravljanje poslovnega modela

- Upravljanje z verigo vrednosti
- Neodvisnost in raznolikost vodstva
- Korupcija, podkupovanje / transparentnost
- Skladnost z regulativo
- Nadzorni organi

Proizvodni kapital

- Vrednost in upravljanje opredmetenih sredstev

Intelektualni kapital

- Vrednost in upravljanje neopredmetenih sredstev

Finančni kapital

- Vrednost kapitala in upravljanje finančnih sredstev

GLOBALNI IZZIVI 2030-2050

1. Demografski upad in staranje prebivalstva

- **Projekcije prebivalstva:** število delovno sposobnega prebivalstva v Evropski uniji se zmanjšuje
- **Staranje prebivalstva:** delež posameznikov, starih 65 let in več, se v EU povečuje

2. Energetska varnost in zeleni prehod

- **Cilj ogljične nevtralnosti**
- **Naložbene potrebe:** za doseg tega cilja so potrebne znatne naložbe
- **Diverzifikacija virov energije:** povečanje energetske neodvisnosti

3. Gospodarska in tehnološka konkurenčnost

- **Zaostanek produktivnosti**
- **Tehnološke vrzeli:** razdrobljenost, prekomerna regulacija ter neustrezna podpora raziskavam in inovacijam ovirajo konkurenčnost
- **Politična priporočila:** zmanjšanje prekomerne regulacije, spodbujanje bolj povezanega enotnega trga ter vzpostavitev kohezivnih energetskih in obrambnih politik

Okolje, v katerem družba ELES postavlja svojo trajnostno strategijo, je v nasprotju s tistim izpred desetih ali celo dvajsetih let neprimerljivo in na energetskem področju bolj volatilno. Zgoraj izpisani globalni izzivi so za sistemske operaterje v državni lasti, katerih moč je temeljila na togosti, še toliko izrazitejši.

OPREDELITEV TRAJNOSTNIH IZZIVOV IN POMEMBNOSTI DRUŽBE ELES

Družba ELES je kot hrbtenica elektroenergetskega sistema podvržena prav vsem vplivom prav vsakega dela tega sistema. Prenosne zmogljivosti in storitve bodo najverjetneje predvsem zaradi očitnega prehoda vseh energentov na elektriko gotovo potrebne, bo pa zaradi povsem novih izzivov poslovni model obvladovanja prenosnega omrežja gotovo drugačen. Trajnostni izzivi družbe ELES so:

TI 1 **Neprekinjen prenos EE**

TI 2 **Odpornost**

TI 3 **Biotska raznovrstnost**

TI 4 **Digitalna preobrazba**

TI 5 **Razvoj kompetenc**

TI 6 **Aktivno upravljanje z družbenimi spremembami**

TI 7 **Ugled družbe in zadovoljstvo deležnikov**

- TI 1 **Neprekinjen prenos EE** je ključni izziv družbe ELES in se povezuje predvsem z razvojem elektroenergetskega omrežja, obvladovanja sistemskih storitev, obvladovanja cene omrežnine.
- TI 2 **Odpornost** je tradicionalen izziv sistemskih operaterjev, ki pa se z novimi splošnimi izzivi dopolnjuje z odpor-
nostjo na podnebne spremembe, kibernetške napa-
de, družbene spremembe, demografske spremembe,
pretrese na finančnih trgih in podobno.
- TI 3 **Biotska raznovrstnost** predstavlja tradicionalen izziv in je zaradi obsežnih posegov v prostor daleč najpomembnejši.
- TI 4 **Digitalna preobrazba** zahteva korenito nadgradnjo kompetenc in »pomlajevanje« družbe, investicije v nova digitalna orodja, razvoj lastnih rešitev in obvladovanje umetne inteligence.
- TI 5 **Razvoj kompetenc** se izraža v sposobnosti prenosa organizacijskega znanja, prilaganja kadrovske politike ter izboljševanja internega in medsektorskega sodelovanja.
- TI 6 **Aktivno upravljanje z družbenimi spremembami** za družbo ELES pomeni hkratno zadovoljevanje politike doseganja pariškega dogovora in zadovoljivo ekonomiko svojih storitev za gospodarstvo in končnega uporabnika.
- TI 7 **Ugled družbe in zadovoljstvo deležnikov** za družbo ELES predstavljata merilo našega uspešnega delovanja.

Razčlenitev pomembnosti po kapitalih¹

Realizacija opredeljenega trajnostnega modela, ki se za sistemske operaterje ne more bistveno spreminjati, bo morala biti predvsem hitrejša v odzivih na spremembe, kar zahteva predvsem hitro prilagajanje investicij v proizvodni in intelektualni kapital ter hitro prilagajanje kompetenc zaposlenih in dobaviteljev, s tem pa tudi organizacijska prilagajanja.

Družbeni kapital

- Vpliv na ceno omrežnine
- Odpornost družbe ELES in elektroenergetskega sistema na družbene spremembe
- Medsektorsko povezovanje kompetenc z zunanjimi deležniki
- Sooblikovanje energetske in prostorske zakonodaje
- Sooblikovanje regulatorne zakonodaje
- Sooblikovanje pravil ENTSO-E
- Ugled družbe

Človeški kapital

- Kibernetška varnost, ki temelji na kompetentni ekipi in ozaveščenosti zaposlenih
- Usposobljenost zaposlenih, delovne opreme ter delovnih pogojev za varnost in zdravje
- Uvajanje digitalnih ambasadorjev
- Prenos organizacijskega znanja (know-how) in razvoj kompetenc zaposlenih
- Prilagajanje kadrovske politike na demografske spremembe in trg delovne sile
- Izboljšanje internega sodelovanja
- Medsektorsko povezovanje kompetenc z zunanjimi deležniki

Naravni kapital

- Odpornost elektroenergetskih objektov na ekstremne vremenske pojave
- Upravljanje z biotsko raznovrstnostjo

Proizvodni kapital

- Odziv na spremembe potreb po sistemskih storitvah zaradi prestrukturiranja proizvodnih virov in porabe energije
- Razvoj elektroenergetskega omrežja za vključitev novih proizvodnih enot obnovljivih virov
- Odpornost elektroenergetskih objektov na ekstremne vremenske pojave
- Uvajanje novih digitalnih orodij in umetne inteligence
- Povečanje prenosnih kapacitet daljnovodov na obstoječih trasah

Intelektualni kapital

- Uvajanje novih digitalnih orodij in umetne inteligence
- Razvoj lastnih IT-rešitev
- Celovito upravljanje s podatki
- Uvajanje digitalnih ambasadorjev

Finančni kapital

- Učinkovitost investiranja v elektroenergetski sistem
- Stalno zagotavljanje denarnega toka družbi ELES

Upravljanje (angl. Governance)

- Priprava ukrepov za različne scenarije sprememb v okolju zaradi prilaganja na zeleni prehod
- Upravljanje s spremembami na ravni družbe
- Razširitev odgovornosti kontrolinga na področje učinkovitosti izvajanja notranjih procesov v družbi

TSE in DSP se stikata v točki povezovanja trajnostnih pomembnosti in ciljev (časovno obdobje 20+ let) s strateškimi cilji (časovno obdobje 5 let).

¹ Kapitali so podrobneje opisani v poglavju 5: Ustvarjanje vrednosti za deležnike – kapitali družbe.

Poslanstvo, vizija in vrednote

Predstavitev
posodobljenega
poslanstva,
vizije in vrednot



POSLANSTVO → Z zanesljivim upravljanjem elektroenergetskega sistema skrbimo za stabilnost, učinkovit razvoj družbe ter za prehod v brezogljično Slovenijo in regijo.

Elesovo poslanstvo je zaradi specifične vloge prenosnega sistema in lastništva države podlaga njegovi viziji. Strateški pomen zanesljivega upravljanja elektroenergetskega sistema je tako pomemben za državo in vse civilnodružbene subjekte, da nadvladuje ožje poslovne interese družbe ELES same, ki so zapisani v viziji. Poslanstvo opredeljuje družbo ELES kot ključni člen stabilnosti, saj brez neprekinjene razpoložljivosti električne energije ni stabilne družbe. Omogoča tudi razvoj družbe, predvsem pa razvoj v smeri brezogljičnosti za energetske sisteme in uporabnike.

VIZIJA → Učinkovito povezani energetske sistemi in uporabniki

Energetski sistemi in uporabniki so ključni del vizije, vloga družbe ELES pri tem pa je učinkovito povezovanje. Družba ELES ustvarja oziroma generira prihodke iz realizacije te koristi, saj niti sama ne proizvaja električne energije niti z njo ne trguje. Zagotavljanje razpoložljivosti električne energije, kar je funkcionalna obljuba, se lahko izvaja le prek realizacije vizije, ki je dovolj odprta, da omogoča razvoj načinov zagotavljanja te povezanosti skladno s tehnološkimi in z drugimi spremembami v okolju. Vizija razume Elesovo mesto na samem vrhu medsektorsko vodene energetike.

VREDNOTE → Zanesljivost

Zagotavljamo prenos, s čimer omogočamo oskrbo z električno energijo, s tem pa tudi uspešno delovanje in vzdržni razvoj celotne družbe. Kot lastnik in odgovorni upravljavec infrastrukture smo faktor predvidljivosti in dostopnosti. Kot kolegi, sodelavci in partnerji smo najzanesljivejši del ekipe, projekta ali partnerstva.

→ Prožnost

Dinamično smo vpeti v lokalne, regionalne, mednarodne in v globalne tokove ter tako obvladujemo tveganja togosti in nedostopnosti. Kot operater prenosnega in distribucijskega sistema smo odzivni pri zaznavanju potreb deležnikov in prilagodljivi pri uvajanju potrebnih sprememb. Delujemo kot agilni posamezniki z razumevanjem, ki seže čez omejitve posameznega procesa.

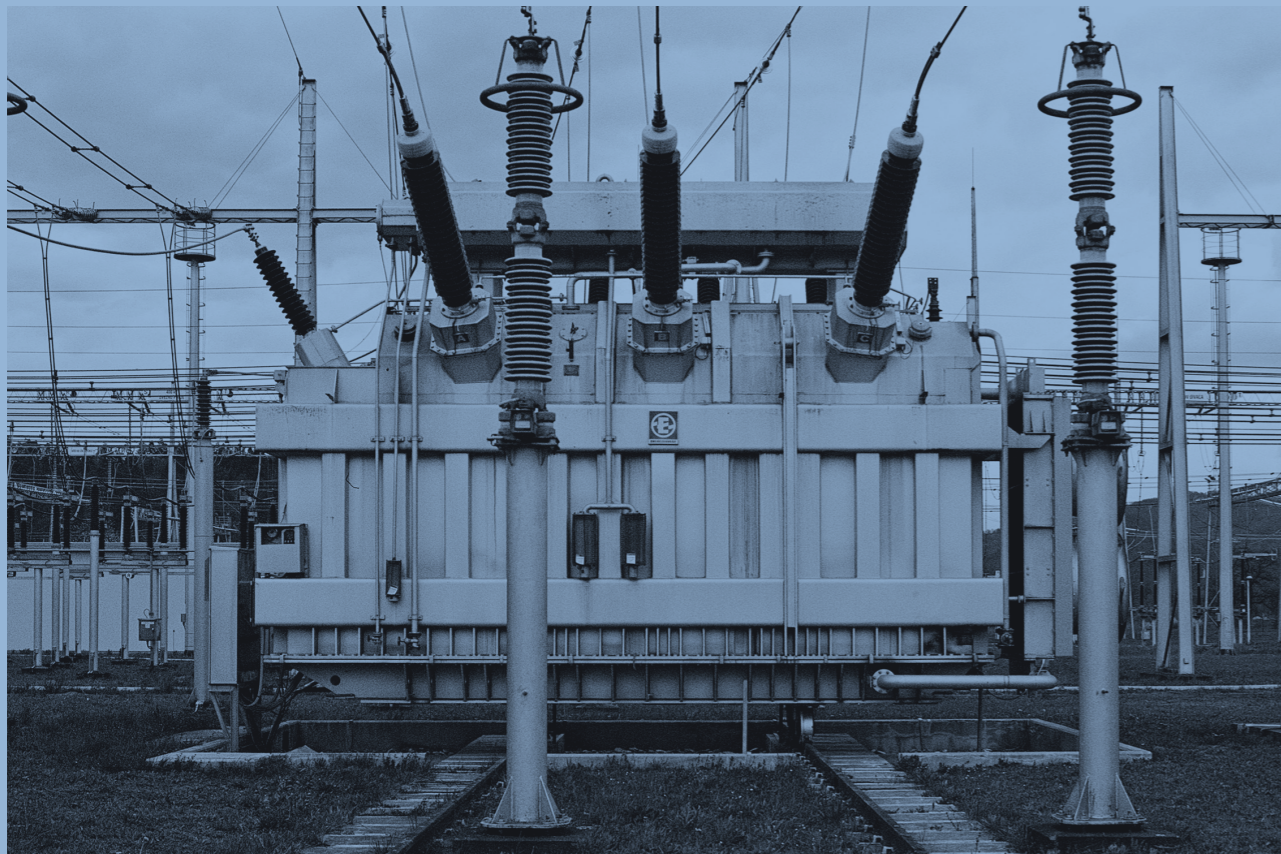
→ Javni interes

Smo uresničevalci javnega interesa za področje elektroenergetike. Naše poslovne in tehnološke odločitve kažejo na razumevanje delovanja in potreb širše družbe, tudi z vidika dolgoročnega trajnostnega razvoja. Kot ozaveščeni posamezniki udeležujemo horizontalni pogled in predlagamo rešitve, ki so relevantne (primerne) v širšem kontekstu, v katerega smo vpeti.

→ Povezovanost

Smo most, ki povezuje vire in porabnike, lokalno z nacionalno infrastrukturo in slovensko z mednarodnimi omrežji. Kot poslovni subjekt sprožamo povezave, ki so potrebne za uresničenje dolgoročnih ambicij in zavez znotraj in tudi zunaj energetskega sektorja. Kot predlagatelji rešitev delujemo vključevalno ter s tem dosegamo hitrejše, učinkovitejše in trajnejše razvojne učinke.

ELES – vodilna vloga pri elektroenergetski tranziciji v smeri trajnostnega razvoja Slovenije



NOSILEC RAZVOJA SLOVENSKEGA EES V OKVIRU ENOTNEGA EVROPSKEGA EES

Obvladovanje izzivov, ki jih pred sistemske operaterje postavlja prehod v nizkoogljično družbo, je ena ključnih strateških usmeritev delovanja družbe ELES. Zaradi enormne rasti nameščene moči (razdrobljenih) obnovljivih virov električne energije se številni sistemski operaterji v Evropi spoprijemajo z izzivi obvladovanja stabilnosti omrežij in s tem zanesljive oskrbe odjemalcev z električno energijo. Energetski sistemi se tako srečujejo s številnimi spremembami, ki zahtevajo prilagodljive in inovativne pristope k zagotavljanju stabilnosti omrežja, zanesljivosti oskrbe in učinkoviti integraciji obnovljivih virov energije. Ključne usmeritve podajajo zakonodajni dokumenti, ki so sprejeti na ravni EU. V naslednjih petih letih bo tako eno pomembnejših vlog igral predvsem zakonodajni paket glede izboljšanja zasnov trga električne energije (angl. Electricity Market Design Reform – EMDR), ki je nastal kot odziv EU na energetska krizo, ki smo ji bili priča v letih 2022 in 2023.

Eden ključnih izzivov bo krepitev odpornosti elektroenergetskega sistema proti nenadnim motnjam in kriznim situacijam. Skladno z EMDR je nujno vzpostaviti robustne mehanizme za pripravljenost na krizne razmere, ki vključujejo:

- ▶ natančno analizo ter redno posodabljanje nacionalnih in regionalnih scenarijev tveganj, ki zajemajo potencialne izpade proizvodnje, prekinitve prenosa in izredne vremenske pojave;
- ▶ krepitev sodelovanja med sosednjimi sistemskimi operaterji pri izmenjavi podatkov in zagotavljanju rezervnih zmogljivosti;
- ▶ vzpostavitev učinkovitih mehanizmov za hitro odzivanje na krizne dogodke, s ciljem zagotavljanja neprekinjene oskrbe z električno energijo.

Prehod na obnovljive vire energije zahteva obsežne prilagoditve elektroenergetskega sistema, zaradi česar bodo potrebni številni ukrepi, kot so na primer:

- ▶ pospešeno vlaganje v napredne rešitve za uravnavanje volatilnosti obnovljivih virov, kot so: baterijski hranilniki energije, fleksibilni odjem in napredni sistemi za napovedovanje proizvodnje;
- ▶ vlaganja v razvoj pametnih omrežij in digitalne platforme, ki bodo omogočale optimizacijo proizvodnje in porabe električne energije v realnem času;
- ▶ poenostavitev postopkov za priklop novih proizvodnih enot OVE ter izboljšanje povezljivosti med proizvodnimi enotami in omrežjem.

Zaradi vse večje volatilnosti cen električne energije na veleprodajnih trgih, tudi kot posledica integracije obnovljivih virov, bo treba uvesti mehanizme, ki bodo zagotovili večjo predvidljivost in stabilnost. Pomembni ukrepi na evropski ravni vključujejo:

- ▶ razvoj in spodbujanje dolgoročnih pogodb, kot sta Power Purchase Agreements (PPA) in Contracts for Difference (CFD), ki proizvajalcem in odjemalcem omogočajo večjo cenovno predvidljivost;
- ▶ prilagajanje tarifnega sistema, tako da bo spodbujal naložbe v elektroenergetsko infrastrukturo in zagotovil učinkovito financiranje omrežja;
- ▶ povečanje transparentnosti trga in izboljšanje regulacije za preprečevanje cenovnih manipulacij.

Z integracijo razpršenih obnovljivih virov v omrežje, še posebej na distribucijski ravni, se v ospredje močno postavlja koncept aktivnega odjemalca, katerega pravne temelje delovanja v elektroenergetskem sistemu postavlja že Uredba (EU) 2019/943. Koncepti, kot je razvoj energetske skupnosti in individualnih aktivnih odjemalcev, ki bodo lahko sodelovali na trgu s proizvodnjo in porabo električne energije, pa pomenijo, da bo treba močno povečati sredstva za vlaganje v pametne merilne sisteme, ki bodo omogočali nadzor v realnem času in optimizacijo porabe energije pri končnih uporabnikih. Hkrati pa je nujno potreben razvoj novih tržnih mehanizmov, ki bodo aktivnim odjemalcem omogočili ekonomske spodbude za prilagajanje porabe in sodelovanje v storitvah izravnave.

Na omenjenih področjih je vloga sistema operaterja sicer posredna, vendar prenosno in distribucijsko omrežje predstavlja ključni element, brez katerega reform ne bo mogoče izpeljati. Pri tem deležniki pričakujejo maksimalno mogočo izrabo prenosne infrastrukture in posledično integracijo energetskih sistemov in trgov. Vse to v praksi močno povečuje obratovalna tveganja, ki jih z vse večjo stopnjo koordinacije med sistemskimi operaterji skušamo uspešno obvladovati. Tako bodo aktivnosti družbe ELES v mednarodnem okolju v prihodnjih petih letih usmerjene tudi v okrepljeno sodelovanje z evropskimi sistemskimi operaterji v okviru regionalnega sodelovanja pa tudi v okviru ENTSO-E.

Posebno področje je področje kibernetske varnosti. Z naraščajočo digitalizacijo elektroenergetskega sektorja postaja kibernetska varnost ključni dejavnik za zagotavljanje zanesljivosti sistema. Pozornost bo usmerjena predvsem v:

- ▶ implementacijo naprednih varnostnih protokolov za zaščito kritične energetske infrastrukture pred kibernetskimi napadi;
- ▶ razvoj sistemov za zgodnje zaznavanje kibernetskih groženj in izboljšanje odzivne zmogljivosti ob napadih;
- ▶ redno izvajanje stresnih testov in usposabljanja za osebje, da bo sistemska zaščita vedno na najvišji ravni.

PODROČJA DELOVANJA

Družba ELES zagotavlja varen, zanesljiv in neprekinjen prenos električne energije. Varuje slovenski elektroenergetski sistem, tesno povezan s prenosnimi omrežji sosednjih držav in vpet v evropski energetski sistem. Družba ELES je odgovorna za to, da je električna energija vedno na voljo ter da lahko odjemalci z njeno pomočjo vsak trenutek v dnevu uresničujejo svoje potrebe in želje.

Skrbi za brezhibno delovanje vseh naprav na napektnostnih nivojih 400 kV in 220 kV ter za del prenosnega omrežja 110 kV. Operaterji v republiškem centru vodenja in omrežnem centru vodenja upravljajo in nadzirajo slovenski elektroenergetski sistem, vključno s čezmejno koordinacijo obratovanja, hkrati pa nenehno zagotavljajo ravnovesje elektroenergetskega sistema.

Z vidika družbe ELES sta ključni dve med seboj tesno povezani dejavnosti oziroma temeljni obljudi:

- ▶ zagotavljanje prenosa električne energije od virov do odjemalcev;
- ▶ zagotavljanje ravnovesja med porabo in proizvodnjo ter zagotavljanje zanesljive oskrbe z električno energijo.

Na obe temeljni nalogi sistemskih operaterjev zelo vpliva prehod v nizkoogljično družbo oziroma t. i. energetska tranzicija. Ta v elektroenergetske sisteme vnaša veliko novosti in sprememb. Sodoben elektroenergetski sistem sestavlja bistveno manj konvencionalnih elektrarn kot nekoč, kar slabša inercijo in odpornost sistema na motnje. Več je obnovljivih virov in gradnikov t. i. pametnih omrežij.

Značilnost obnovljivih virov v nasprotju z drugimi je, da je njihova razpoložljivost odvisna od vremena. Že vodni viri v daljšem sušnem obdobju dobesedno presahnejo, veter in sonce pa nihata še v krajših časovnih ciklih. Če je pred desetletjem pasovna energija ustvarjala občutek, da je funkcija zagotavljanja razpoložljivosti virov električne energije bolj na ravni frekvenčne regulacije, se že danes, ko v Sloveniji sploh še nismo dosegli zastavljenih ciljev glede obsega obnovljivih virov, povečuje pritisk prav na ta del Elesove dejavnosti. Zapisano bolj neposredno: če je pred leti družba ELES vedno imela na voljo množico različnih možnosti za izravnavo, jo v prihodnje na tem področju čaka veliko izzivov. To se kaže predvsem skozi vedno večje potrebe po storitvah izravnave, pri čemer že nekaj let opažamo več kot desetodstotno rast aktivirane izravnalne energije na medletni ravni. Zadnje pomeni tudi povečane potrebe po zakupu izravnalne moči, kar v praksi pomeni pritisk na povečanje omrežnine za prenosno omrežje.

Kot operater ne samo prenosnega, ampak tudi distribucijskega elektroenergetskega omrežja se zavedamo pomembnosti svoje vloge, saj smo postali član evropskega združenja EU-DSO (Združenje operaterjev distribucijskih sistemov), v katerem sodelujemo na

področju priprave pravil za delovanje distribucijskega sistema, pravil za dolgoročno načrtovanje razvoja sistema, pravil za urejanje razmerij med uporabniki sistema in distribucijskim operaterjem, na področju kibernetske varnosti in digitalizacije.

USTVARJANJE VREDNOSTI ZA DELEŽNIKE - KAPITALI DRUŽBE

DRUŽBENI KAPITAL → Družbeni kapital vsebuje vse učinke deležnikov na vrednostno verigo. V prvi vrsti so to dobavitelji, ki se v bilanci kažejo kot strošek, in kupci, ki se v bilanci kažejo kot prihodek. Ob teh skupinah v družbeni kapital sodijo tudi deležniki, ki se pojavljajo kot javnosti, tisti torej, ki z družbo ELES niso v tržnem odnosu. Družbeni kapital ni v lasti družbe ELES. To je družbeno okolje v nasprotju z naravnim, ki je del naravnega kapitala.

ČLOVEŠKI KAPITAL → Človeški kapital predstavljajo zaposleni družbe, ne pa tudi zaposleni pri dobaviteljih. Človeški kapital ni v lasti družbe ELES.

NARAVNI KAPITAL → Naravni kapital, ki ni v lasti nobenega posameznika in torej niti družbe ELES, se pojavlja na vložkih in izložkih verige vrednosti. Na izložkih se pojavlja s pozitivnimi in z negativnimi učinki na okolje. Naravni kapital je torej naravno okolje družbe ELES.

PROIZVODNI KAPITAL → Proizvodni kapital so proizvodna sredstva, ki jih družba ELES kupi na trgu ali ga ustvari s svojim delom delavci družbe ELES ali njegovi dobavitelji. Proizvodni kapital je v celoti last družbe ELES in se kaže kot materializirana sredstva.

INTELEKTUALNI KAPITAL → Intelktualni kapital je v celoti last družbe ELES in se kaže kot nematerializirana sredstva. V večini primerov gre za vrednost, ki jo s svojim osebnim intelektualnim kapitalom ustvari zaposleni družbe in njeni dobavitelji ter ga pogodbeno predajo v last družbi.

FINANČNI KAPITAL → Finančni kapital so finančna sredstva družbe, ki so v celoti v lasti družbe. Sem ne sodi kapital lastnikov družbe, ki predstavlja obveznost družbe ELES do lastnikov.

UPRAVLJANJE (ANGL. GOVERNANCE) → Upravljanje se deloma pojavlja zunaj kapitalov, ko gre za procese, ki so vezani na upravljanje procesov v osrednjem delu trajnostnega modela. V širšem pomenu pa se upravljanje veže na upravljanje vseh virov družbe pa tudi upravljanje odnosov z družbenim in naravnim okoljem.

LASTNIŠKA STRUKTURA IN KAPITALSKE POVEZAVE

Republika Slovenija je edini družbenik in ustanovitelj družbe ELES, d. o. o.

Vlada kot skupščina odloča o pomembnejših korporativno-pravnih vprašanjih. Tako je bil septembra 2023 sprejet sklep o pripojitvi družbe SODO, d. o. o., distribucijski operater z električno energijo, k družbi ELES, d. o. o., sistemski operater prenosnega elektroenergetskega omrežja.

S pripojitvijo družbe SODO, d. o. o., je družba ELES, d. o. o., kot univerzalni pravni naslednik vstopila v vsa pravna razmerja, katerih subjekt je bila družba SODO, d. o. o., s čimer je družba ELES, d. o. o., skladno z Zakonom o gospodarskih družbah v celoti prevzela vse dejavnosti družbe SODO, d. o. o., vključno z vsemi osnovnimi sredstvi, zaposlenimi delavci in s sklenjenimi pogodbami.

S pripojitvijo je družba ELES, d. o. o., postala operater kombiniranega sistema, zaradi česar se je spremenila firma družbe, ki se po pripojitvi glasi »ELES, d. o. o., operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja«.

V nadaljevanju predstavljamo posamezne ključne kapitalske naložbe in njihove strategije upravljanja.

OPERATO - HČERINSKA DRUŽBA ZA PAMETNE ENERGETSKE REŠITVE

V družbi ELES je že vrsto let zbrana ekipa inženirjev z visokim strokovnim znanjem in dolgoletnimi izkušnjami pri gradnji in upravljanju nacionalnega elektroenergetskega sistema. Tako smo v začetku leta 2021 sprejeli poslovno drzno odločitev in ustanovili družbo Operato, energetske rešitve, d. o. o. Odločitev za ustanovitev hčerinske družbe, z željo po širitvi lastnega znanja in izkušenj na druge operaterje se je izkazala v praksi za pravilno. Družba razvija pametne rešitve za operaterje elektroenergetskih omrežij in je pri tem zelo uspešna. Cilji družbe so opolnomočiti druge sorodne operaterje s sodobnimi orodji in z rešitvami, ki izboljšujejo varnost delovanja in omogočajo boljše izkoriščenost elektroenergetske infrastrukture.

V prihodnjem kratkoročnem obdobju obstaja potencial po strateškem povezovanju in v neki srednjeročni časovni perspektivi tudi po vstopu strateškega partnerja.

ADEX - REGIJSKA BORZA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO

Spreminjajoče se okoliščine, v katerih je delovala borza BSP, so narekovale spremembo in prilagoditev. To smo napovedali že v DSP 2021–2025 v smeri strateških partnerstev in skupnega razvoja.

Kapitalska naložba družbe ELES v slovensko borzo z električno energijo BSP je bila ena izmed pomembnejših strateških naložb. A okoliščine, v katerih je delovala borza BSP, so se spremenile. Z uveljavitvijo uredbe

Komisije EU 2015/1222 z dne 24. julija 2015 o določitvi smernic za dodeljevanje zmogljivosti in upravljanje prezasedenosti ter iz te uredbe izhajajoče pobude po večji konkurenčnosti med borzami pri organiziranju enotnega evropskega trga so se začele dogajati velike spremembe pri poslovanju in delovanju borz. Na širšem evropskem trgu sta se v preteklih letih kot glavna borzna akterja oblikovali dve regionalni borzi, ki ponujata storitve borze z električno energijo v več evropskih državah. To sta borzi EPEX in NordPool. Obe borzi sta izrazili jasno namero po širitvi v JVE-regijo, katere del je tudi slovenski borzni trg.

Skladno z navedenim se je družba ELES kot odgovorni gospodar odločila za strateško povezavo ter je leta 2022 z družbama EPEX (EPEXSPOT, S. E., European Power Exchange, imenovan operater trga z električno energijo) in družbo EMS (Akcionarsko društvo »Elektrumreža Srbije«, Beograd, ki je sistemski operater prenosnih omrežij v Republiki Srbiji) ustanovila prvo regionalno borzo električne energije za srednjo in jugovzhodno Evropo – ADEX SKUPINA holding družba, d. o. o. (ADEX), z odvisnima družbama, slovensko borzo z električno energijo BSP in srbsko borzo z električno energijo SEEPEX.

Družba ADEX je bila ustanovljena z namenom integrirati poslovne dejavnosti partnerjev – s podporo družbe EPEX povezovati poslovne dejavnosti družb BSP in SEEPEX – in učinkovito zasledovati cilje evropske zakonodaje, tj. vzpostavitev notranjega energetskega trga v Evropi.

Z namenom krepitve in širitve delovanja regionalne borze za srednjo in jugovzhodno Evropo se je leta 2023 partnerstvu pridružila družba MAVIR (MAVIR, Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerezényitő, ZRt, madžarski sistemski operater), ki je v družbo ADEX, v obliki stvarnega vložka, vložila svoj celotni poslovni delež v madžarski borzi električne energije HUPX (Magyar Szervezett Villamosenergia-piac Zártkörűen Működő Részvénytársaság, upravljavec organiziranega madžarskega promptnega trga z električno energijo).

Cilji vstopa novih partnerjev so:

- ▶ integrirati dejavnosti treh borz električne energije BSP, HUPX in SEEPEX v skupino ADEX, in sicer tako, da:
 - slovenska borza električne energije BSP izvaja naloge organiziranja trgovanja znotraj dneva v Sloveniji in Srbiji ter izvaja kliring na novih trgih,
 - srbska borza električne energije SEEPEX izvaja nalogo organiziranja projektnega vodenja za vzpostavitev novih spajanj trgov v regiji,
 - madžarska borza električne energije HUPX od EPEX prevzame in od zdaj zagotavlja naloge organiziranja trgovanja za dan vnaprej;
- ▶ postopno centralizirati poslovanje med posameznimi borzami električne energije ter uskladiti lastne blagovne znamke, interna pravila in kliring, z namenom maksimizirati sinergijske učinke med njimi;
- ▶ od EPEX tudi v prihodnje zagotavljati storitve upravljanja trga za BSP, HUPX in SEEPEX.

Družba ADEX je s širitvijo postala najlikvidnejše središče promptnega trgovanja z elektriko na tem območju Evrope. Kapitalska naložba omogoča družbi ELES aktivno vlogo pri ključnih odločitvah in smeri razvoja regionalne borze ADEX (in posredno slovenske borze BSP). A tu se možnosti za nadaljnji razvoj ne končajo, saj je pomembnejši del strategije družbe ADEX prav v širitvi in iskanju novih strateških po regiji.

STELKOM

Družba Stelkom, d. o. o., je ponudnica telekomunikacijskih povezav in storitev, z željo ostati prva izbira med ponudniki informacijsko-telekomunikacijskih storitev v Sloveniji. Pretežni del svojih storitev zagotavlja na telekomunikacijski infrastrukturi družb elektrogospodarstva (ki so hkrati tudi družbenice) – s trženjem presežkov lastnik kapacitete TK na njihovem optičnem omrežju.

Vsaka gospodarska družba išče potenciale za nadaljnji razvoj in rast. Prizadevanja družbenic po vstopu strateškega partnerja so leta 2022 obrodila sadove, saj je v družbeniško sestavo vstopila družba Metrima International, AB. S tem je družba ELES zmanjšala poslovni delež in je iz večinskega postala 34,15-odstotni družbenik družbe.

Družba Stelkom, d. o. o., se spoprijema s poslovnimi in tudi finančnimi izzivi. Pretekli poslovni načrti posloводства so se izkazali za preoptimistične in ne-realne. Potrebni bodo temeljito finančno in poslovno prestrukturiranje družbe ter optimizacija poslovnega modela družbe, vse v dogovoru z obstoječimi družbeniki oziroma novimi, ki bodo videli poslovni interes po vstopu v družbo.

INFORMATIKA, d. d.

Naša naložba v družbo Informatika, d. d., nam ne predstavlja prioritete niti finančnega interesa. Poslovanje družbe je stabilno in finančno vzdržno. Informatika, d. d., je razvojno naravnana IKT-družba, ki je cenjeni partner v slovenskem elektroenergetskem prostoru. Če bo kateri izmed obstoječih delničarjev izkazal interes po nakupu naših delnic, smo pripravljeni na njihovo prodajo.

ELDOM, d. o. o.

Skupaj z družbo Elektro Maribor smo vsak po 50-odstotni družbenik družbe Eldom, d. o. o., ki se ukvarja z upravljanjem in vzdrževanjem počitniških kapacitet ter poslovnih stavb. Poslovanje družbe se je stabiliziralo, lastništvo pa konsolidiralo. Ne zahteva dodatnih vlaganj, še več, družba ima velik potencial za rast, in to ne samo na slovenskem prostoru, ampak tudi v sosednji Hrvaški, v kateri ima veliko slovenskih gospodarskih družb svoje počitniške kapacitete.

TSCNET SERVICES, GmbH, IN JOINT ALLOCATION OFFICE (JAO)

Skupne naložbe evropskih upravljavcev prenosnih omrežij so posledica usmeritev, kot izhajajo iz področne evropske zakonodaje in razvoja skupnega evropskega trga z električno energijo. Ta zahteva učinkovito in varno obratovanje prenosnih omrežij ter transparentno dodeljevanje prenosnih zmogljivosti.

Družba ELES je kot soustanoviteljica vstopila v lastniško strukturo TSCNET Services, GmbH, zaradi vedno večjih potreb po koordinaciji obratovanja. Cilj delovanja družbe je zagotavljanje storitev na področju učinkovitega obvladovanja prenosnega omrežja Evrope in ohranjanje visoko raven celotnega varnostnega sistema v evropskem prenosnem omrežju.

Zakonodaja pred nas kot sistemske operaterje postavlja vedno nove izzive in prilagoditve, izzive in obveznosti. Ena izmed njih je tudi preoblikovanje v novo družbo z večjimi pristojnostmi in predvsem novimi funkcijami.

Družba ELES je skupaj s 25 evropskimi TSO solastnica avkcijske hiše Joint allocation office (JAO). Delovanje je precej utečeno, kot cilj delovanja pa smo si postavili učinkovito in pregledno dodeljevanje čezmejnih prenosnih zmogljivosti v Evropi. Imajo zelo pomembno vlogo med prihodki družbe ELES, ki so v letih 2020–2024 bistveno preseglji prihodke iz naslova omrežnine.

POTENCIALNE KAPITALSKE NALOŽBE V SKLADE

V prihodnje si bo družba prizadevala za širjenje naložbenih priložnosti tudi na področju skladov, ki so usmerjeni v financiranje zrelih zagonskih podjetij z rešitvami, pomembnimi za podporo učinkovitemu razvoju naše osnovne dejavnosti. Z vlaganjem v tovrstne sklade lahko družba ELES ne le oplemeniti finančna sredstva, ampak tudi okrepi mrežo inovativnih partnerstev in pospeši razvoj tehnologij, ki so strateško pomembne za izvajanje osnovnega poslanstva družbe.

Poleg tega pa bomo kot alternativno bančnim depozitom, potencialom zakladnih menic izkoristili tudi možnost kratkoročnih finančnih naložb z namenom boljšega upravljanja s kratkoročnimi presežki denarnih sredstev.



Analiza zunanjega okolja



GLOBALNI MEGATRENDI V ELEKTROENERGETIKI

Sistem Copernicus, ki v Evropi velja za referenco na področju opazovanja zemlje in je del evropskega vesoljskega programa, v povezavi z globalnim segrevanjem poroča, da je bil letošnji (2025) februar že 19. zaporedni mesec, v katerem smo presegli mejo 1,5 °C. Konkretno je bil februar najtoplejši mesec v zgodovini, temperatura pa so bile za 0,63 °C višje od povprečja obdobja 1991–2020. Letošnji februar predstavlja anomalijo v višini 1,59 °C v primerjavi s predindustrijskim obdobjem.

Pomembna sprememba glede globalnih trendov se obeta na področju varnostne politike EU, na katerem Evropska komisija vzpostavlja tesno sodelovanje med ustanovami EU na področju varnostnih tveganj, vključno s kibernetскими napadi, z vmešavanjem tujih sil v notranje zadeve držav članic ter v splošnem dviguje mentaliteto pripravljenosti na varnostna tveganja. Varnostna strategija EU predvideva tudi področje varovanja energetske infrastrukture v navezavi na obrambo, trgovinske odnose in na hibridne grožnje, kot so npr. nedavne sabotaže v Baltskem morju.

Druga pomembna sprememba je povezana s prehodom z zelenega dogovora na nevtralni industrijski dogovor. EU je oblikovala svet za konkurenčnost, ki obravnava spremembe v povezavi s kompasom konkurenčnosti, Dragijevo poročilo, ogljično nevtralni industrijski dogovor in na tem področju lahko srednjeročno pričakujemo velike spremembe na področju spodbud za povečanje konkurenčnosti evropskega gospodarstva, ki pa bodo šle z roko v roki na relaciji z defosilizacijskim procesom.

Evropa se glede energentov še naprej distancira od ruskega plina, saj je izkušnja iz leta 2022 povzročila ireverzibilne spremembe v pogledu do cenenih energentov, ki prihajajo iz nestabilnih tretjih držav. Evropska komisija je pri tem oddaljevanju previdna, saj igra plin pomembno vlogo pri pogajanjih o trgovinski menjavi z ZDA. Evropa glede na aktualno politiko v ZDA pričakuje dinamično in razburljivo dogajanje, ki bo poseglo na dobavo energentov pa tudi na različne oblike sodelovanja na področju defosilizacije.

Na področju defosilizacije prometa, ki bo pomembno vplivala na elektrifikacijo osebnih in poslovnih vozil, se EU nahaja pred težkimi odločitvami glede prepovedi motorjev z notranjim izgorevanjem, ki je predvideno leta 2035; pred kratkim je prišlo do 2-letnega zamika pri dokončnem sprejemanju te odločitve. Hkrati pa je EU vedno bolj proaktivna na področju odpravljanja ovir glede gradnje polnilne infrastrukture za vse vrste vozil, prav tako spodbuja proizvodnjo baterij z izvorom v EU ter išče načine za spodbude evropske industrije na področju proizvodnje brez fosilnih vozil.

Naslednji trend, ki je neposredno povezan s prenosno in z distribucijsko dejavnostjo družbe ELES, je globalno povečanje cen in podaljšanje dobave visokonapetostnih komponent. Institucionalni deležniki vidijo v teh spremembah nevarnosti, ki lahko vplivajo na poslabšanje stanja na področju sigurnosti dobave,

podaljšanje časa, potrebnega za gradnjo energetske infrastrukture, vključno z vplivom na proces zelene transformacije. Cene in dobavni časi transformatorjev ter VN-kablov so se od leta 2021 skoraj podvojili.

PRIČAKOVANE SPREMEMBE NA PODROČJU ELEKTROENERGETIKE IN TRENDI PRIHODNJEGA RAZVOJA (Z UPOŠTEVANJEM PRIČAKOVANIH SPREMOMB V ZAKONODAJI IN REGULATIVI)

MAKSIMIZACIJA ČEZMEJNIH PRENOSNIH ZMOGLJIVOSTI IN SIGURNOSTI OBRATOVANJA

V okviru svežnja zakonodajnega paketa Clean Energy Package (CEP) je Evropska komisija sistemske operaterje izzvala z zahtevo po zagotavljanju čezmejnih prenosnih zmogljivosti v višini 70 % termičnih zmogljivosti. V letih 2023 in 2024 smo v družbi ELES dokazali, da upravljamo z robustnim prenosnim sistemom, ki poleg zagotavljanja zanesljive oskrbe slovenskih odjemalcev z električno energijo omogoča velike tranzite električne energije za potrebe mednarodnega trgovanja v okviru enotnega evropskega trga. V centralnoevropski regiji smo tako eden izmed samo dveh sistemskih operaterjev, ki smo merilo 70 % dosegli. Prav tako smo v letu 2024 omogočili rekordne pogodbene pretoke na mejah, ki dvakrat presegajo odjem iz prenosnega omrežja.

Poleg tega je Evropska komisija v okviru zelenega dogovora Green Deal poudarila izrazito podporo gradnji velikih dodatnih količin obnovljivih virov. Izrazito rast smo zaznali tudi v Sloveniji, v kateri se je nameščena moč sončnih elektrarn v letih 2023 in 2024 dejansko podvojila in že presega 1.350 MW. Zaradi velikih dodatnih količin prenosa elektrike v nepredvidljivih smereh bo zanesljivost slovenskega elektroenergetskega sistema v največji meri odvisna od kakovosti novih vseevropskih mehanizmov upravljanja sigurnosti (ROSC). Družba ELES na tem področju čaka nov val usklajevanja interesov na evropski ravni, ki bodo iskali kompromis med državami članicami, ki bodo povzročale negativne učinke na omrežje, in državami članicami, ki bodo te učinke blažile. Družba ELES bo pri tem do konca izrabljala vse pretekle investicije, tudi t. i. pametno napredno infrastrukturo, in z njimi zagotavljala zanesljivo obratovanje sistema v dodatno oteženih obratovalnih stanjih. V tem trenutku je zelo težko oceniti, katere ukrepe bodo nova obratovalna stanja zahtevala, sploh če gledamo na obdobje čez 10 ali 20 let. Gotovo pa se bodo bistveno povečale potrebe po fleksibilnosti v obliki storitev izravnave pa tudi potrebe po virih za prerazporejanje proizvodnje, ki bodo omogočale razbremenjevanje elementov med državami in regijami.

Družba ELES se bo morala na morebitne nove investicijske izzive pravočasno odzvati ter skladno s preteklimi izkušnjami delovati tudi prek koordiniranih mednarodnih investicijskih projektov in uporabe tehnološko najnaprednejših rešitev.

Integracija izravnalnega trga ELES v skupen evropski izravnalni trg in trgovanje, bližje realnemu času

Potem ko smo sistemski operaterji dejansko v celoti uspeli integrirati dolgoročne trge, trge za dan vnaprej in trge za trgovanje znotraj dneva, nas kot naslednji veliki izziv čaka integracija trgov sistemskih storitev. Družba ELES je v tem trenutku tik pred vstopom v enotno platformo MARI za storitev rRPF in enotno platformo PICASSO za storitev aRPF skladno z Uredbo 2017/2195 o določitvi smernic za izravnavo električne energije. Obe platformi operativno delujeta od leta 2022. V tem trenutku je na platformo PICASSO že priključenih 11 držav, na platformo MARI pa 10. V družbi ELES priključitev predvidevamo za začetek leta 2026. Pričakovati je mogoče, da bo priključitev v skupne platforme dala dodaten zagon razvoju slovenskega trga storitev izravnave tudi iz razpršenega odjema in novih tehnologij na splošno. Če vstop v enotne platforme pomeni nove poslovne priložnosti za ponudnike storitev izravnave, pa po drugi strani vnaša tudi določena tveganja v povezavi z višino stroškov izravnave, ki bodo podvrženi izključno tržnim mehanizmom. Ti stroški pa neposredno vplivajo na dobavitelje električne energije in s tem tudi na cene za končne odjemalce.

Vzpostavitev Evropskega koordinacijskega centra

Na nacionalni ravni je glavna naloga operaterjev prenosnih sistemov prenos električne energije od proizvajalcev do velikih odjemalcev in distribucijskih omrežij. Varno in zanesljivo oskrbo z električno energijo zagotavljajo pravočasen in v prihodnost zazrt razvoj elektroenergetskih omrežij, napredno načrtovanje obratovanja in ne nazadnje vodenje sistema v realnem času, ki je optimalno z vidika izrabe sistema in hkrati stroškovno učinkovito. Evropski prenosni operaterji že dolgo razmišljajo in delujejo čezmejno na vse bolj integriranem energetskega trgu. Za zagotovitev varnega delovanja se nacionalni operaterji prenosnih sistemov usklajujemo na regionalni in vseevropski ravni. Dodaten izziv v zadnjem obdobju pa pomeni še sooblikovanje ciljev podnebne in evropske energetske politike ter predvsem njihovo doseganje, za katero smo odgovorni tudi operaterji prenosnih sistemov.

Za izpolnjevanje zastavljenih ciljev operaterji, združeni v ENTSO-E, prehajamo v naslednjo, višjo stopnjo sodelovanja. V prihodnjih letih zato načrtujemo nadgradnjo obstoječih evropskih regionalnih varnostnih koordinatorjev (RSC) v regionalne koordinacijske centre (RCC), ki sledijo zahtevam regulatornega paketa Čista energija za vse Evropejce (CEP). Pri tem se osredinjamo na operativne in tržne potrebe, ne da bi zanemarili dejstvo, da regionalno sodelovanje med operaterji prenosnih sistemov presega ti vprašanji. Z vzpostavitvijo RCC bomo dodatno razvili procese ter utrdili vmesnike med tržno in fizično infrastrukturo. Evropski elektroenergetski sistem prihodnosti bo zato trajnosten, socialno uravnotežen in zanesljiv. Pet standardnih operativnih storitev RSC (skupni model omrežja, usklajeno načr-

tovanje obratovanja, analiza sigurnosti, usklajevanje planskih izklopov in od kratkoročno do srednjeročno preverjanje zadostnosti) bo v naslednjem desetletju nadgrajenih v okviru RCC še z nadzorom nad skladnostjo načrtov za ohranitev in vzpostavitev sistema, vodenjem v kriznih stanjih ter z izvajanjem drugih nalog skladno s CEP, kot je na primer regijski izračun potrebnih rezerv storitev izravnave.

Spremembe na področju zagotavljanja fleksibilnosti v elektroenergetskem sistemu

Sprememba uredbe EU na področju trga z električno energijo je sistemski operaterje prenosnega in distribucijskega omrežja zavezala k oblikovanju nove metodologije ugotavljanja potreb po fleksibilnosti, ki se bodo s povečevanjem deleža nestabilne proizvodnje iz obnovljivih virov z leti povečevale. Cilj uvajanja teh sprememb je, da ponudniki sistemskih storitev pravočasno zagotovijo zadostno ponudbo fleksibilnosti, da bo ta ponudba izkazovala dejanske potrebe sistemskih operaterjev po specifičnih produktih fleksibilnosti, ki večinoma izhajajo iz izkušenj obvladovanja preteklih obratovnih stanj, posebna pozornost pa bo posvečena tudi defosilizaciji virov sistemskih storitev. Zadnje pomeni, da sistemski operaterji v sodelovanju z regulatornimi organi določijo smernice pričakovanih količin fleksibilnosti specifično po posameznih virih, kot so vodeni odjem in baterijski hranilniki, potem pa države članice na podlagi teh podatkov zagotovijo ustrezno ponudbo tovrstnih storitev prek trga ali prek uvedbe spodbud, ki so potrebne za doseganje pričakovanih količin.

Elektroenergetski sistem postaja vezni člen med vsemi energetske sistemi

Povezovanje med energetske sistemi, njihovo združevanje v sistem povezanih sistemov in iskanje rešitev za energetske tranzicije v skupen sistem je prav tako izhodiščna tema zelenega dogovora na ravni EU. Elektroenergetski sistem ni bil dimenzioniran za intenzivno elektrifikacijo transporta in elektrifikacijo toplotnih sistemov. Prehod v novo obdobje zahteva temeljito poznavanje neelektričnih energetske sistemov ter njihovo usklajeno razvojno in obratovno upravljanje. Optimizacija med sistemi ne omogoča samo ekonomskih učinkov, ampak v veliko primerih brez nje novih zahtev sploh ne bo mogoče izpolniti oziroma bi okoljske ali finančne omejitve lahko zaustavile zeleni prehod. Poznavanje drugih sistemov je tudi ključni vidik za preprečitev nastopa tveganj nepričakovanih in nekontroliranih vplivov na delovanje elektroenergetskega sistema. Prav tako so pravočasni ukrepi zunaj elektroenergetike lahko finančno in trajnostno veliko učinkovitejši kot poznejše ukrepanje znotraj ali zunaj elektroenergetike. Družba ELES uspešno deluje na področju povezovanja s transportom, glede povezovanja s toplotnim in plinskim sektorjem pa obstaja še vrsta novih priložnosti.

ANALIZA ZUNANJIH DEJAVNIKOV PESTEL

POLITIČNI DEJAVNIKI (ANGL. POLITICAL): KAKŠEN JE VPLIV ZAKONODAJE, POLITIČNE STABILNOSTI, DAVČNE POLITIKE, TRGOVINSKIH OMEJITEV ITN.

Politični dejavniki

1. Družba ELES je družba v 100-odstotni lasti države.
2. Družba ELES je kot ključni infrastrukturni sistem države hkrati tudi tržni subjekt, ki deluje trajnostno, le če ustvarja vsaj minimalne kapitalske presežke (vseh šestih kapitalov) iz izvajanja javnih in tržnih storitev.
3. Družba ELES se kot ključni infrastrukturni subjekt Slovenije in pomemben subjekt Evropske unije vključuje v vse ključne dileme, vezane na elektroenergetiko, poleg tega pa zaradi pomena elektrike na vseh ravneh javnega in zasebnega življenja posega v vsa pomembna vprašanja, katerih odgovori so vezani na vprašanje energije. Razogljičenje družbe je pomemben, a ne edini izziv iz tega okvira.
4. Družba ELES trajnostnost svojega delovanja (poslovni model) opredeljuje skozi poslovni (trajnostni) model.

Družba ELES je v državni lasti

Vlada RS je Elesov neposredni lastnik in edini družbenik, kar predstavlja prednost in zaradi pogoste neoperativnosti ali notranjih blokad Vlade tudi tveganje. Državi kot lastniku je v interesu maksimiranje vrednosti vseh šestih kapitalov (seveda ne samo dobiček). Država kot regulator zagotavlja ravnotežje med uresničevanjem poslanstva in čim nižjo ceno izvajanja tega poslanstva za končne odjemalce. Novo tveganje, ki je bilo v praksi že realizirano, se navezuje na odločitve lastnika, da z uporabo spremembe zakonodaje posega v financiranje družbe ELES (začasno neplačevanje omrežnine).

ELES kot infrastrukturni in tržni subjekt

Družba ELES ima zakonsko predpisano funkcijo zagotavljanja varnosti/trajnosti prenosa električne energije (angl. security of operation), nima pa jasno opredeljene funkcije, ki je s prehodom na obnovljive vire bistveno bolj izpostavljena, kot pa je bila v časih stabilnih pasovnih elektrarn, funkcije zagotavljanja stalnosti dobave električne energije (angl. security of supply).

Družba ELES bo torej morala pospešeno razvijati poslovne aktivnosti, ki ne bodo v nasprotju z EU-uredbo, a bodo omogočale tudi izvajanje vseh nujnih aktivnosti za realizacijo poslanstva družbe. To velja tudi za distribucijski del sistema, v katerem je politični vpliv še posebej izrazit na področju razvoja e-mobilnosti, energetske skupnosti, samooskrbe in aktivne vloge odjemalcev. Vloga države kot zakonodajalca, lastnika in regulatorja je tukaj ključna, saj s podporo ali z zaviranjem teh politik neposredno vpliva na potrebne infrastrukturne prilagoditve distribucijskega omrežja.

ELES kot del evropske elektroenergetske slike

Razpoložljivost električne energije v Sloveniji je zavarovano v soodvisnosti od razmer na evropskem prenosnem sistemu; v tem kontekstu tveganje predstavljajo politična razmerja v svetu in Evropski uniji.

Trajnostni model ELES

Trajnostni model ELES predstavlja izhodišče srednjeročnim strateškim in tudi letnim poslovnim načrtom.

EKONOMSKI DEJAVNIKI (ANGL. ECONOMIC): GOSPODARSKA RAST, INFLACIJA, OBRETNOST MERE, MENJALNI TEČAJI ITN.

V zadnjih petih letih je Slovenija, tako kot večina EU, doživela izrazite makroekonomske spremembe. Prioritete so se spremenile oziroma se je okrepilo zavedanje o njihovih pomembnostih. Stabilnost, varnost, dostopnost, odpornost so postale osrednje vrednote, povezane z vsemi vidiki našega življenja. To je posledica več zaporednih gospodarskih izzivov, ki pa se še kar ne končajo: vpliv pandemije covid-19, energetska druginja in druge posledice vojne v Ukrajini, med drugim tudi motnje v globalnih dobavnih verigah in razmeroma visoka inflacija ter v zadnjem času pomembne spremembe v geopolitičnem dogajanju. Posledično je tudi gospodarska rast v Sloveniji v tem obdobju spremenljiva, čeprav se je na splošno gibala v pozitivnih številkah, še posebej med okrevanjem po največjih zaprtjih gospodarstva. Tudi na ravni EU so se trendi gibali podobno, z vmesnim obdobjem, ohladitvijo rasti v letih, ki jo je še okrepilo postopno dvigovanje obrestnih mer na strani Evropske centralne banke, ki pa od sredine leta 2024, ko se je inflacija začela umirjati, vodi spodbujevalno denarno politiko.

V petletnem obdobju, tj. 2026–2030, ki se ga dotika ta dokument, se pričakuje stabilnejša, a še vedno umirjena gospodarska rast na ravni Slovenije in EU. Inflacijski pritiski naj bi se postopoma umirjali, vseeno pa bo stopnja inflacije ne glede na želje lahko ostala nekoliko višja od predkriznega povprečja in nad ciljno vrednostjo 2 %. Na podlagi danes znanih izhodišč lahko pričakujemo, da bo ECB še naprej vodila politiko nadzora nad stabilizacijo obrestnih mer, kar bo vplivalo na dostopnost in ceno kapitala za naložbe. Po pričakovanih bodo obrestne mere še nekaj let ostale na višji ravni, kot smo bili vajeni v obdobju pred krizo. Zaradi geopolitičnih negotovosti in podnebnih izzivov (ekstremni vremenski pojavi) ostaja tveganje za hitre spremembe gospodarskih tokov na precej visoki ravni. Ob vsem tem pa se moramo pri načrtovanju prihodnjih investicijskih vlaganj tudi zavedati, da lahko valutna gibanja v okviru evrskega območja in širše od EU močno vplivajo na cene uvoženih surovin, tehnologij in opreme.

Za družbo ELES, ki je odgovorna za zanesljivo delovanje in razvoj elektroenergetskega omrežja, je ključno agilno prilagajanje investicijskih načrtov tem makroekonomskim okoliščinam. Pri tem je pomemben tudi

distribucijski del omrežja, v katerem so investicije pogosto razdrobljene, a kumulativno finančno obsežne, zlasti na področjih razpršene proizvodnje, nizkonapetostnega omrežja in polnilne infrastrukture. Naraščajoči stroški materialov, inflacijski pritiski in omejen dostop do nepovratnih sredstev lahko močno vplivajo na izvedljivost projektov, ki so ključni za zeleni prehod. Stabilna, a ne pretirano visoka gospodarska rast lahko vpliva tudi na obseg povpraševanja po električni energiji in realizacijo vlaganj v zeleni prehod ter na uresničevanje strategije države, pri čemer je poleg odzivanja na podnebne spremembe čedalje bolj v ospredju tudi zagotavljanje varnosti in odpornosti. V luči aktualnega dogajanja v EU-območju in tudi širše se moramo zavedati možnosti morebitne krepitve ali pojavljanja novih kriz, ki bodo imele vpliv tudi na energetska politiko EU, države in s tem vsekakor na prioritete poslovanja naše družbe. Vse to še bolj napeljuje na to, da bo obdobje, v katero

vstopamo, v katerem bo eden izmed večjih izzivov zagotoviti stabilni okvir poslovanja in ob tem tudi optimalno strukturo virov financiranja za realizacijo zelo zahtevnih razvojnih načrtov, zahtevalo premišljeno finančno načrtovanje, proaktivno upravljanje s tveganji, aktivno komunikacijo z regulatorjem in stalni aktivni nadzor nad stroški poslovanja. Zaradi aktualnih geopolitičnih in varnostnih tveganj postaja tudi zaščita elektroenergetske infrastrukture – fizična in kibernetska – eden ključnih elementov zanesljivega poslovanja, kar od družbe ELES terja dodatne strateške in finančne vložke. Za zagotavljanje ciljev zelenega prehoda, varnosti in odpornosti, ki so med drugim tudi posledica nestimulativne regulativne politike, zapletenih postopkov zadolževanja in pridobivanja nepovratnih sredstev, opozarjamo tudi v okviru skupnih iniciativ (npr. pod okriljem ENTSO-E), ki v dialog in iskanje rešitev vabijo nacionalne regulatorje pa tudi Evropsko komisijo in institucionalne banke.

SOCIOKULTURNI DEJAVNIKI (ANGL. SOCIAL): DEMOGRAFSKE SPREMEMBE, KULTURNI TRENDI, ŽIVLJENJSKI SLOG, IZOBRAŽEVANJE ITN.

Vidnejšo rast zaposlovanja v EU in Sloveniji omejuje splošno pomanjkanje delovne sile, kar je povezano z neugodnimi demografskimi trendi. Pri zaposlovanju strokovno-tehničnega kadra se pojavlja dodaten izziv, saj je število vpisov v terciarno izobraževanje na področju naravoslovja in tehnike v Sloveniji nižje od povpraševanja na trgu.

Družba ELES je v slovenskem prostoru prepoznana kot ugleden delodajalec s tradicijo in stabilnostjo na trgu dela. Zaposlitev v družbi ELES prinaša izjemno širino in vpogled v dinamiko procesov elektroenergetike, posredno pa tudi varnost in dolgoročne karijerne možnosti. Mladi strokovnjaki imajo priložnost delati z naprednimi tehnologijami, kot so: pametna omrežja, obnovljivi viri energije in napredne rešitve za shranjevanje energije. Družba ELES sodeluje v številnih mednarodnih projektih in partnerstvih, kar omogoča pridobivanje tudi mednarodnih izkušenj.

Na inženirskih delovnih mestih v družbi iščemo specifično znanje, ki ga diplomanti v okviru študija ne pridobijo. Zato je proces uvajanja v delo dolgotrajen. Iz tega izhaja potreba, da študentje že med študijem pridobijo čim več praktično uporabnega znanja, kar bi prispevalo k boljšemu razumevanju poklicev na področju energetike in elektrotehnike ter k lažji odločitvi za ta poklic. Pomemben vpliv na kadrovska izhodišča družbe bo tako imel razvoj šolskega sistema in izobraževalnih kurikulumov. Pričakujemo razvoj v smeri večjega povezovanja izobraževalnih ustanov z industrijo in s poudarkom na pridobivanju čim več praktično uporabnega znanja ter usmeritev v zeleno preobrazbo, dvigu digitalnih veščin ter kompetenc kritičnega in analitičnega razmišljanja. Večletno prakso sodelovanja družbe z izobraževalnimi ustanovami in s promocijo poklicev prihodnosti bomo nadaljevali tudi v prihodnje.

Pomemben zunanji dejavnik, ki bo imel vpliv na upokojevanje in kadrovske planiranje v družbi, je napovedana pokojninska reforma. Demografski trendi staranja prebivalstva v našem prostoru in posledično višja povprečna starost delovne sile bodo delodajalce spodbudili k prilagajanju delovnega okolja, ohranjanju produktivnosti in motivacije starejših zaposlenih ter k spodbujanju medgeneracijskega sodelovanja.

Glede na strateške izzive in strukturne spremembe v energetskega sektorja, s katerimi se spoprijemajo vsi sistemski operaterji prenosnih omrežij v Evropi, se družba srečuje z vse večjo kompleksnostjo nalog, ki jih prinašajo: zeleni prehod, digitalizacija, energetska tranzicija in kibernetska varnost. Evropska in nacionalna zakonodaja narekuje vključevanje obnovljivih virov energije, razvoj pametnih omrežij ter povečano odpornost elektroenergetskih sistemov, kar zahteva specifične kompetence in stalno prilagajanje kadrovske strukture. Obenem velja poudariti, da se spreminja tudi vloga distribucijskega

operaterja. Ta prehaja iz pasivnega izvajalca v aktivnega akterja lokalne energetske tranzicije. Posledično je treba več pozornosti nameniti družbeni participaciji (energetske skupnosti), izobraževanju končnih uporabnikov in promociji energetske pismenosti.

TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI (ANGL. TECHNOLOGICAL): INOVACIJE, TEHNOLOŠKI RAZVOJ, DOSTOP DO TEHNOLOGIJE ITN.

Na področju razvoja omrežja bodo na ravni EU ključne tiste aktivnosti, ki bodo omogočile optimiranje in vzpostavitev integriranega energetskega sistema. Sistemski operaterji ocenjujejo, da je to mogoče doseči z razvojem orodij in izdelavo kolaborativnih modelov za celostno načrtovanje in upravljanje energetskega sistema.

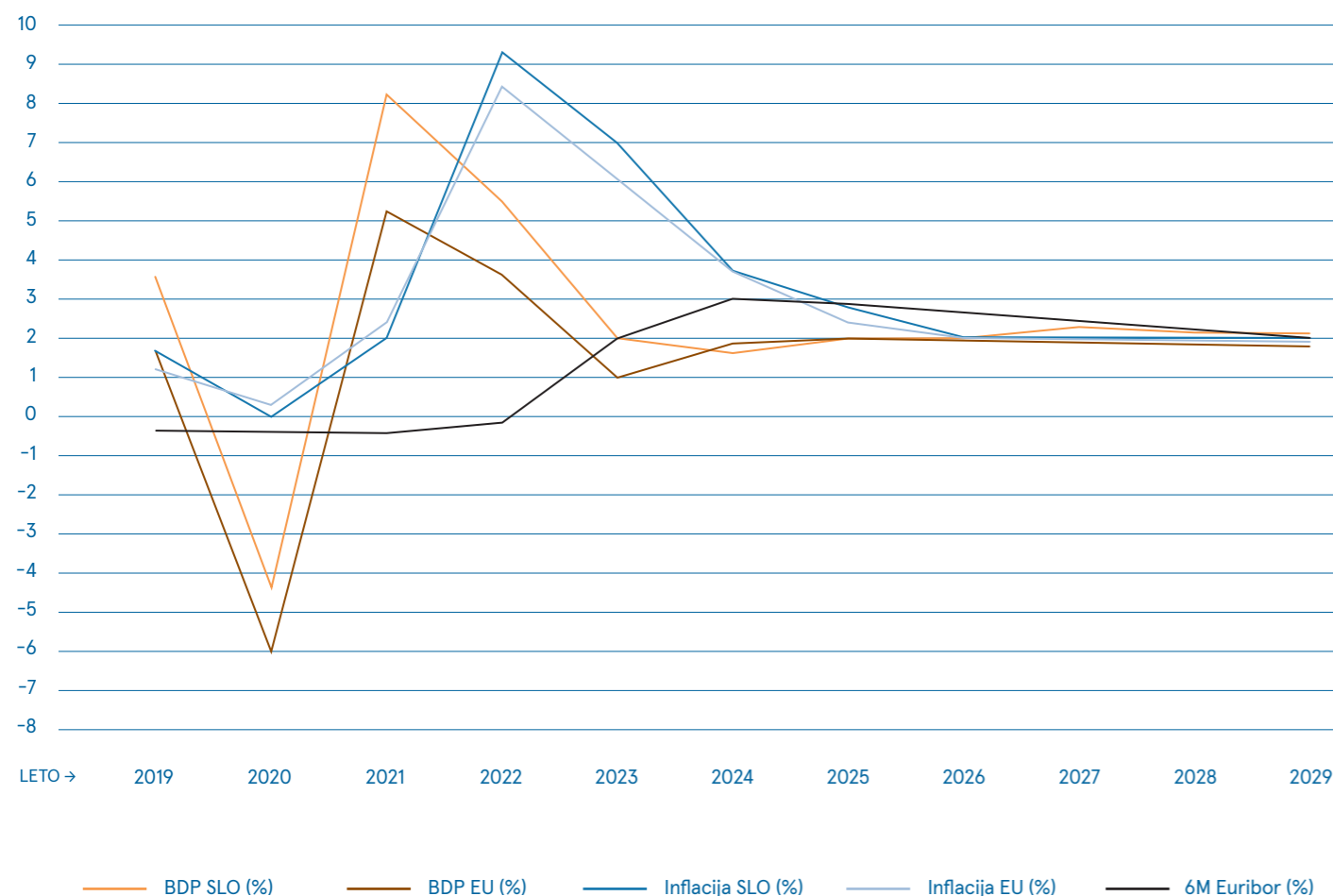
Z naraščajočim deležem obnovljivih virov energije, integriranih v omrežje, bodo potrebni tudi novi pristopi k upravljanju elektroenergetskega sistema v realnem času, saj bodo nihanja energije postala izrazitejša. TSO-ji morajo izboljšati obvladovanje stabilnosti elektroenergetskega sistema z uporabo rešitev za nadzor in spremljanje, da bodo lahko natančneje ocenili meje stabilnosti sistema, preprečili motnje in izvedli potrebne ukrepe.

Zaradi vse pogostejših ekstremnih vremenskih pojavov sistemski operaterji razvijajo ukrepe za povečanje odpornosti omrežja in sredstev. Načrti za varovanje in obnovo sistema so zasnovani tako, da omejijo posledice resnih incidentov z zmanjšanjem izpadov električne energije in časa za obnovo, vendar jih je treba posodobiti ter izboljšati metode analize odpornosti za prepoznavanje ranljivosti omrežja in sistema.

Hitra rast sončnih in vetrnih elektrarn, ki so priključene na omrežje prek polprevodniških pretvornikov (angl. power electronic converters – PEID), korenito spreminja značilnosti sistema in ustvarja velike izzive na področju zagotavljanja stabilnosti sistema. Odgovor na to so na primer: sintetična vztrajnost, zelo hitra odzivnost za podporo napetosti in tehnologije oblikovanja spremenljivk omrežja (angl. grid-forming control technology). Zadnje pri odzivu na motnje v elektroenergetskem sistemu posnemajo sinhronske generatorje.

Poleg porasta proizvodnje iz nestalnih virov tudi pričakovana visoka rast povpraševanja po električni energiji ustvarja vse večjo potrebo po fleksibilnosti v elektroenergetskem sistemu za ohranjanje ustrezne ravni zanesljivosti in odpornosti sistema. Pri zagotavljanju fleksibilnosti bo vodna energija še naprej igrala ključno vlogo, vendar bodo vedno pomembnejši tudi novi viri, kot so: vodik, prilagodljivost odjemalcev in konične elektrarne. Njihov razvoj je ključen za zagotovitev zadostne fleksibilnosti sistema v prihodnosti, spodbujati pa ga je na eni strani treba z razvojem inovativnih tržnih modelov, ki bodo novim virom zagotavljali dostop do energetskega trga, na drugi pa s skrbnim načrtovanjem in z razvojem orodij za ocenjevanje, spremljanje in napovedovanje fleksibilnosti. Ob tem je za večjo vključenost

BDP | INFLACIJA | 6M EURIBOR



Graf 1: BDP, inflacija, 6-mesečni Euribor, vir: UMAR in ECB

odjemalcev in njihovo sodelovanje na energetskih trgih treba zagotoviti standardizirane in modularne pristope za povezovanje njihovih naprav v sistem. To zahteva tesno sodelovanje med distribucijskim in prenosnim razvojem omrežij ter okrepitev razvoja digitalnih platform za upravljanje distribucijskih sredstev, omogočiti enotno koordinacijo odziva odjemalcev in vključiti orodja za napovedovanje lokalnih energetskih tokov.

Vse večjo vlogo v elektroenergetskem sistemu dobiva tudi digitalizacija, zato sta razumevanje in izkoriščanje njenega vpliva na elektroenergetski sistem ključnega pomena. Raziskovanje inovativnih algoritmov in digitalnih rešitev za upravljanje sistema prinaša rezultate, kot so: razvoj digitalnih dvojčkov, izboljšane možnosti nadzora za prediktivno vzdrževanje in nove priložnosti za optimizacijo. Poleg tega bo izkoriščanje obstoječih in novih digitalnih tehnologij, vključno z uporabo satelitskih posnetkov, brezpilotnih letalnikov, robotov in senzorjev v realnem času, omogočilo učinkovitejše, cenejše in varnejše daljinsko spremljanje in pregledovanje, kar bo pripomoglo k maksimalni izrabi obstoječih sredstev. Virtualna in razširjena resničnost bosta prav tako igrali pomembno vlogo pri daljinskem pregledovanju in vzdrževanju, na primer z zmanjšanjem števila fizičnih obiskov na terenu, in s tem omogočili dodatne prihranke.

Med pomembnimi trendi je tudi uporaba inovativnih materialov in rešitev, pri čemer je ključno upoštevanje celotnega življenjskega cikla naprav. Zlasti je pomembno znatno zmanjšanje emisij plina SF₆, pri čemer so mogoče rešitve zamenjava SF₆ z alternativnimi plini, uporaba novih plinov v obstoječi opremi ter zaznavanje in popravilo uhajanja plina.

OKOLJSKI DEJAVNIKI (ANGL. ENVIRONMENTAL): VREMENSKI VPLIVI, OKOLJSKA OZAVEŠČENOST, ZAKONODAJA NA PODROČJU VARSTVA OKOLJA ITN.

Vplivi podnebnih sprememb se prek izrazitejših in pogostejših vremenskih vplivov v zadnjih letih kažejo tudi na območju EU in Slovenije, in sicer v obliki povišanja temperature (višje povprečne temperature, bolj vroča poletja in milejše zime, pogostejši in intenzivnejši vročinski valovi), sprememb padavin (neenakost padavin, ki vpliva na hidrološki cikel, poplave in daljše suše, povečanje intenzivnosti neurij) in suš (povečanje požarov v naravi, pomanjkanje pitne vode), kar se posledično odraža tudi na spremembah v ekosistemi in kmetijstvu, ob akutnih nevarnostih pa tudi na energetski sistem. Od leta 2000 smo v Sloveniji doživeli več ekstremnih vremenskih pojavov (močni vetrovi, nevihte – sneg/žled, poplave, plazovi, snežne padavine, visoke temperature, požari v naravi) z vplivom na elektroenergetski sistem, ki so povzročili izpade električne energije, poškodbe infrastrukture in povečanja potreb po električni energiji (predvsem zaradi delovanja klimatskih naprav v vročih dneh). Posledice so še posebej izrazite na distribu-

cijskem omrežju, na katerem so poškodbe opreme najpogostejše. Krepitev odpornosti, zmanjševanje izpostavljenosti in hitrejše okrevanje elektroenergetskega sistema ob naravnih nesrečah so zato ključne naloge.

Okoljska ozaveščenost v EU je na splošno visoka, saj države članice aktivno podpirajo okoljske politike, trajnostni razvoj in podnebne cilje, obstajajo pa razlike med državami v stopnji uresničevanja teh ciljev. Tudi v Sloveniji je okoljska ozaveščenost visoka, predvsem zaradi naravnih lepote in izjemno bogate biotske raznovrstnosti, vendar obstajajo še izzivi pri realizaciji prehoda na trajnostne energetske vire, zmanjševanju emisij toplogrednih plinov (TPG) in pri učinkovitejšem ravnanju z odpadki. Predvsem velja izpostaviti izzive, ki se nanašajo na razmerja med nevladnimi organizacijami (NVO) in lokalnimi iniciativami ter potrebnimi vlaganji v obnovljive vire energije. Pretirana okoljska ozaveščenost določenih skupin in tudi pretirana zakonodaja lahko povzročita ovire pri uresničevanju potrebnih projektov, kar upočasnjuje prehod na zeleno energijo. Takšne situacije se pogosto pojavljajo v primerih, ko se lokalne skupnosti, NVO ali posamezniki zavedajo okoljskih tveganj, vendar ta ozaveščenost vodi v nasprotovnanje določenim naložbam v OVE in gradnji infrastrukture za njihovo priključitev.

Zakonodaja s področja varstva okolja vključuje številne predpise, ki omogočajo usklajeno ukrepanje na lokalni, nacionalni, evropski in na globalni ravni. Ključna zakonodaja Evropske unije, kot so: direktive o varstvu voda, odpadkih in emisijah TGP, Evropski zeleni dogovor in drugo, se prenaša v zakonodajo Republike Slovenije, ki se osredinja na trajnostni razvoj, podnebne spremembe, zaščito narave in na učinkovito ravnanje z odpadki. Mednarodne pogodbe, kot sta Pariški sporazum in Konvencija o biotski raznovrstnosti, pa zagotavljajo širši okvir za doseg globalnih okoljskih ciljev.

PRAVNI DEJAVNIKI (ANGL. LEGAL): ZAKONI, KI UREJAJO DELOVANJE PODJETIJ, PRAVICE POTROŠNIKOV, REGULACIJE ITN.

Dinamično zunanje okolje, v katerem poslujemo in delujemo, se v zadnjih nekaj letih spreminja z veliko hitrostjo, pa naj si bo to zaradi zunanjih vplivov (pandemija covid-19, visoke cene energentov, vojna v Ukrajini) ali tudi širših pravnih dejavnikov. Naše okolje je v precejšnji meri normirano s pravnimi pravili – domačimi in tistimi, ki se sprejemajo na ravni Evropske unije. Razprave o tem, ali živimo v prenормirani družbi, zapolnjujejo naš miselni svet. Hitrost in sposobnost prilagajanja spremembam bosta dali strateško prednost tistim, ki bodo znali to izkoristiti.

Domača, tj. slovenska zakonodaja, med katero so ključni zakoni (pa tudi podzakonski akti – uredbe), ki urejajo in krojijo naše področje delovanja in poslovanja, so: Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakon o oskrbi z električ-

no energijo (ZOEE), Energetski zakon (EZ-1 in 2), Zakon o infrastrukturi za alternativna goriva in spodbujanju prehoda na alternativna goriva v prometu (ZIAG), Zakon o spodbujanju rabe obnovljivih virov energije (ZSRO-VE), Zakon o učinkoviti rabi energije (ZURE), Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2), Zakon o kritični infrastrukturi (ZKI-1), Zakon o informacijski varnosti (ZInfV-1), Zakon o varstvu potrošnikov, če naštejemo samo najpomembnejše. Vsem navedenim zakonom pa se pridružuje še cela vrsta evropskih uredb in direktiv, npr. GDPR – evropska Uredba o varstvu osebnih podatkov 2016/679, pravila ESG (trajnostna strategija) – ter sklepov in priporočil stanovskih združenj, kot sta npr. ENTSO-E in Energetska zbornica.

Poleg tega na naše poslovanje v veliki meri vplivajo sprejete odločitve in akti Agencije za energijo, ki s svojim vsakokratnim regulatornim okvirom postavi ključne temelje našega poslovanja. Naloga Agencije za energijo kot regulatorja je vzpostavljati razmer za razvoj konkurenčnosti in zagotavljanje njenega delovanja, ob upoštevanju zahtev za trajno, zanesljivo in kakovostno oskrbo. Z namenom, da deluje v interesu vseh udeležencev na trgu, mora biti regulator politično in finančno neodvisen, zato se agencija ne financira iz državnega proračuna, ampak iz sredstev omrežnine.

Predvidoma bomo med veljavnostjo novega DSP 2026–2030 pridobili še tretjo koncesijo (gospodarsko javno službo), in to je na področju e-mobilnosti, na katerem ključno vlogo igra hitra polnilna infrastruktura (potrebovali bomo od 5 do 10 hitrih polnilnic za več 10 osebnih vozil hkrati), ki povezuje prometni in elektroenergetski sistem. Kdaj, kje in kako se bodo e-vozila polnila, postaja ključni izziv nove realnosti. Še pred uradno podelitvijo koncesije proaktivno pristopamo k reševanju izziva in v sklopu več projektov že dlje časa vzpostavljamo različne tipe polnilnic vseh vrst. Svojo vlogo vidimo pri vzpostavljanju sistema električnih polnilnic, ki bodo v gradnji (elektroenergetske infrastrukture), nato pa bo lokacijo oddana različnim zasebnim investitorjem, ki bodo zgradili polnilna mesta. V okviru mednarodnega projekta GreenSwich že izvajamo prve pilotne projekte gradnje elektroenergetske infrastrukture za vzpostavitev polnilnih parkov, za kar smo pridobili tudi nepovratna evropska sredstva. Prvi polnilni park za približno 15 hitrih polnilnic tako nastaja v bližini Kranja, drugi bo vzpostavljen v bližini Novega mesta. Parka naj bi začela delovati do leta 2028. Vzporedno se družba že loteva tudi iskanja dodanih lokacij in zasnove novih polnilnic.

Na razvoj in delovanje na našem poslovnem področju gledamo tudi skozi prizmo vedno večjega vpliva digitalizacije in s tem povezane umetne inteligence (AI, Machine learning itn.).

Živimo v času, ko so IKT-naprave naš vsakdanji sopotnik in ko kibernetiki napadi niso neki oddaljen pojav, ki nas skoraj ne doseže. Tudi v Sloveniji zaznavamo že kar nekaj odmevnih kibernetičnih napadov na različne gospodarske družbe. Družba ELES predstavlja t. i. kritično infrastrukturo naše države in je ena najbolj ključnih med 11 sektorji kritične infrastrukture. V zadnjem obdobju se je povečalo zavedanje o pomenu delovanja kritične infrastrukture, kar gre pripisati na eni strani krizam, s katerimi smo se spopadali (migrantska kriza, covid-19, naravne nesreče in drugo), na drugi strani pa poslabšanju varnostnih razmer v Evropi po začetku vojne v Ukrajini. Smo na vrhu piramide po odgovornosti za zagotavljanje in neprekinjeno opravljanje bistvenih storitev za ohranjanje ključnih družbenih funkcij ali gospodarskih dejavnosti in krepitev odpornosti kritičnih subjektov, ki opravljajo te storitve. Že pred sprejetjem novega Zakona o informacijski varnosti (ZInfV-1) smo v družbi ELES temu področju posvečali veliko pozornost. V obdobju veljavnosti tega DSP 2026–2030 želimo še dodatno povišati ukrepe o kibernetiki varnosti ter s tem odpornost in zmogljivost odzivanja na kibernetične incidente. Načrtujemo vzpostavitev t. i. E-VOC (povezanost družbe ELES in vseh 5 EDP v enoten varnostno-operativni center), kar bi med elektroenergetskimi družbami še dodatno prispevalo k višji ravni kibernetične varnosti.

Iz vseh zgoraj navedenih ključnih pravnih aktov in s tem povezanih področij vplivov na naše poslovanje lahko izluščimo, kako širok zakonski spekter pravnih aktov posega v delovanje in poslovanje naše družbe. Če k temu prištejemo še vsa sodelovanja v različnih stanovskih združenjih (Energetska zbornica Slovenije, ENTSO-E idr.), je zakonske materije, ki jo je treba upoštevati, zares veliko. A hkrati nam vse to lahko predstavlja komparativno prednost in izziv, saj si z našimi vsakodnevnimi obveznostmi in izkušnjami lahko zagotavljamo dober vpogled tudi v prihodnje zakonodajne predloge. Ključno za družbo ELES je in bo sodelovanje in sooblikovanje zakonskih predlogov in rešitev ter aktivno podajanje pripomb na regulatorni okvir, vse z željo po izboljšavah in jasnejšem zakonskem besedilu. Družba ELES bo aktivno prispevala pri oblikovanju predlogov (že v fazi osnutkov), preden ti postanejo del nomotehničnih rešitev.

PRIMERJALNA ANALIZA POSLOVANJA IZBRANIH EVROPSKIH SISTEMSKIH OPERATERJEV PRENOSNEGA ELEKTROENERGETSKEGA OMREŽJA

Primerjalna analiza poslovanja izbranih evropskih sistemskih operaterjev prenosnega elektroenergetskega omrežja (SOPO) se v družbi ELES izdeluje letno za obdobje zadnjih štirih poslovnih let (vir podatkov so razpoložljiva letna poročila obravnavanih družb). Na podlagi selektivnih meril (organiziranost dejavnosti, obseg poslovanja, sosednji EES, razpoložljivost podatkov) je določen nabor obravnavanih SOPO (člani ENTSO-E), ki poleg slovenskega predstavnika (družbe ELES, d. o. o.) vključuje družbe Austrian Power Grid, AG – APG (Avstrija), ČEPS, a. s. (Češka), Fingrid Oyj (Finska), Hrvatski operator prijenosnog sustava, d. d. – HOPS (Hrvaška), Slovenská elektrizačná prenosová sústava, a. s. – SEPS (Slovaška), Swissgrid, AG (Švica) in Terna, S. p. A. (Italija).

Primerjavo poslovanja družbe ELES sestavlja več segmentov. V prvem, vsebinskem delu (tehnični in ekonomski parametri) je podan pregled absolutnih vrednosti obsega poslovanja, drugi del pa vsebinsko obsega primerjavo vrednosti tehničnih, ekonomskih in ekonomsko-tehničnih kazalnikov (parametri iz prvega dela so normirani na dolžino prenosnega omrežja, preneseno količino električne energije itn.). Primerjava v prvem delu ilustrira dejstvo, da je družba ELES po obsegu absolutno precej manjša tudi od obravnavanih družb. Slovenski SOPO pri petih tehničnih parametrih (od sedmih primerjanih) in petih ekonomskih parametrih (od osmih primerjanih) dosega najnižjo vrednost.

V nadaljevanju je prikazan del aktualne primerjalne analize za obravnavano obdobje 2020–2023.

Diagram 1 (desno zgoraj): Rezultati primerjave tehničnih kazalnikov družbe ELES za leto 2023

Graf 2 (desno spodaj): Prenos električne energije na normirano dolžino omrežja 2020–2023

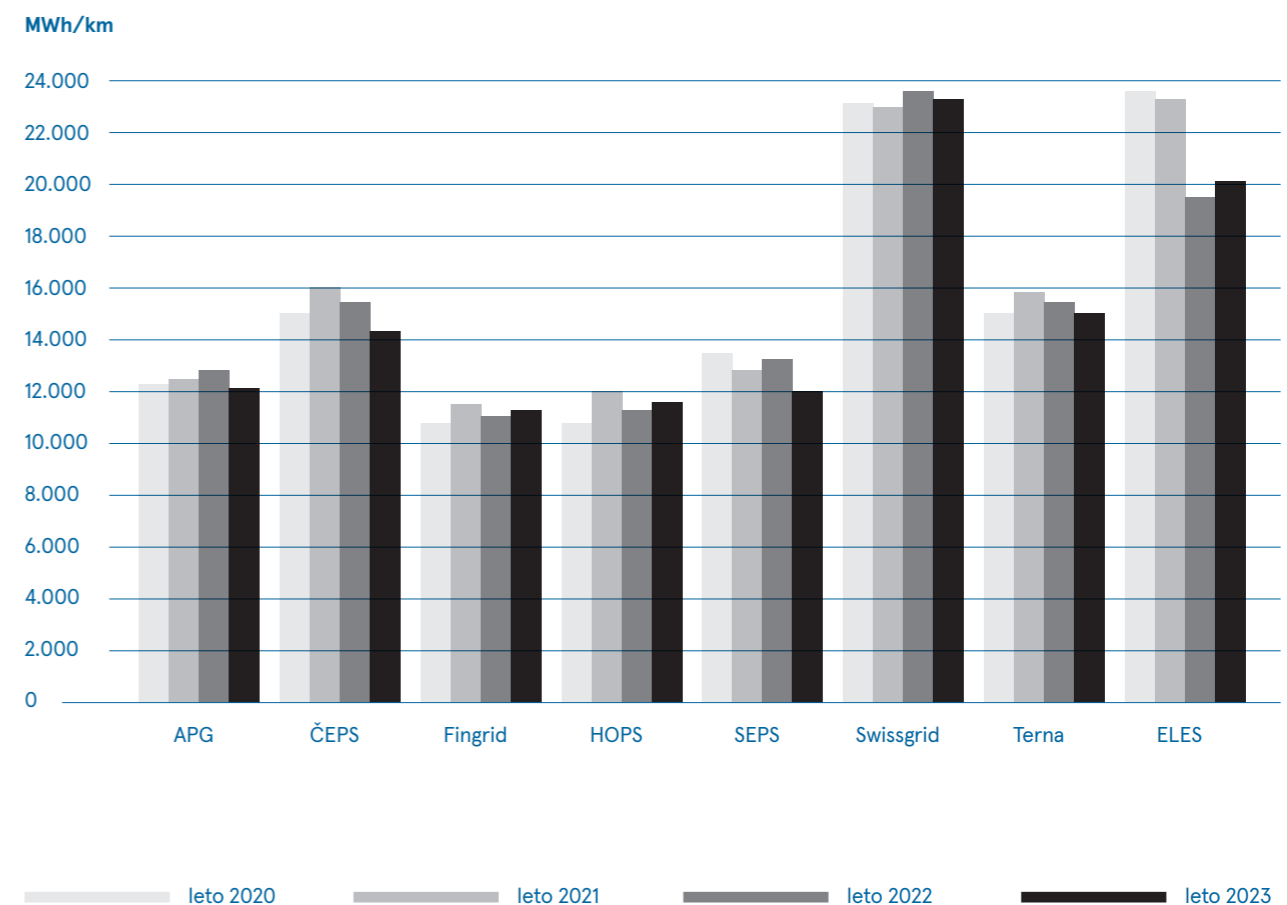
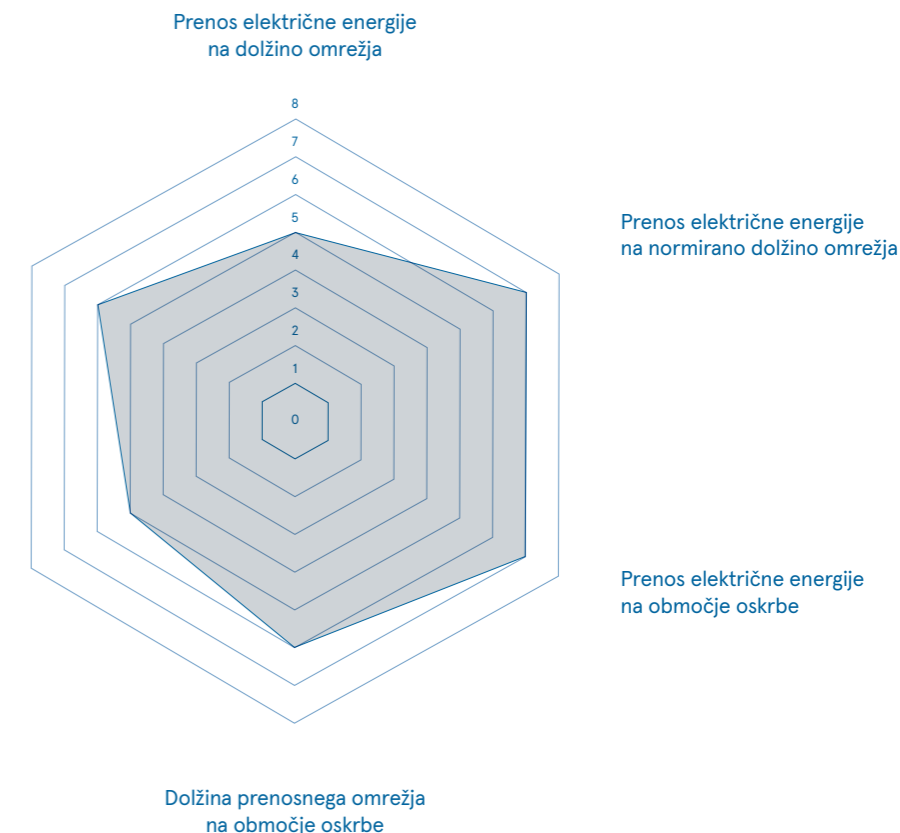
TEHNIČNI IN EKONOMSKI KAZALNIKI

Tehnični kazalniki kažejo, da se družba ELES zelo korektno kosa z drugimi družbami, ki so vključene v primerjavo. Pri prenosu električne energije na normirano dolžino omrežja in prenosu električne energije na območje oskrbe zaostaja samo za družbo Swissgrid, pri vseh preostalih tehničnih kazalnikih pa se uvršča v uspešnejšo polovico primerjanih družb. Grafični prikaz v nadaljevanju ponazarja uvrstitev družbe ELES glede rezultata posameznega primerjanega parametra, ki ga v primerjavi z rezultati drugih primerjanih družb dosega družba ELES za leto 2023 (1 predstavlja najnižjo doseženo vrednost med obravnavanimi SOPO, 8 pa najvišjo doseženo vrednost).

Pri prenosu električne energije na normirano² dolžino omrežja je družba ELES skupaj s švicarskim predstavnikom po uspešnosti daleč pred drugimi obravnavanimi družbami. Še najbližje sta Terna in ČEPS, ki sta v letu 2023 dosegla nekaj več kot 70 % vrednosti višine kazalnika slovenske družbe. Prenos slovenske družbe na enoto normirane dolžine omrežja občutno presega tudi vrednosti kazalnika tistih tujih SOPO, pri katerih dolžina omrežja 110 kV napetostnega nivoja predstavlja pretežni del omrežja (Fingrid, Terna, HOPS).

Iz pregleda ekonomskih kazalnikov je razvidno, da v je letu 2023 družba ELES dosegla primerjalno višje vrednosti pri deležu amortizacije v poslovnih odhodkih, stopnji odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev (OOS), povprečni stopnji amortizacije OOS in deležu lastnih virov v strukturi virov.

2 Zaradi razlik v strukturi prenosnega omrežja (različne dolžine po posameznih napetostnih nivojih) obravnavanih SOPO je podana primerjava na t. i. normirano dolžino prenosnega omrežja. Izračunana je po formuli: $L_{NORM} = L_{400\text{ kV}} + a \times L_{220\text{ kV}} + b \times L_{110\text{ kV}}$, pri čemer sta $a = 0,29$ in $b = 0,08$ (konstanti, določeni na osnovi termične obremenitve oziroma prenosne kapacitete omrežij 220 kV in 110 kV glede na omrežje 400 kV; vir: K. Bakič, F. Jakl: Povečanje izkoriščenosti daljnovidnih naprav z uvedbo nadzora termične obremenljivosti, junij 2000).



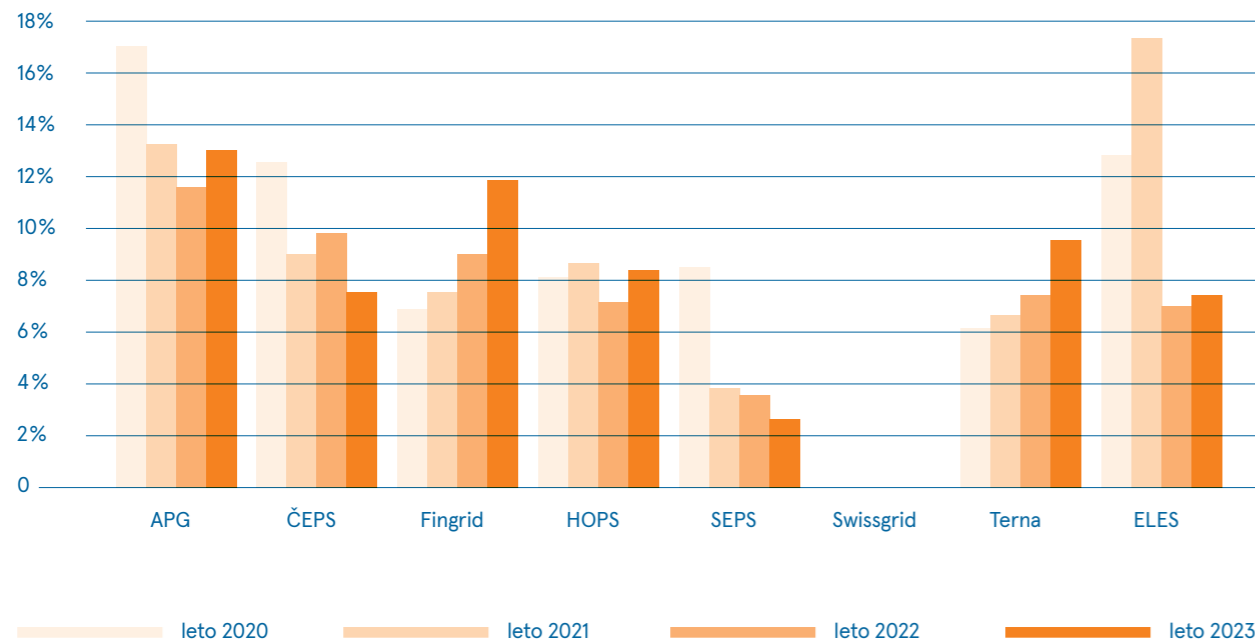
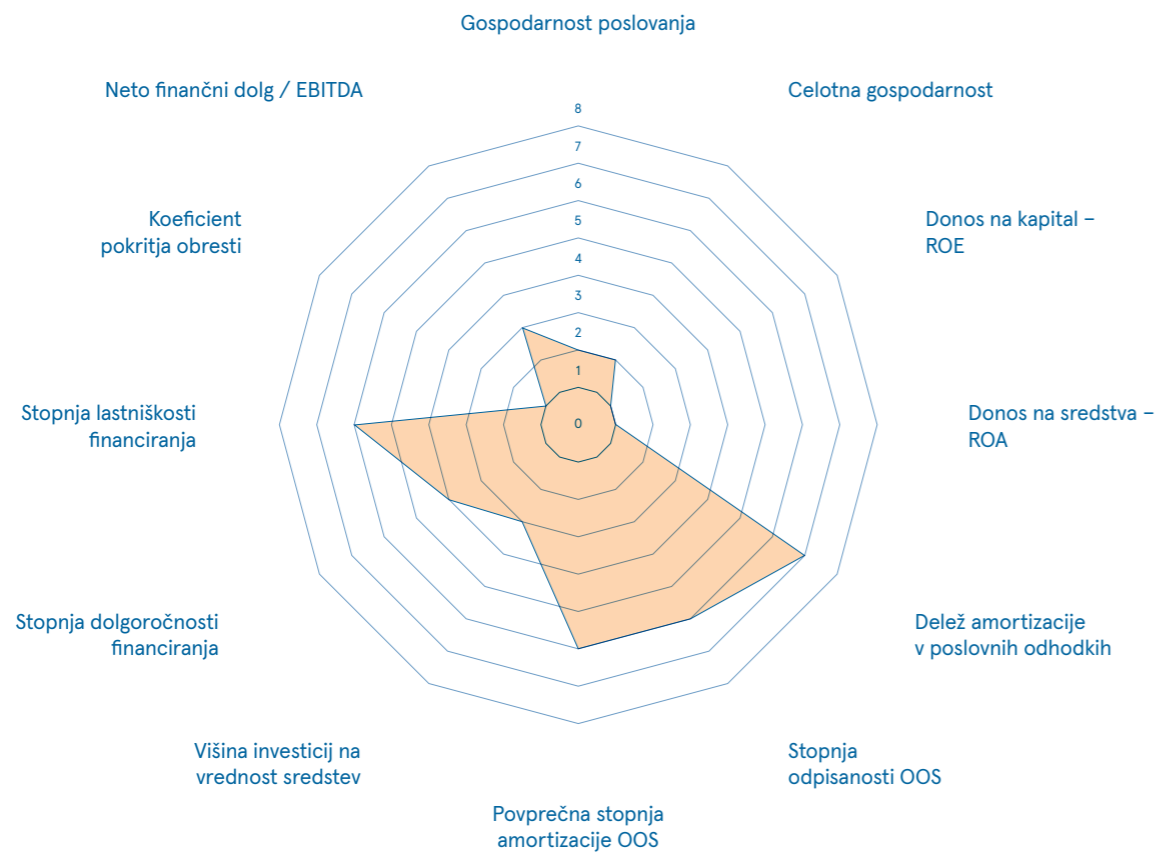


Diagram 2 (zgoraj): Rezultati primerjave ekonomskih kazalnikov družbe ELES za leto 2023

Graf 3 (spodaj): Investicije na vrednost sredstev 2020-2023 (kazalnika za družbo Swissgrid zaradi nerazpoložljivosti podatkov o obsegu investicij ni mogoče izračunati)

Višja stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev (OOS) nakazuje njihovo nižjo preostalo življenjsko dobo na način, da je kazalnik uporaben tudi kot signal prihodnjih investicijskih potreb v družbi. Od vrednosti kazalnika družbe ELES (47,4 %) sta imela v letu 2023 višjo stopnjo odpisanosti OOS samo Swissgrid in HOPS, povprečna stopnja odpisanosti OOS tujih SOPO pa je v tem letu znašala 43,3 %. V povezavi s preostalo življenjsko dobo OOS je povedno analizirati tudi obseg investicij na vrednost sredstev. Pri večini analiziranih SOPO predstavljajo OOS (fizična sredstva) v letu 2023 glavnino sredstev posamezne družbe (70 % in več), z nižjim, tj. samo nekajodstotnimi točkami nad 50-odstotnim, pragom izstopata Swissgrid in SEPS.

Z visoko in s precej konstantno intenzivnostjo investicijske aktivnosti, merjene v opazovanem štiri-letnem obdobju, izstopa družba APG. Družbi Fingrid in Terna v obdobju primerjave letno povečujeta obseg investiranih finančnih sredstev v sredstva, pri slovaškem predstavniku pa je opazen trend stalnega zniževanja obsega investicij. Kot je razvidno iz prikazanega, je

družba ELES v letih 2022 in 2023 občutno zmanjšala vrednost kazalnika glede na prvo polovico obravnavanega obdobja, kar je posledica skoraj prepolovljenih investicijskih vlaganj glede na leto 2021 pa tudi občutnega (15-odstotnega) povišanja vrednosti sredstev.

EKONOMSKO-TEHNIČNI KAZALNIKI

Stroškovna učinkovitost družbe ELES je razvidna iz primerjave ekonomsko-tehničnih kazalnikov. V letu 2023 je tako slovenski SOPO realiziral druge najnižje poslovne odhodke na preneseno električno energijo (zaostal samo za družbo Terna) in tretje najnižje poslovne odhodke na dolžino omrežja (uspešnejši Terna in HOPS). Ob upoštevanju tudi primerjalno občutno nižjega rezultata iz poslovanja (EBIT) na enoto prenesene električne energije lahko tako ugotovimo, da je storitev prenosa električne energije v Sloveniji med najcenejšimi v delu Evrope, v katerem posluje obravnava skupina SOPO. Kot je razvidno iz diagrama v nadaljevanju, je bila družba ELES v letu 2023 z vidika investicijske aktivnosti tretja najuspešnejša pri primerjavi učinkovitosti, merjeni na enoto konične obremenitve omrežja.

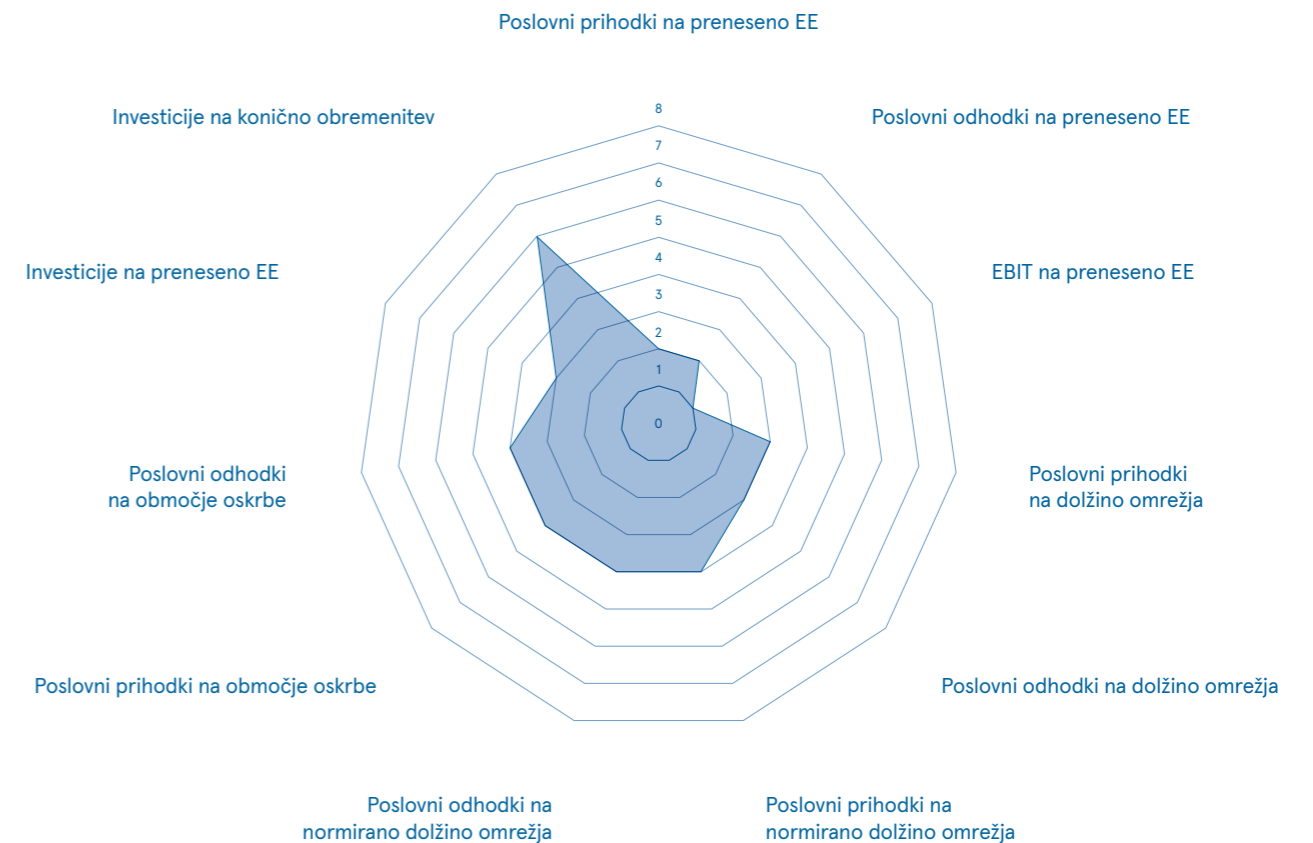


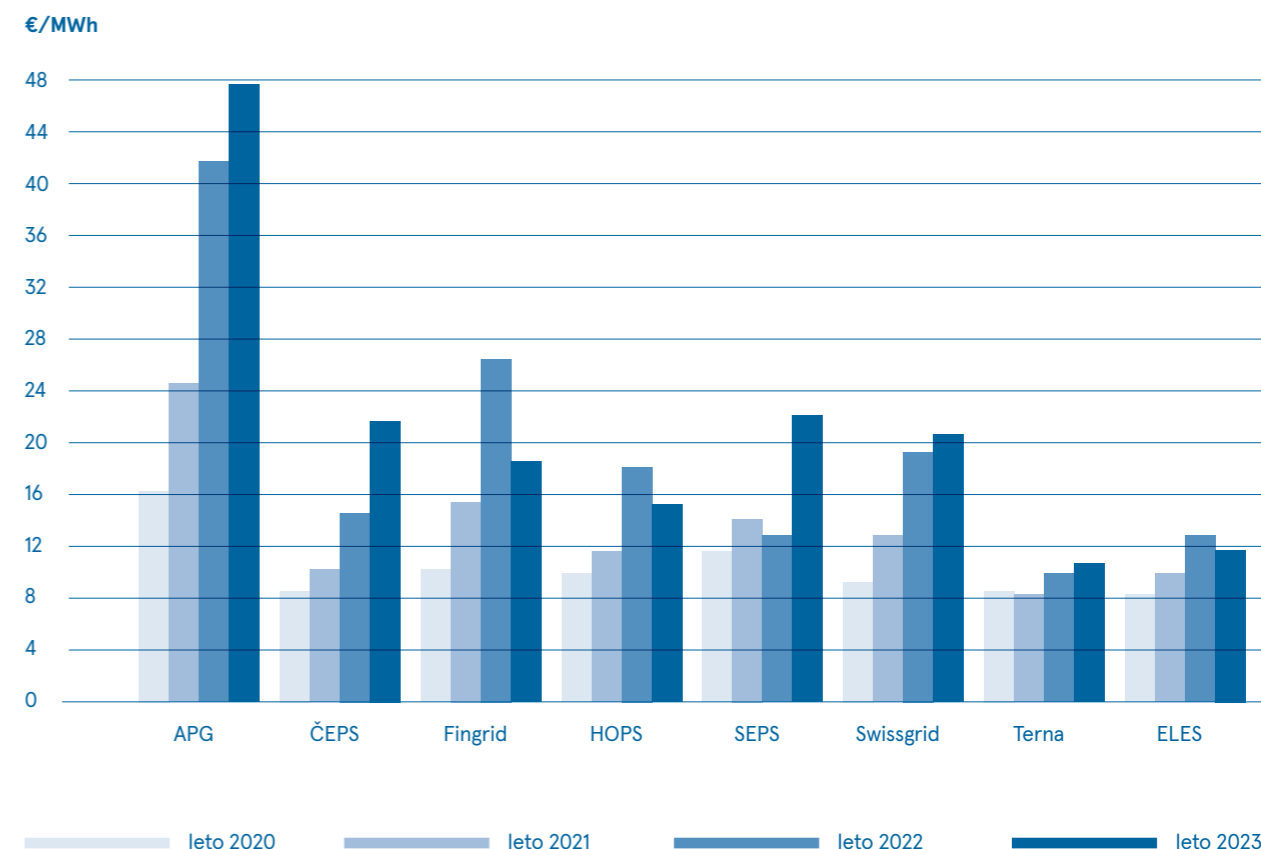
Diagram 3: Rezultati primerjave ekonomsko-tehničnih kazalnikov družbe ELES za leto 2023

V obdobju 2020–2023 je bolj ali manj prisoten trend rasti poslovnih prihodkov na enoto prenesene električne energije pri skoraj vseh obravnavanih SOPO (izjemi sta poleg družbe ELES še Fingrid in HOPS z nižjo vrednostjo kazalnika v zadnjem letu). Kazalnik družbe ELES v letu 2023 presega vrednost kazalnika Terne samo za 11 % in dosega slabih 78 % vrednosti kazalnika družbe HOPS, ki izmed vseh preostalih primerjanih SOPO v tem letu dosega najnižjo vrednost.

Pri primerjavi obsega investicij na konično obremenitev omrežja družba ELES v prvih dveh letih obravnavanega obdobja občutno presega vrednost kazalnika vseh primerjanih SOPO. V letu 2023 se vrednost kazalnika družbe ELES občutno zmanjša, še vedno pa z APG in s Terno predstavlja skupino treh z občutno višjimi vrednostmi od primerjanih SOPO (vrednost kazalnika HOPS, ki je v omenjenem letu najbližje vodilni trojki, presega za več kot 20 %, investicijsko aktivnost merjeno na enoto moči družbe SEPS pa kar za 3,6-krat).

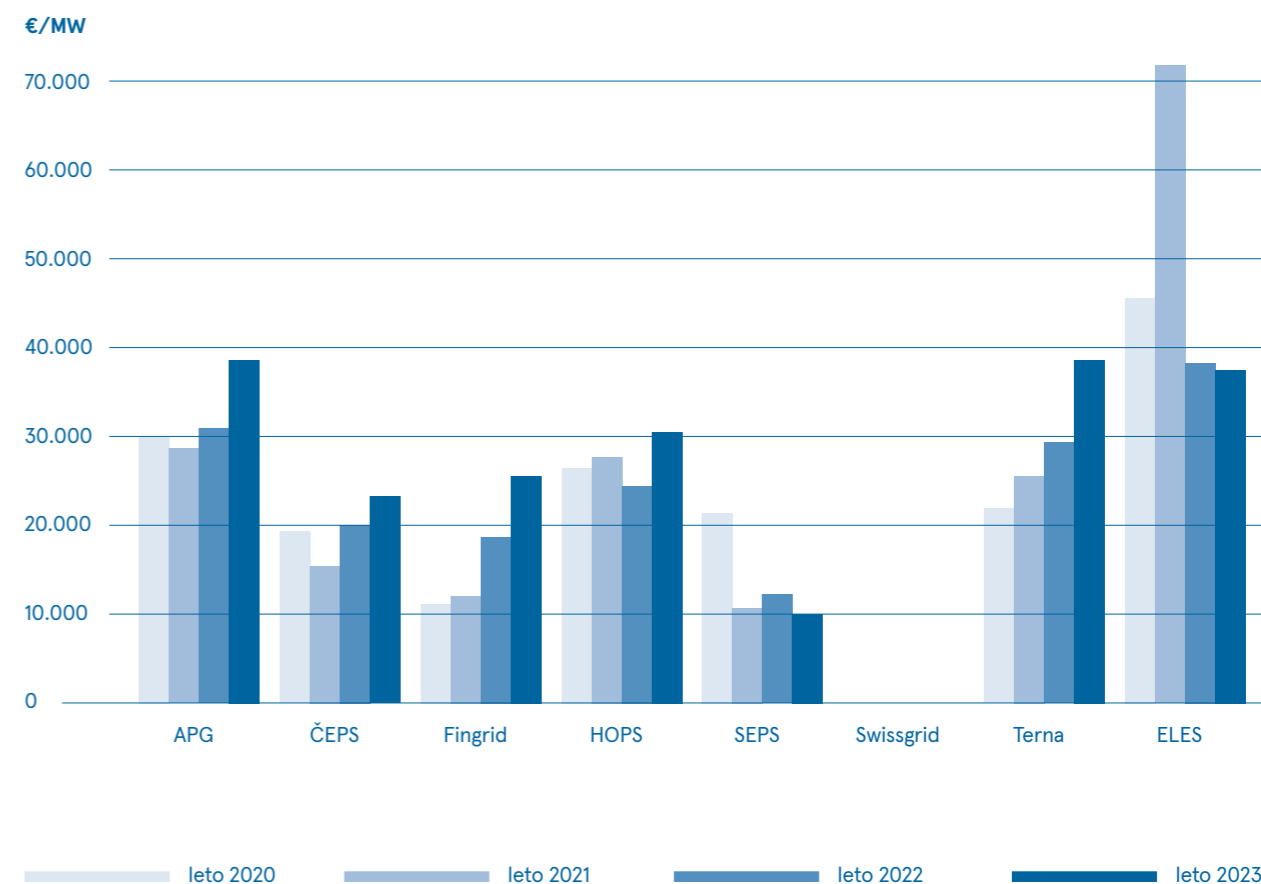
OCENA UČINKOVITOSTI POSLOVANJA

Glede na predstavljen povzetek aktualne analize in rezultate celotne analize dosega družba ELES, kljub skromnejši ekonomiji obsega v primerjavi z obravnavano skupino SOPO, na določenih področjih povsem primerljive rezultate, saj se uvršča med uspešnejše znotraj primerjanega vzorca družb, ki opravljajo dejavnost prenosa električne energije. Pri posameznih merilih izkoriščenosti infrastrukture (prenos električne energije na normirano dolžino omrežja, obseg investicij na konico odjema) oziroma stroškovne učinkovitosti (poslovni odhodki na preneseno električno energijo) sodi družba ELES med najuspešnejše med primerjanimi družbami.



Graf 4 (desno zgoraj): Poslovni prihodki na preneseno električno energijo 2020–2023

Graf 5 (desno spodaj): Investicije na konično obremenitev 2020–2023 (kazalnika za družbo Swissgrid zaradi nerazpoložljivosti podatkov o obsegu investicij ni mogoče izračunati)



Analiza notranjega okolja



UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Skupek usmeritev, postopkov in struktur, ki nam zagotavljajo usmerjeno in kontrolirano poslovanje, doseganje ciljev in zaščito interesov deležnikov, uresničujemo prek korporativnega upravljanja, pri čemer upoštevamo Etični kodeks družbe ELES. Poslovník o načinu vodenja družbe ELES, d. o. o., ureja način vodenja in usklajevanja dela v družbi ELES. Organizacijo določi direktor družbe s Pravilnikom o organizaciji družbe ELES, osnovno razdelitev nalog pa z Aktom o sistemizaciji vrste del in delovnih mest v družbi ELES. Temu sledi organiziranje posameznih aktivnosti, ki se skladno z naravnimi zakonitostmi odvijajo v obliki procesov.

V družbi ELES imamo vzpostavljen sistem notranjih kontrol, sestavljen iz pravil in postopkov, opredeljenih v internih predpisih družbe, sprejetih na Svetu za sisteme upravljanja in v drugih pisnih usmeritvah direktorja družbe, v organizacijski strukturi, opredeljeni v Pravilniku o organizaciji ELES, d. o. o., ter s sistemom pristojnosti (odgovornosti), opredeljenih v Aktu o sistemizaciji vrste del in delovnih mest družbe ELES, d. o. o., in izdanih pooblastilih direktorja družbe, s katerim zagotavlja: točnost, zanesljivost in popolnost podatkov in informacij za pravilno in pošteno izdelavo računovodskih izkazov, preprečuje in odkriva napake ter zagotavlja skladno in smotrno poslovanje.

V družbi ELES pripravljamo vsaki dve leti desetletne načrte razvoja prenosnega omrežja, na njegovi osnovi triletne naložbene načrte, petletne strateške plane ter triletne in letne načrte poslovanja. Analiziranje odmakov od načrtovanih vrednosti je osnova za sprotne in strateške odločitve poslovanja. Temeljna dokumenta poročanja sta kvartalna informacija o poslovanju in izdelava letnega poročila o poslovanju družbe ELES. V sklopu analiziranja in poročanja o poslovanju družbe se izvajata tudi ugotavljanje odstopanj od regulativnega okvira in analiza vzrokov za odstopanja z vidika čim manjšega razkoraka med realiziranim in reguliranim dobičkom. Uspešnost uresničevanja strateških ciljev sistematično spremljamo na osnovi 4-mesečnih poročil nosilcev strateških ciljev in na vsakoletnih strateških konferencah ELES.

Služba za kontroling, ki je organizacijsko umeščena v Področje podpornih dejavnosti, skrbi za načrtovanje in analiziranje poslovanja, odgovorna oseba za pravilnost poročil Službe za kontroling pa je direktor področja.

Za uspešno obvladovanje poslovanja imamo uvedenih še vrsto drugih poročil, ki jih pripravljajo področja.

Notranja revizija je samostojna organizacijska enota v vodstvu družbe, funkcionalno odgovorna nadzornemu svetu, administrativno pa direktorju družbe. Poslanstvo notranje revizije je v izboljševanju poslovanja družbe s spodbujanjem preišljenega, urejenega načina delovanja na področjih upravljanja, ravnanja s tveganji in njihovega obvladovanja.

V sodobnem sistemu nadzora, katerega sestavni del je tudi notranja revizija, so trije stebri. Prvi steber, sestavljen iz direktorja družbe in poslovodstev, je odgovoren za vzpostavitev in delovanje notranjih kontrol. Drugi steber je odgovoren za oblikovanje, spremljanje razvoja sistema, v okviru katerega se oblikujejo ukrepi – notranje kontrole v prvem stebru. Tretji steber pa je NR, ki je odgovorna za oblikovanje zagotovil glede stanja in delovanja notranjih kontrol – ukrepov obvladovanja tveganj in priporočanja izboljšave, kjer je to potrebno.

V družbi, ki je v korporativnem upravljanju vzpostavila in razvija sodobni način nadzora s tremi stebri obrambe, predstavlja notranja revizija tretji steber, namenjen ugotavljanju stanja in delovanja ukrepov – notranjih kontrol za blaženje tveganj in svetovanju izboljšav, s katero nadzorni svet in direktor družbe pridobivajo neodvisne in nepristranske informacije o stanju in delovanju ukrepov za obvladovanje tveganj. Odgovornost za vzpostavitev, delovanje in za razvoj ukrepov – notranjih kontrol za obvladovanje tveganj poslovanja pa ostaja na prvi liniji obrambe, tj. direktorju družbe in direktorjih poslovnih področij.

Notranja revizija izmenjuje informacije s predstavniki sistemov upravljanja ter z nosilci sistema korporativne integritete in varnosti, s čimer se v družbi dosega sinergije pri obvladovanju poslovanja.

ANALIZA POSLOVANJA: 2019-2024

POVZETEK ANALIZE POSLOVANJA 2019-2024

Obdobje zadnjih petih let je bilo izrazito spremenljivo in kot takšno polno dogodkov, ki so pomembno vplivali na poslovanje družbe ELES. Za leto 2019 lahko z današnje perspektive trdimo, da je bilo še zadnje »normalno« leto, ko smo poslovali v okoliščinah, primerljivih s predhodnim obdobjem. To obdobje je bilo obenem tudi čas, ko dejavnost systemskega operaterja v splošni javnosti ni bila prepoznana kot pomembna in bistvena, ampak samoumevna, saj so ljudje oskrbo z električno energijo razumeli kot nekaj samo po sebi umevnega. Najpomembnejši dogodek združenja ENTSO-e s širšim potencialnim vplivom je bilo vprašanje, kako ohraniti ravnovesje evropskega elektroenergetskega sistema ob sončnem mrku.

Obdobje covida-19 je vse postavilo na glavo, rast porabe električne energije, ki smo ji bili priča v preteklih letih, pa se je nenadoma obrnila navzdol, preskrba z električno energijo za pomembne ustanove, kot so npr. bolnišnice, je postala vitalnega pomena, delo operaterjev v centrih vodenja po Evropi je dobilo novo dimenzijo. Družba ELES je bila prva med njimi, ki je svoje operaterje »zaprla« v njihov delovni prostor za 14 dni, temu pa so takoj sledili preostali evropski TSO-ji. Pospešeno smo uvajali nove oblike dela, kot sta delo na domu in brezpapirno poslovanje. Službene poti v tujino so bile zamrznjene za leto in pol, navadili smo se dela prek videokonferenc.

Ko smo v začetku leta 2022 končno lahko pričakovali stabilizacijo razmer, je sledil nov šok – izbruh vojne v Ukrajini –, ki je drastično spremenil evropski in globalni prostor. Poleg hude energetske krize, ki je sledila, je v ospredje stopil tudi varnostni vidik v geopolitičnem in tudi energetskem smislu. Lahko rečemo, da je vojna sprožila verižno reakcijo pretresov, med katerimi je poleg nedvomne človeške tragedije v ospredju gotovo ena najresnejših energetskih kriz v sodobni Evropi. V tej krizi so, še bolj kot v prvi, prišli do izraza vloga družbe ELES, visoka strokovnost naših zaposlenih in vodstva, saj se je celotno dogajanje v slovenski energetiki vrtelo okrog nas. Na poslovanje družbe je Vlada RS vplivala z interventnimi zakoni. Dvakrat smo ostali brez znatnega dela omrežninskih prihodkov, zaradi česar smo v tem obdobju v očeh finančnih ustanov v precejšnji meri izgubili status nedotakljivega reguliranega podjetja. Konec leta 2022 je zato sledila namenska dokapitalizacija na strani države, in sicer v višini 170 mio. EUR, da breme visokih cen skozi višje omrežnine ni padlo na odjemalce in da smo zakonsko potrebne nakupe električne energije za pokrivanje izgub v prenosnem in distribucijskem omrežju sploh lahko izvedli.

Trend zadnjih let kaže na stalno rast števila sončnih elektrarn. Na splošno smo v okviru izpolnjevanja pričakovanih in zahtev zelene tranzicije v celotni EU pričali intenzivnemu porastu vseh obnovljivih virov električne energije. Slovenija v negativni smeri izrazito odstopa pri gradnji vetrnih elektrarn, medtem ko smo kot posledica finančno privlačne sheme letnega net meteringa doživeli pravi »boom« izgradnje sončnih elektrarn. Pri tem sta bili izstopajoči leti 2023 in 2024, ko so odjemalci hiteli ujeti še zadnji vlak za letni net metering. Na eni strani finančno privlačna shema za investitorje, na drugi strani družbi ELES prinaša negativne učinke v obliki izpada prihodkov omrežnine, ki je samo v letu 2024 prihodke iz omrežnine znižala za 25 mio. EUR, v celotnem obravnavanem obdobju pa kar za cca 65 mio. EUR.

S pripojitvijo SODO smo postali operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja, kar je dodatno razširilo odgovornosti družbe ELES, vključno z odgovornostjo za implementacijo novega načina obračuna omrežnine. Leto 2023 pa je ob vsesplošni rasti cen nazorno pokazalo še nekaj anomalij, ki izhajajo iz Akta o metodologiji za obračunavanje omrežnine za elektrooperaterje, med drugim tudi način priznavanja upravičenih stroškov na strani Agencije za energijo RS, ki je nerealno obravnavala inflacijo in učinkovitost, kar je za leti 2022 in 2023 pomenilo, da je bil dejanski količnik inflacije za 384 % višji, kot nam je bila priznana skladno z metodologijo, dejanski količnik produktivnosti dela pa je dosegel samo 20 % vrednosti količnika, kot ga priznava AE. Poleg tega nam je AE skladno z veljavno metodologijo za leti 2022 in 2023 priznavala manj kot 50 % dejanskih stroškov mednarodnih

dejavnost, ki izhajajo iz zakonskih obveznosti. Vsaka taka anomalija, ki je ne obravnavamo aktivno, s konkretnimi argumenti, lahko negativno vpliva na stabilnost okvira poslovanja, na poslovni izid družbe in nam znižuje boniteto pri finančnih ustanovah, ki pa je še kako pomembna v luči prihodnjega financiranja zelene tranzicije. Omenjeni anomaliji smo v konstruktivnem sodelovanju z Agencijo za energijo uspeli omiliti v zadovoljivi meri.

Leto 2024 je zaznamovalo nadaljevanje rasti priklopov razpršenih virov, povečano obremenjenost omrežja in pritisk na sistemsko stabilnost. Ob tem je družba ELES z okrepljenim vlaganjem v digitalizacijo, napredne storitve in v mednarodne povezave dokazala svojo osrednjo vlogo v energetski tranziciji. Na makroekonomski ravni je bilo leto 2024 prelomno zaradi začetka cikla zniževanja obrestnih mer Evropske centralne banke (ECB), ki se je začel junija. Kljub začetku sproščanja so obrestne mere v prvi polovici leta ostale na zgodovinsko visokih ravneh. Visoki stroški financiranja so zahtevali konkretne aktivnosti, povezane z upravljanjem stabilnosti prihodnjih denarnih tokov ter obrestnega tveganja, ki so stroške financiranja obstoječih dolgov dolgoročno spravili na obvladljivo raven.

Na mikroekonomski ravni so bile v letu 2024 osrednje spremembe povezane s sprejetjem novega Energetskega zakona (EZ-2), ki omogoča pobotanje presežkov in primanjkljajev med prenosnim in distribucijskim sistemom, ter uvedbo nove metodologije za obračun omrežnine. Ta je prinesla uvedbo časovnih blokov, določanje dogovorjene moči glede na preteklo porabo in mesečno prilagajanje, v javnosti ogromno polemik in negativne publicitete ter celo ukrep vlade, s katerim je posegla v tarifne postavke.

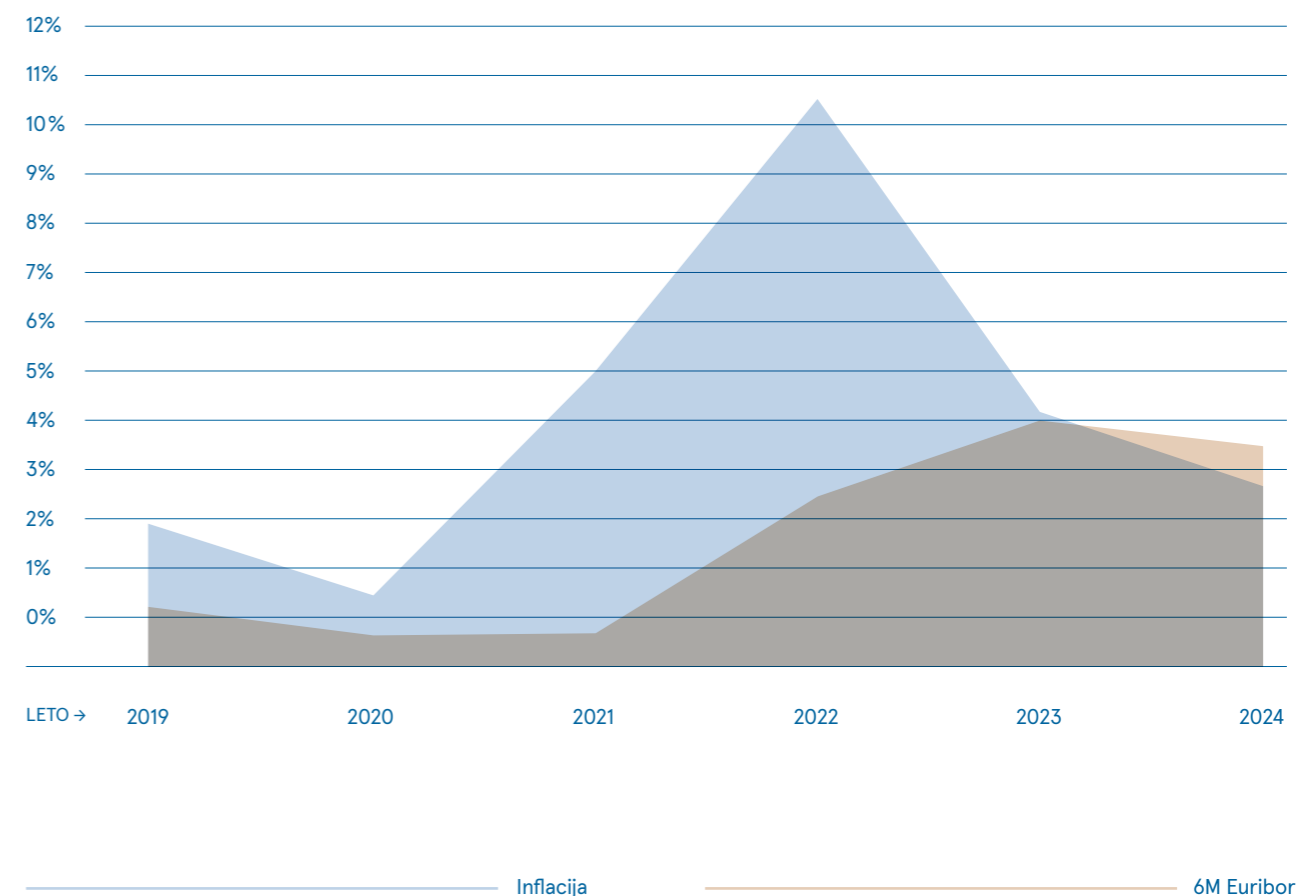
Pomemben poudarek si vsekakor zaslužijo tudi prihodki iz naslova prezasedenosti čezmejnih prenosnih zmogljivosti (ČPZ), ki so leta 2022 prvič presegli 100 mio. EUR. V letu 2023 so znašali 126 mio. in v letu 2024 ponovno rekordnih 195 milijonov EUR. V primerjavi s približno 96 milijoni EUR prihodkov iz omrežnine za prenosni sistem prihodki od ČPZ bistveno presegajo višino omrežnine, ki jo plačujejo slovenski odjemalci električne energije. Rekordno visoki prihodki niso nastali kar sami od sebe, ampak so posledica aktivnosti naših strokovnjakov pri implementaciji nove metodologije dodeljevanja čezmejnih prenosnih zmogljivosti.

Izzivi se nadaljujejo tudi v pravkar začetem letu 2025, ko je bil zaradi razbremenitve gospodinjstev sprejet interventni zakon, ki je znižal omrežnino v najdražjem časovnem bloku in povzročil izpad prihodkov v višini 18,6 milijona EUR. Kljub vsem izzivom, katerih glavnine ni bilo mogoče predvideti, pa družba ELES ostaja zanesljiv nosilec sprememb in pomemben akter pri oblikovanju odpornega, zelenega in varnega elektroenergetskega sistema prihodnosti – strokovno, konstruktivno in odgovorno, z jasnimi cilji v dobrobit vseh uporabnikov.

SPLOŠNI GOSPODARSKI TRENDI IN EKONOMSKI KAZALNIKI

Inflacija in obrestne mere → Večino opazovanega obdobja je bila zaradi obrestne politike Evropske centralne banke (ECB) povprečna obrestna mera negativna, kar je ustvarjalo zelo ugodne pogoje zadolževanja. Kot odziv na naraščajočo inflacijo (graf spodaj), ki je bila deloma posledica pandemije covid-19, predvsem pa energetske krize, se je obdobje nizkih obrestnih mer v letu 2022 končalo. ECB je namreč kot odgovor na inflacijske pritiske s ciljem stabilizacije gospodarstva v EU (podražitev posojil vpliva na zmanjšanje porabe in znižanje pritisk na cene) prvič zvišala svoje ključne obrestne mere v juliju 2022, z dvigom na 0,5 %. To je bil začetek vrste dvigov obrestnih mer, ki jih je ECB nadaljevala do septembra 2023, ko so dosegle najvišje ravni. Na teh ravneh so vztrajale do sredine leta 2024. Junija 2024 se je začel cikel zniževanja obrestnih mer, kar je bil prehod v spodbujevalno denarno politiko. Štirim rezom v letu 2024 so sledili tudi že trije v začetku leta 2025.

Razmere na trgu električne energije → V koronskem letu 2020 so cene na trgu električne energije dosegle 10-letno dno, saj je bilo zaradi krize v industriji potreb po električni energiji bistveno manj, kot je znašala ponudba. V letu 2021 so se trgi vrnili na raven predkoronskega obdobja, v letu 2022, v času energetske krize, pa dobesedno eksplodirali. Pozitivna stran energetske krize za družbo ELES so visoki generirani prihodki od čezmejnih prenosnih zmogljivosti. Na drugi strani so nam enormno narastli stroški za nakup električne energije za pokrivanje izgub na prenosnem omrežju. Če so ti še v letu 2021 znašali 27,0 milijona EUR, so v letu 2022 narastli na 63,0 milijona EUR. Dodatno k visokim cenam električne energije je v decembru 2022 družba ELES začela električno energijo kupovati tudi za pokrivanje izgub na distribucijskem omrežju, zaradi česar nam je morala Vlada RS pomagati z naknadnim vplačilom v kapital v višini 170 milijonov EUR. V letu 2023 smo



Graf 6: Gibanje 6-mesečnega Euribora in inflacije

za nakupe električne energije na PO in DO porabili kar 140 milijonov EUR. Če tega vplačila ne bi bilo, bi morala Agencija za energijo zvišati tarife za uporabo prenosnega omrežja v letu 2023 glede na leto 2022 za kar 176 odstotkov. Omrežnina je v letih 2023 in 2024 predstavljala le 62 % oz. 66 % celotnih upravičenih stroškov kombiniranega operaterja distribucijskega in prenosnega omrežja. Skupni omrežninski primanjkljaj v letih 2023 in 2024 je znašal 251,038.619 EUR. Ta primanjkljaj pokrivamo z drugimi prihodki, prvenstveno s prihodki, ki jih družba ELES ustvarja na avkcijah za čezmejne prenosne zmogljivosti (ČPZ) in iz mednarodnega mehanizma za poravnavo izgub, ki v omrežju nastajajo zaradi tranzitov električne energije.

Ekonomski kazalniki družbe ELES → Ne glede na to, kolikšen del prihodkov družba ELES ustvari od čezmejnih prenosnih kapacitet, kako gospodarna je pri najemanju sistemskih storitev, kako uspešna pri nakupu električne energije za izgube na prenosnem omrežju itn., ne more dosegati posledično boljših kazalnikov ROA, ROE in vseh preostalih kazalnikov, ki imajo v števcu formule celotni poslovni ali čisti poslovni izid, kot je to izračunljivo in priznано na osnovi vsakoletne veljavne metodologije Agencije za energijo, ki nam določa t. i. regulatorni okvir poslovanja. To pomeni, da če družba ELES ne dosega t. i. korigiranega reguliranega donosa (reguliran donos, izračunan po metodologiji Agencije za energijo), so tudi rezultati kazalnikov temu primerno slabši.

Padec dobičkonosnosti ROE v letu 2022 glede na predhodna leta je predvsem posledica nizkega čistega dobička zaradi izpada prihodkov omrežnine ob ukrepu države z namenom omilitve posledic visokih cen energentov in visokega povprečnega kapitala zaradi vstopa družbe SODO, d. o. o., in vplačila dodatnega kapitala RS za namene nakupa električne energije za pokrivanje

izgub. ROE v letih 2023 in 2024 kljub visokemu dobičku ne dosega izkazanega ROE v letu 2021 zaradi vpliva povišanega kapitala v letu 2022, ki je vplival na višji povprečni kapital družbe.

V letu 2022 je padla je tudi dobičkonosnost ROA. Višina dobička je bila nizka, povprečna sredstva pa visoka zaradi visokih denarnih sredstev ob vplačilu dodatnega kapitala na strani RS. V letih 2023 in 2024 ob višjem dobičku kazalnik raste, vendar še ne dosega izkazanega v letu 2021.

Gospodarnost poslovanja konec prikazanega obdobja je zadovoljiva, saj je višja od 1,000, kar pomeni, da so poslovni prihodki višji od poslovnih odhodkov.

Neto finančni dolg se je v letu 2024 glede na preteklo leto povečal, vendar je občutno nižji od izkazanega v letu 2021, ko so bile dolgoročne obveznosti visoke, denarna sredstva pa nizka. Zadolženost je v opazovanem obdobju svoj vrh dosegla v letih 2020–2022, kar je neposredno povezano z intenzivnostjo investicijskega cikla v tem obdobju za sofinanciranje; v tem obdobju smo najeli za 135 mio. EUR dolgoročnih posojil.

Neto finančni dolg na kapital je v letu 2022 padel, kar je posledica predvsem povečanega kapitala z vplačilom dodatnega kapitala RS in vstopa družbe SODO, d. o. o. Nizek je bil tudi v letu 2023 zaradi nizkega neto finančnega dolga, čeprav se je kapital znižal zaradi prenosa družbe Talum, d. d., na RS. V letu 2024 je neto finančni dolg na kapital nekoliko višji od predhodnega leta; neto finančni dolg se je namreč povečal bolj, kot se je povečal kapital družbe.

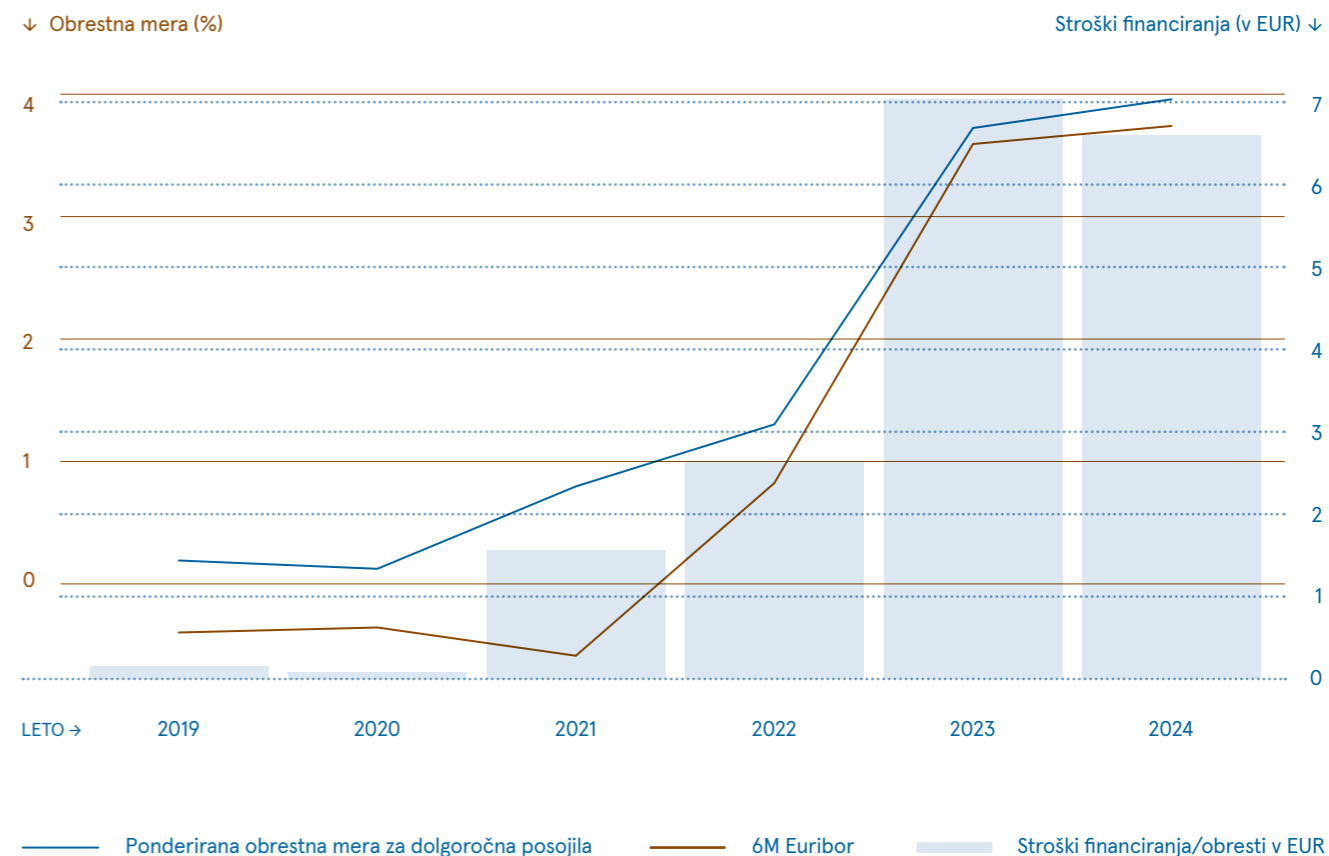
Neto finančni dolg na EBITDA je največji v letu 2021 predvsem zaradi visokega neto finančnega dolga, nato v letu 2022 z nižanjem finančnega dolga spet pade na raven pred letom 2021. V letih 2023 in 2024 je neto finančni dolg na EBITDA nizek; EBITDA je za 70 oz. 74 odstotkov višja od izkazane v letu 2022.

Kazalniki poslovanja ↓ Leto →	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dobičkonosnost kapitala (ROE) v %	5,0	4,6	5,8	0,4	2,0	2,1
Dobičkonosnost sredstev (ROA) v %	2,3	2,1	2,4	0,2	0,8	0,8
Gospodarnost poslovanja	1,121	1,110	1,098	0,991	1,025	1,024
Neto finančni dolg (NFD)* v mio EUR	123,5	153,3	271,5	114,9	79,7	132,3
Neto finančni dolg/kapital	0,36	0,45	0,76	0,21	0,17	0,28
Neto finančni dolg/EBITDA	2,50	2,90	4,97	2,95	1,20	1,90

Tabela 1: Ekonomski kazalniki v obdobju 2019–2024

* Izkazani NFD vključuje omrežninske presežke kot del dolgoročnih in kratkoročnih PČR, v kolikor so izkazani.

RAST STROŠKOV FINANCIRANJA



Graf 7: Rast stroškov financiranja, ponderirana obrestna mera za naša posojila

STRATEŠKI KAZALNIKI

Strateški kazalniki ↓ Leto →	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% doseganja ciljnih vrednosti ↓
Doseganje reguliranega donosa v %	88,35	119,10	95,22	117,96	45,16	41,26	43
Donos na kapital (ROE) v %	4,84	4,75	5,83	0,39	2,00	2,05	51
Poslovni odhodki na preneseno električno energijo (v mio EUR/TWh EE)	7,12	7,46	8,76	12,70	10,90	10,85	164
Zagotavljanje razpoložljivih in zanesljivih TK zvez za potrebe delovanja prenosnega elektroenergetskega omrežja RS v %	99,993	99,993	99,976	100,000	99,973	99,979	100
Nadzor nad celotnim 110 kV omrežjem, ki ni v lasti družbe ELES	48,40	51,00	51,00	51,00	54,00	57,00	57
Realizacija veljavnega Naložbenega načrta v %	73,93	172,71	287,62	119,00	116,07	44,58	59

Tabela 2: Strateški kazalniki sistema operaterja v obdobju 2019–2024

REGULATIVNI OKVIR AGENCIJE ZA ENERGIJO

Družba od leta 2010 naprej ugotavlja čisti poslovni izid na podlagi metodologije Agencije za energijo RS, torej skladno s 113. členom ZOEE.

V celotnem obdobju, tj. 2019–2024 družba pre-sega priznane upravičene stroške, in sicer v rangu 5 mio. v letih 2019, 2020 in 2021, medtem ko v letih 2022, 2023 in 2024 zaznavamo izrazito preseganje realiziranih stroškov nad priznanimi. Najpomembnejši vzrok je v metodologiji Agencije za energijo, po kateri so izračunani priznani stroški, in sicer so osnova za izračun realizirani stroški preteklih let povečani za inflacijo in znižani za učinkovitost (rast BDP), pri čemer Agencija izhaja iz spomladanskih napovedi UMAR v letu pred začetkom novega regulativnega obdobja. Drug pomemben vzrok je nepriznavanje celotnih stroškov mednarodnega delovanja, pri čemer metodologija temelji na povprečju stroškov preteklih let. Ker je bila razlika med načrtovano in dejansko inflacijo ter rastjo BDP v zadnjih letih visoka, se priznani stroški niso povečali toliko, kot so se povečale cene materiala in storitev na trgu. Tretji razlog pa se nanaša na metodologijo spremembe priznanih stroškov glede na fizični obseg omrežja – število kilometrov in visokonapetostnih polj. To merilo ne od-

raža realnega povečanja omrežja, saj se vanj vgrajujejo tudi druge naprave, ki ne vplivajo na omenjena merila, kljub temu pa povzročajo dodatne stroške vzdrževanja in obratovanja. V 5-letnem obdobju smo število km DV povečali za 6,5 %, število VN-polj za 17 %, obseg opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev pa se je vrednostno povečal kar za 52 %, med drugim kot posledica vgradnje novih naprav, kot so kompenzacijske naprave in dušilke, baterijski hranilniki itn. Hkrati so se sredstva za vzdrževanje omrežja, ki jih Agencija za energijo priznava v okviru t. i. NSVD (nadzorovani stroški vzdrževanja in delovanja), povečala le za 15 %.

V letih 2023 in 2024 smo pri prvih dveh temah v sodelovanju z Agencijo dosegli delno povečanje priznanih stroškov: leta 2023 v višini 5,5 mio. EUR za stroške mednarodnega delovanja, leta 2024 pa v višini 3,2 mio. EUR iz naslova inflacije.

Ker realiziramo višje stroške od priznanih (NSDV, NNSDV), razliko pokrivamo iz reguliranega donosa na sredstva, kar ima neposreden vpliv na poslovni izid družbe. Npr. v letu 2024 je bil zaradi preseganja upravičenih stroškov poslovni izid nižji za 21,8 mio. EUR.

PRIZNANI IN REALIZIRANI STROŠKI DELOVANJA IN VZDRŽEVANJA (SDV) 2019–2024

Leto →	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Priznani						
NSDV	36.453.317 €	37.496.052 €	38.392.659 €	38.466.433 €	41.944.942 €	54.090.035 €
NNSDV brez izravnave	6.767.285 €	7.448.777 €	9.108.200 €	10.236.323 €	6.054.448 €	8.051.049 €
Skupaj NSDV in NNSDV	43.220.602 €	44.944.829 €	47.500.859 €	48.702.756 €	47.999.390 €	62.141.084 €
Realizirani						
SDV	48.301.011 €	50.581.163 €	53.144.213 €	58.559.611 €	66.378.017 €	83.927.141 €
Preseganje realiziranih stroškov nad priznanimi	-5.080.409 €	-5.636.334 €	-5.643.354 €	-9.856.855 €	-18.378.627 €	-21.786.057 €

PRESEGANJE UPRAVIČENIH STROŠKOV IN DONOS

Leto →	2023	2024
Preseganje realiziranih stroškov nad upravičenimi stroški	-20.240.656 €	-22.602.309 €
Reguliran donos na sredstva	27.648.608 €	29.132.359 €
Razlika	7.407.952 €	6.530.050 €

Tabela 3 (zgoraj): Preseganje realiziranih stroškov nad priznanimi (NSDV, NNSDV)

Tabela 4 (spodaj): Preseganje upravičenih stroškov in donos v letu 2024

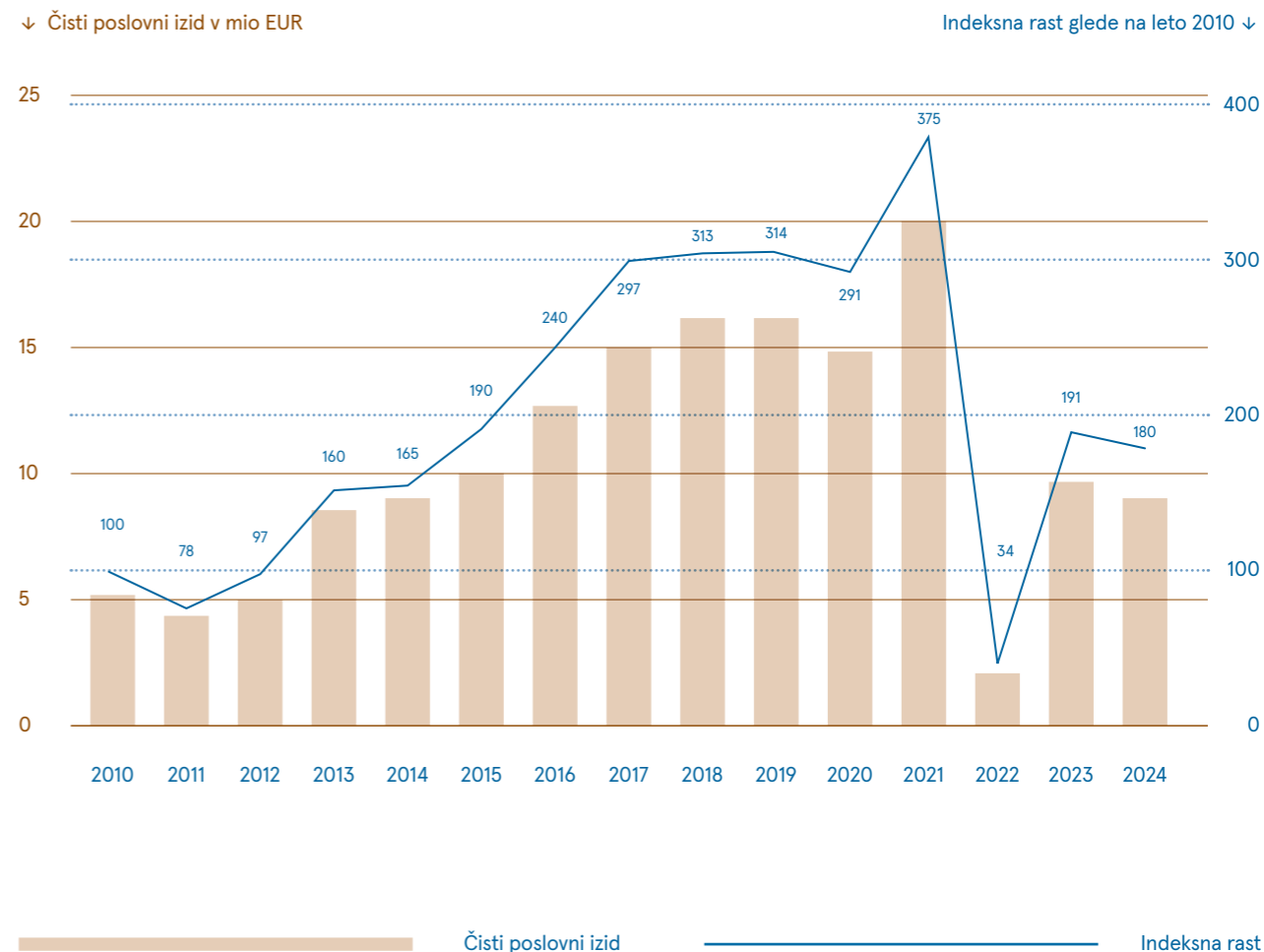
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

V analizi poslovanja so finančni podatki do konca leta 2022 izkazani za družbo ELES, d. o. o., od leta 2023 naprej pa z vključeno družbo SODO, d. o. o. Glavne kategorije prihodkov so:

- ▶ omrežnina za prenosno in distribucijsko omrežje;
- ▶ omrežnina za priključno moč;
- ▶ prihodki od upravljanja prezasedenosti čezmejnih prenosnih zmogljivosti (ČPZ);
- ▶ obračun poravnalnega ITC-mehanizma.

Čisti poslovni izid družbe je od leta 2010 do leta 2019 rasel, nato je v letu 2020 malo padel zaradi nižje

omrežnine kot posledice interventnih ukrepov za blaženje socialnih in gospodarskih posledic širjenja pandemije, v letu 2021 je bil najvišji po letu 2010, v letu 2022 pa je spet padel ob izpadu prihodkov omrežnine zaradi interventnih ukrepov za omilitev posledic visokih cen energentov. V letu 2023 sicer zaznavamo umirjanje cen električne energije, vendar tudi višjo inflacijo, ki je vplivala na povišanje celotnih stroškov delovanja družbe. Porast sončnih elektrarn v letu 2023, ki se je nadaljeval tudi v letu 2024, in proti koncu leta tudi spremenjena metodologija obračunavanja omrežnine sta imela (in bosta imela tudi v prihodnje) neposredni vpliv na izide poslovanja.



Graf 8: Čisti poslovni izid v obdobju 2010–2024 in njegova indeksna rast glede na leto 2010

Leto / realizacija	Poslovni prihodki (P)	Indeks LtP/LpP*	Poslovni odhodki (O)*	Indeks LtO/LpO*	Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	Poslovni izid iz posl. z amortizacijo (EBITDA)	Čisti poslovni izid
	1	2	3	4	5	6	7
2019	169.310	96 %	151.030	95 %	18.279	49.390	16.550
2020	173.437	99 %	156.181	99 %	17.256	52.886	15.341
2021	205.652	121 %	187.274	124%	18.378	54.673	19.789
2022	264.306	129 %	266.839	142%	-2.533	39.004	1.778
2023	605.863	229 %	591.092	222 %	14.771	66.354	10.076
2024	611.303	101 %	597.128	101%	14.176	69.020	9.513
Skupaj	2.029.871		1.949.545		80.327	331.326	73.047

V TISOČ EUR

Večino poslovnih prihodkov predstavljajo prihodki iz uporabe elektroenergetskega omrežja. Družba ELES za opravljanje svoje dejavnosti večino poslovnih prihodkov realizira iz omrežnine za elektroenergetsko omrežje in uporabe čezmejnih prenosnih zmogljivosti. V letu 2023 so prihodkom iz omrežnine za prenosno omrežje dodani še prihodki iz omrežnine za distribucijsko omrežje, ki so približno trikrat višji od prihodkov za prenosno omrežje. Prihodki so namenjeni nakupu električne energije za pokrivanje izgub v sistemu, zakupu sistemskih storitev ter za kritje stroškov delovanja in vzdrževanja z regulativnim donosom. Stroški izravnave sistema se v veliki meri izravnavajo in krijejo v nastali višini prihodkov izravnave sistema.

Poslovni prihodki po letih rastejo, s tem da več kot dvakratni večji skok zaznavamo v letu 2023 zaradi prihodkov družbe SODO, d. o. o. Največji del prihodkov iz uporabe elektroenergetskega omrežja izhaja iz :

- ▶ omrežnine za prenosno omrežje, ki se ji v letu 2023 pridruži omrežnina za distribucijsko omrežje, ki je približno dvakrat višja od omrežnine za prenosno omrežje; v letih 2020 in 2022 zaznavamo izpad omrežninskih prihodkov iz prenosnega omrežja zaradi izrednih ukrepov države;

- ▶ prihodkov iz upravljanja prezasedenosti, ki so v obdobju 2019–2024 znašali 543,9 milijona EUR;
- ▶ prihodkov iz tranzita ITC, ki so konec leta 2024 znašali 13,1 milijona EUR, konec leta 2023 pa celo 26,3 milijona EUR in v povprečju v opazovanih letih znašajo 10,0 mio. EUR letno.

Poslovni odhodki po letih rastejo in z izjemo leta 2022 ne presegajo poslovnih prihodkov. Do leta 2022 polovico poslovnih odhodkov predstavljajo odhodki iz prenosnega omrežja, drugo polovico pa stroški delovanja in vzdrževanja z amortizacijo. V letu 2023 se povečajo poslovni odhodki za odhodke iz distribucijskega omrežja, to so predvsem stroški nakupa EE za pokrivanje izgub distribucijskega omrežja, in za stroške najemnin EEI in stroške storitev lastnikov EEI, ki se pokrivajo iz omrežnine za distribucijsko omrežje. Del poslovnih odhodkov iz uporabe omrežja izhaja iz:

- ▶ stroškov sistemskih storitev, ki so v letu 2024 za 21 % nižje kot v letu 2019;
- ▶ stroškov nakupa EE za pokrivanje izgub, ki so bile konec leta 2024 za 97,8 milijona EUR višje kot konec leta 2019, ker zajemajo tudi izgube za distribucijsko omrežje, obenem pa je razlog tudi skokovit porast cen v zadnjih letih.

* Lt → tekoče leto
Ltp → tekoče leto poslovni prihodki
LtO → tekoče leto poslovni odhodki

Lp → preteklo leto
LpP → preteklo leto poslovni prihodki
LpO → preteklo leto poslovni odhodki

BILANCA STANJA

Bilančna vsota je bila na dan 31. 12. 2024 višja za 61,5 % glede na 31. 12. 2019.

SREDSTVA

Dolgoročna sredstva

Največji delež v strukturi vseh sredstev predstavljajo opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva (od 67,2 do 83,4 %), ki se povečujejo zaradi investicijskih vlaganj.

Med dolgoročnimi finančnimi naložbami je družba ELES imela naložbo v odvisni družbi TALUM, d. d., ki jo je v letu 2022 prenesla na kratkoročne finančne naložbe, nato pa v letu 2023 na RS, in je predstavljala 96,0 % vseh dolgoročnih naložb. Preostale naložbe obsegajo deleže v odvisnih družbah in drugih družbah, obrestno zamenjavo ter delnice zavarovalnice.

Kratkoročna sredstva

Delež kratkoročnih sredstev se je letu 2022 močno povečal (leto 2019: 8,8 %; leto 2022: 28,2%) zaradi prenosa naložbe Talum, d. d., z dolgoročnih na kratkoročne finančne naložbe, visoka pa so bila tudi denarna sredstva zaradi naknadnega vplačila države v kapitalske rezerve, namenjenega za kritje stroškov nakupa električne energije za izgube na prenosnem in distribucijskem obrežju, nastale v letu 2023.

Kratkoročne finančne naložbe in posojila so v letu 2019 zajemala še nekaj depozitov nad 91 dni, tako da je bil njihov delež v kratkoročnih sredstvih 2,8 %, nato je delež padel in v letu 2022, ko je družba izkazovala naložbo Talum, d. d., zrastle na 7,9 %. V letu 2023 je delež ponovno padel na 3,3 % in prav tako v letu 2024, ko je delež kratkoročnih finančnih naložb znašal 2,3 %.

Kratkoročne aktivne časovne razmejitve

Kratkoročne aktivne časovne razmejitve se z leti povečujejo od 0,2 % do 2,3 %. Poleg kratkoročno nezaračunanih prihodkov in odloženih stroškov v letih 2021–2024 zajemajo tudi omrežninski primanjkljaj tekočega in preteklih let.

Struktura sredstev in nominalne vrednosti aktive in pasive na dan 31.12. v obdobju 2019 – 2024 sta prikazana na dva grafična načina:

Diagram 4 (na naslednji strani levo): Struktura sredstev in nominalna vrednost aktive na dan 31. 12. v obdobju 2019–2024

Tabela 6 (na naslednji strani levo): Struktura sredstev in nominalna vrednost aktive na dan 31. 12. v obdobju 2019–2024

Diagram 5 (na naslednji strani desno): Struktura virov sredstev in nominalna vrednost pasive na dan 31. 12. v obdobju 2019–2024

Tabela 7 (na naslednji strani desno): Struktura virov sredstev in nominalna vrednost pasive na dan 31.12. v obdobju 2019–2024

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Kapital

V strukturi obveznosti do virov sredstev v vseh letih predstavlja kapital največji delež (od 39,9 do 47,8 %). Strukturni delež kapitala se je v letu 2022 zvišal zaradi pripojitve SODO, d. o. o., in naknadnega vplačila po sklepu skupščine za namene pokrivanja izgub, v letu 2023 pa znižal ob izločitvi družbe Talum, d. d.

Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve

Rezervacije obsegajo odpravnine in jubilejne nagrade ter potencialne obveznosti iz tožb in garancij. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve zajemajo dolgoročno odložene prihodke iz regulatornega okvira in druge rezervacije za nepovratna sredstva. Predstavljajo od 91,9 % do 95,6 % vseh rezervacij in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev. V obdobju 2019–2024 so se dolgoročne pasivne časovne razmejitve povečale za 131,7 milijona EUR.

Dolgoročne obveznosti

Dolgoročne finančne obveznosti predstavljajo predvsem dolgoročna posojila, in sicer v letu 2010 najeto posojilo za dobo 25 let, v letu 2017 najeto posojilo za dobo 10 let za financiranje odplačnega prevzema 110-kilovatnega omrežja električne energije, v letu 2020 najeto dolgoročno posojilo za dobo 18 in 25 let z namenom sofinanciranja investicijskih vlaganj ter v letu 2021 najeto dolgoročno posojilo do leta 2046 z namenom sofinanciranja investicijskih vlaganj. Delež dolgoročnih obveznosti v letih 2019–2024 predstavlja med 9,5 % do 23,5 % bilančne vsote.

Kratkoročne obveznosti

Delež kratkoročnih obveznosti v strukturi vseh obveznosti do virov sredstev se je po letih gibal od 5,0 % do 14,0 %. Kratkoročne finančne obveznosti so se do leta 2022 zviševale, nato padale in bile v letu 2024 za 81,5 odstotka višje kot v letu 2019. V letu 2023 zaznavamo povečanje kratkoročnih poslovnih terjatev zaradi vstopa družbe SODO, d. o. o. Med kratkoročnimi poslovnimi obveznostmi največji delež predstavljajo obveznosti do poslovnih partnerjev, ki predstavljajo od 81,5 % do 88,5 %.

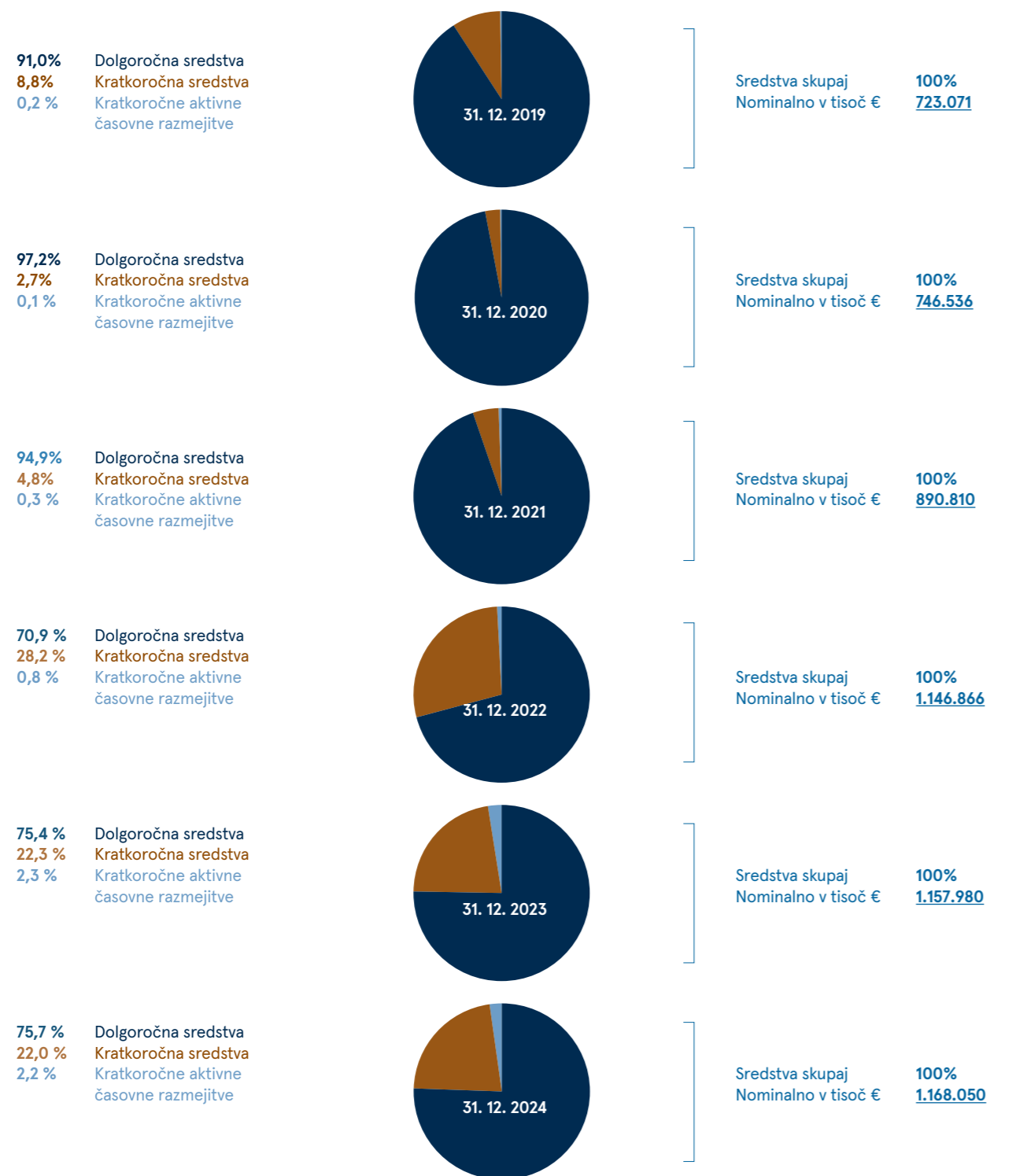
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve

Kratkoročne pasivne časovne razmejitve vključujejo predvsem kratkoročne odložene prihodke iz avkcij, EU-projektov in regulatornega okvira. V letih 2019–2024 se njihov delež v kratkoročnih sredstvih giblje od 0,2 % do 6,7 %; povečanje gre pripisati predvsem odloženim kratkoročnim prihodkom iz regulatornega okvira.

Tabela 5: Povzetek izkaza poslovnega izida v obdobju od 2019–2024

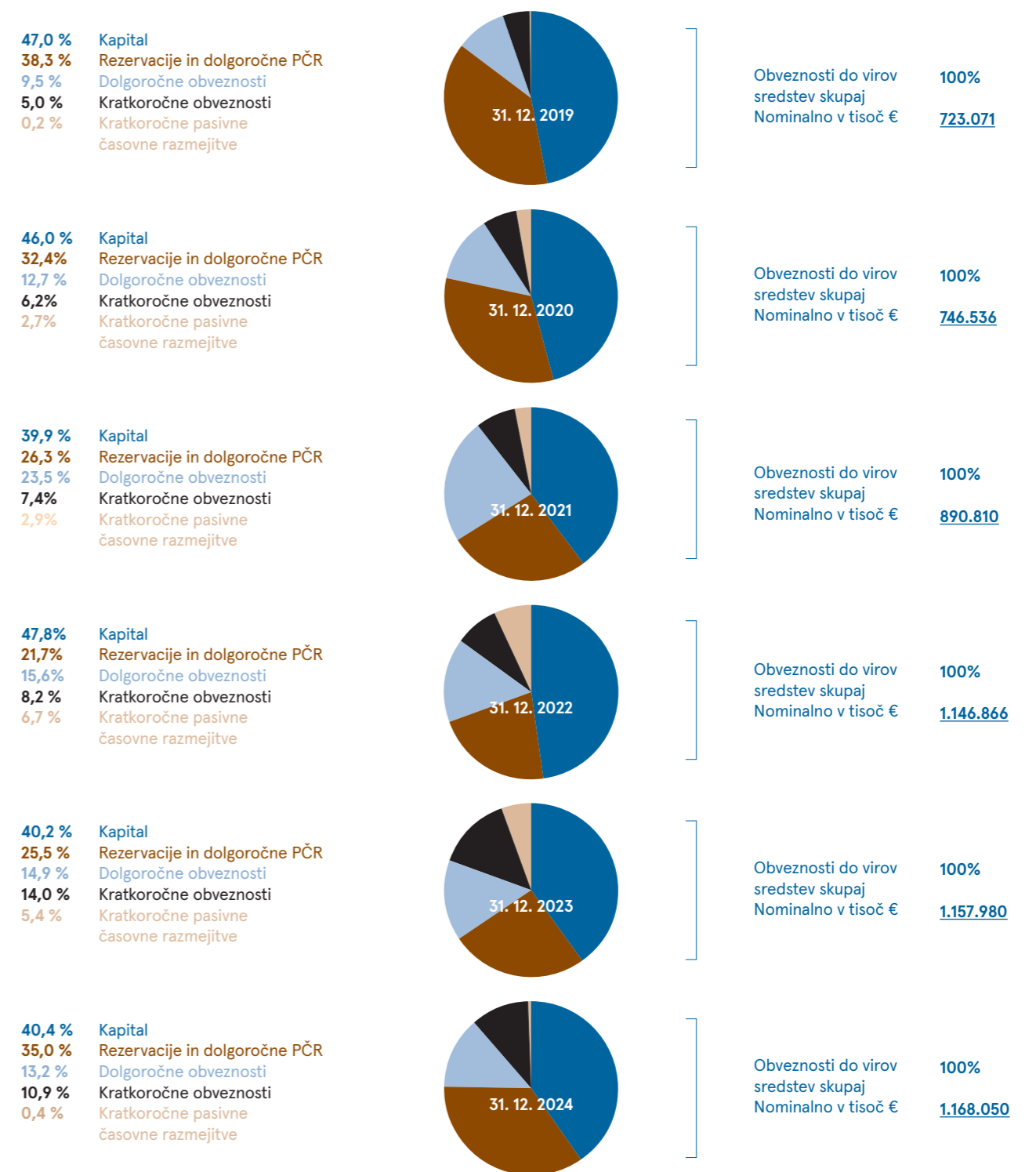
SREDSTVA

Vrsta sredstev	31. 12. 2019	31. 12. 2020	31. 12. 2021	31. 12. 2022	31. 12. 2023	31. 12. 2024
Dolgoročna sredstva	191,0%	97,2%	94,9%	70,9 %	75,4 %	75,7 %
Kratkoročna sredstva	8,8%	2,7%	4,8%	28,2 %	22,3 %	22,0 %
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	0,2 %	0,1 %	0,3 %	0,8 %	2,3 %	2,2 %
Sredstva skupaj	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Sredstva nominalno v tisoč €	723.071	746.536	890.810	1.146.866	1.157.980	1.168.050



OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Vrsta virov sredstev	31. 12. 2019	31. 12. 2020	31. 12. 2021	31. 12. 2022	31. 12. 2023	31. 12. 2024
Kapital	47,0 %	46,0 %	39,9 %	47,8%	40,2 %	40,4 %
Rezervacije in dolgoročne PČR	38,3 %	32,4%	26,3 %	21,7%	25,5 %	35,0 %
Dolgoročne obveznosti	9,5 %	12,7 %	23,5 %	15,6%	14,9 %	13,2 %
Kratkoročne obveznosti	5,0 %	6,2%	7,4%	8,2 %	14,0 %	10,9 %
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	0,2 %	2,7%	2,9%	6,7 %	5,4 %	0,4 %
Obveznosti do virov sredstev skupaj	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Viri skupaj nominalno tisoč €	723.071	746.536	890.810	1.146.866	1.157.980	1.168.050



ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KULTURA

Osnovna organizacijska enota družbe je služba. Na podlagi funkcionalnih, organizacijskih in logističnih vidikov ter nalog, ki jih izvajajo, se službe združujejo v področja:

- ▶ Področje VODSTVO
- ▶ Področje za upravljanje s sredstvi in projekti – PUSP
- ▶ Področje za infrastrukturo prenosnega omrežja – PIPO
- ▶ Področje za obratovanje sistema – POS
- ▶ Področje za podporne dejavnosti – PPD
- ▶ Področje za informatiko in telekomunikacije – PITK
- ▶ Področje za strateške inovacije – PSI

Področja skupaj s službami so prikazana v organizacijski shemi družbe ELES, d. o. o. na desni strani.

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura predstavlja skupek vrednot, prepričanij, norm in praks, ki oblikujejo vedenje in odnose med zaposlenimi. Določa, kdo smo kot organizacija in kako se razlikujemo od drugih. Pozitivna kultura spodbuja motivacijo, učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. Vrednote in norme usmerjajo način vedenja in sprejemanja odločitev zaposlenih. Močna kultura lahko poveča zavzetost zaposlenih in spodbuja odprto komunikacijo ter sodelovanje med zaposlenimi.

V družbi redno letno izvajamo in spremljamo merjenje zadovoljstva zaposlenih, organizacijsko klimo in kulturo. Izvedene meritve nakazujejo organizacijsko kulturo, ki spodbuja timsko in partnersko delovanje, delovanje v smeri dolgoročnih ciljev, mrežno komunikacijo in poudarek na učeči se organizaciji. Elementi sodobne kulture so v družbi prepoznani pri vidikih spodbujanja inovativnosti in pripravljenost zaposlenih na sodelovanje pri spremembah. V praksi to pomeni, da se zaposlene spodbuja k aktivnemu sodelovanju pri izboljšavah in napredku. Ta usmerjenost pomaga pri razvoju dinamičnega in proaktivnega delovnega okolja.

Elementi tradicionalne kulture se v družbi kažejo na področjih hierarhične in statične strukture, osredinjenosti na vodstveni nadzor, usmerjenost na podatke in procese, kar izhaja iz potrebe zagotavljanja osnovne dejavnosti družbe.

KOMPETENCE IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Kompetence na delovnem mestu opredeljujejo sposobnosti, zmožnosti, vedenje in ravnanje, osebnostne lastnosti, veščine in znanje ter poslovne zahteve delovnega mesta. Opredeljene kompetence na delovnem mestu predstavljajo zahtevane zmožnosti in sposobnosti za opravljanje del in nalog ter zelena vedenje delavcev. Razvitost posamezne kompetence pri opravljanju del in nalog omogoča delavcu uresni-

čevanje poslovne strategije in doseganje ciljev družbe, razvijanje zelene miselnosti in organizacijske kulture ter doseganje pozitivne delovne uspešnosti in dobrih poslovnih rezultatov družbe. Izdelava sodobnega modela kompetenc in njegova vpeljava v prakso ter ocenjevanje in spremljanje razvoja kompetenc zaposlenih bodo pomembne usmeritve pri upravljanju kariernega razvoja in zadovoljstva zaposlenih.

ZAVZETOST ZAPOSLENIH

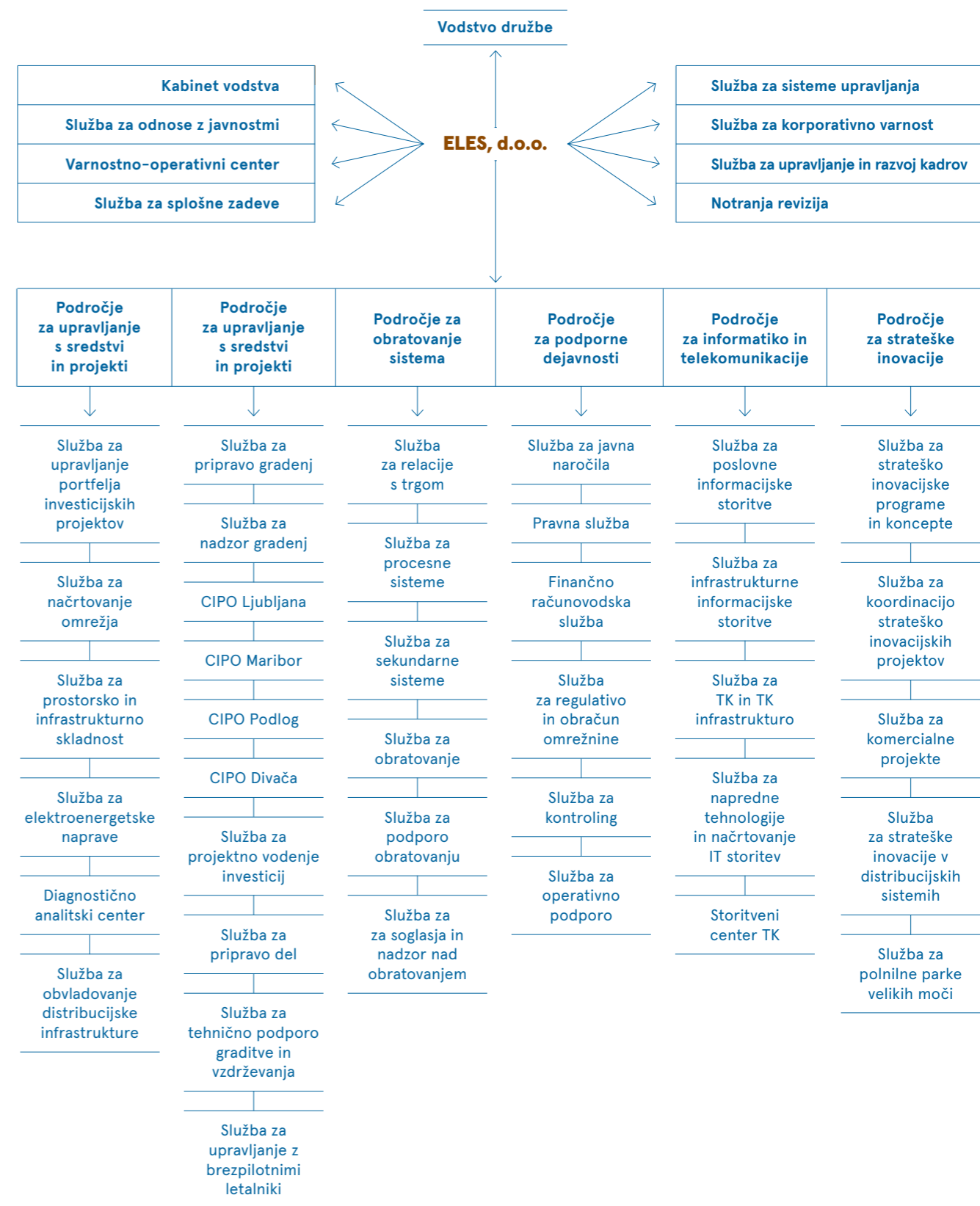
Merjenje in spremljanje zadovoljstva zaposlenih ter na osnovi prejetih rezultatov tudi ukrepanje in uvajanje potrebnih sprememb ostajajo temeljne usmeritve skrbi za zadovoljstvo zaposlenih. Spremljanje zadovoljstva pa bo družba nadgradila tudi z merjenjem zavzetosti zaposlenih. Zavzetost presega samo zadovoljstvo na delovnem mestu; pomeni aktivno vključevanje v delo, občutek pripadnosti in motivacijo za prispevanje k uspehu družbe.

IZVAJANJE BISTVENIH STORITEV (OBRATOVANJE IN VODENJE EES, DISTRIBUCIJA, TELEKOMUNIKACIJE)

Evropski energetski sektor je sredi celovite preobrazbe, pri čemer so v zadnjih letih dodatno kompleksnost v okolje vnesle geopolitične napetosti, ki so povzročile energetske krize v letu 2022. Posledično se je težnja po energetske neodvisnosti EU še okrepila, čemur so sledili številni novi zakonodajni ukrepi, ki jih bo treba implementirati v naslednjih petih letih. Težnja po klimatski nevtralnosti, v kombinaciji s spodbudami in hitrim padanjem cen proizvodnje OVE, je sprožila pospešeno decentralizacijo energetskega sektorja. Rezultat tega so novi, kompleksnejši vzorci pretokov moči v omrežju, elektrifikacija končnih porabnikov in potreba po investicijah v električna omrežja. V naslednjem desetletju bo v evropsko omrežje priključenih med 350 GW in 400 GW dodatnih OVE, poteka tranzicija prometnega sektorja s pričakovanimi več kot 30 milijoni električnih vozil do leta 2030 ter z vsaj milijonom polnilnih postaj in 200 GW hranilnikov električne energije.

Vse te spremembe zahtevajo miselni preskok v glavih sistemskih operaterjev in spremembe v načinu izvajanja procesov. Toda cilj ostaja enak, tj. v bistveno spremenjenih okoliščinah nemoteno, zanesljivo in kompetentno izvajati bistvene storitve obratovanja ter skrbeti za nemoteno delovanje trga z električno energijo.

Prihodnost vidi trge z električno energijo drugače. Trg in obratovanje bosta bliže drug drugemu. Z električno energijo že danes trgujemo dejansko v realnem času. Kot odziv na povečano volatiliteto so na trgu implementirani 15-minutni produkti. Transakcije na trgu



Slika 2: Organizacijska shema družbe ELES, d. o. o., na dan 1. 5. 2025

pa vse bolj obvladujejo t. i. boti, ki na podlagi optimizacijskih algoritmov sprejemajo odločitve. Vse to je v naše okolje vneslo visoko digitalizirano poslovanje, kar pa odpira povsem nova vprašanja predvsem na področju zagotavljanja kibernetne varnosti. Številni izzivi na tem področju se porajajo tudi v smeri iskanja ravnovesja med razvojem novih in novih storitev, ki bi podpirale obvladovanje izzivov elektroenergetskih omrežij v okoljih decentralizirane proizvodnje in zanesljivost oskrbe končnih odjemalcev.

Družba ELES še naprej ohranja izjemno pomembno vlogo energetskega vozlišča, prek katerega se dnevno pretakajo veliki tranziti električne energije, s čemer v okolju enotnega evropskega trga omogočamo maksimizacijo dobroti v širšem evropskem prostoru. To izkazujemo tudi s konkretnimi številkami, saj smo bili v letu 2023 eden izmed dveh sistemskih operaterjev centralnoevropske regije, ki je za potrebe čezmejnega trgovanja zagotovil 70 % termičnih zmogljivosti čezmejnih povezav in s tem tudi izpolnil zakonodajne zahteve. Zelo podoben izid pričakujemo tudi v letu 2024.

Pred nami pa so novi izzivi. Z vsemi svojimi mejami iz regij centralne Evrope (CORE) in regije severne Italije (Italy North) se bomo umestili v enotno regijo kontinentalne Evrope. Stopnja mednarodne koordinacije bomo povečali z vzpostavitvijo evropskega koordinacijskega centra, ki bo rezultat transformacije današnjih varnostnih centrov obratovanja TSCNET in CORESO. Pet standardnih funkcij, ki jih danes izvajata omenjeni družbi, bomo še nadgradili ter tako povečali portfelj storitev in okrepili kompetence novega koordinacijskega centra.

Danes prek 400 čezmejnih visokonapetostnih povezav evropsko omrežje povezuje v nerazdružljivo celoto. Družba ELES je v juniju 2022 v mozaik teh čezmejnih povezav dodala še eno – povezavo z Madžarsko – in tako postala še močnejši vezni člen obratovanja interkonekcijsko povezanega evropskega omrežja.

Pomemben člen zagotavljanja nemotenega delovanja prenosnega sistema v okviru Republike Slovenije pa tudi za izvajanje prenosa električne energije v okviru enotnega evropskega trga so tudi telekomunikacijska omrežja. Na področju telekomunikacijskih omrežij smo pred izzivom prenove telekomunikacijskih omrežij in prehodom iz TDM-omrežij (SDH) v paketna omrežja (IP). V okviru prenove omrežij bomo zgradili novo IPMPLS-omrežje, ki bo namenjeno izključno zagotavljanju storitev za vodenje EE-sistema, poleg tega pa bomo izvedli prenovu DWDM-omrežja in gradnjo manjšega, ločenega omrežja za potrebe povezovanja s sosednimi operaterji prenosnih omrežij, s katerimi predstavljamo pomemben člen zagotavljanja nemotenega delovanja čezmejne prenosa električne energije.

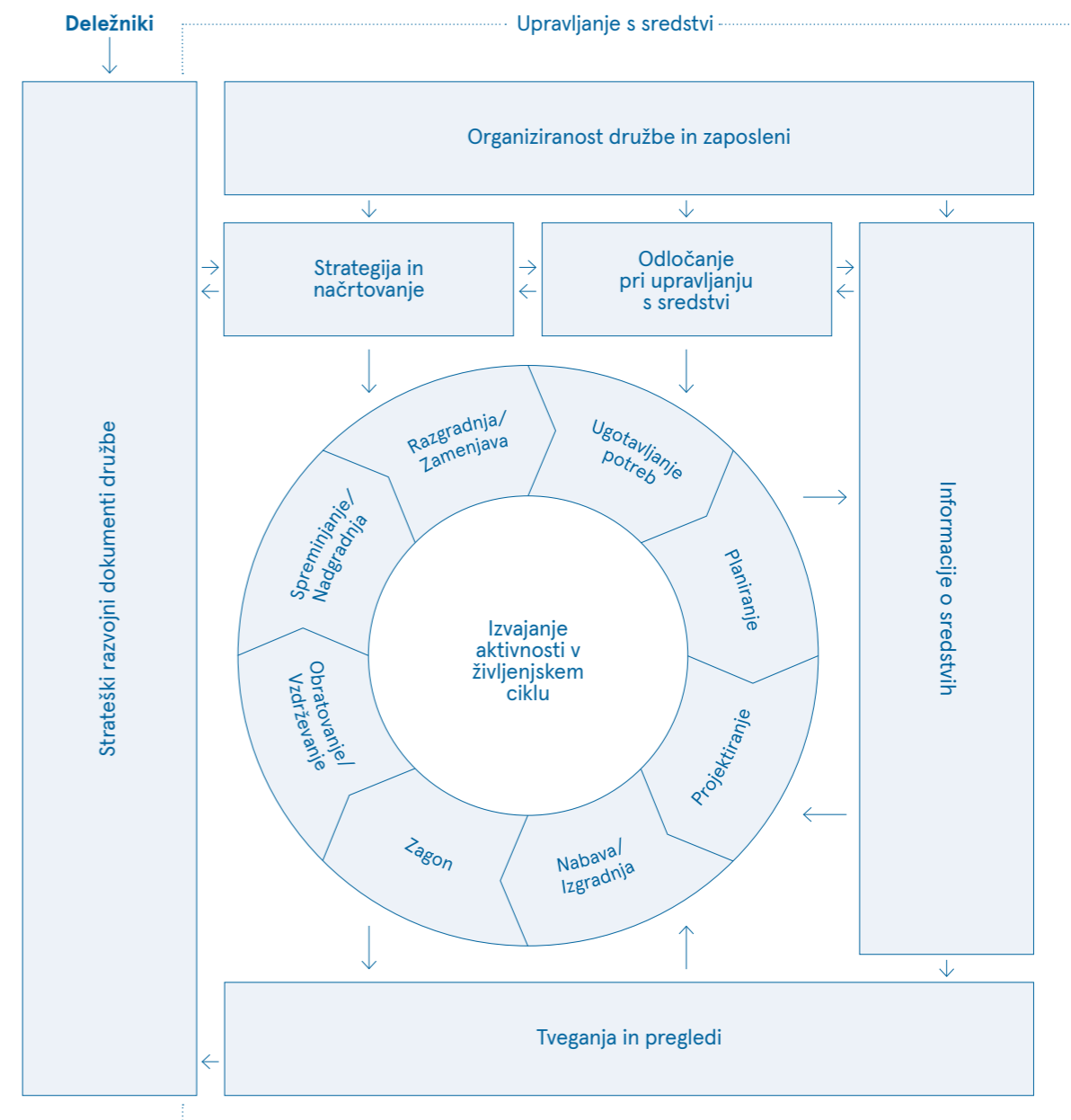
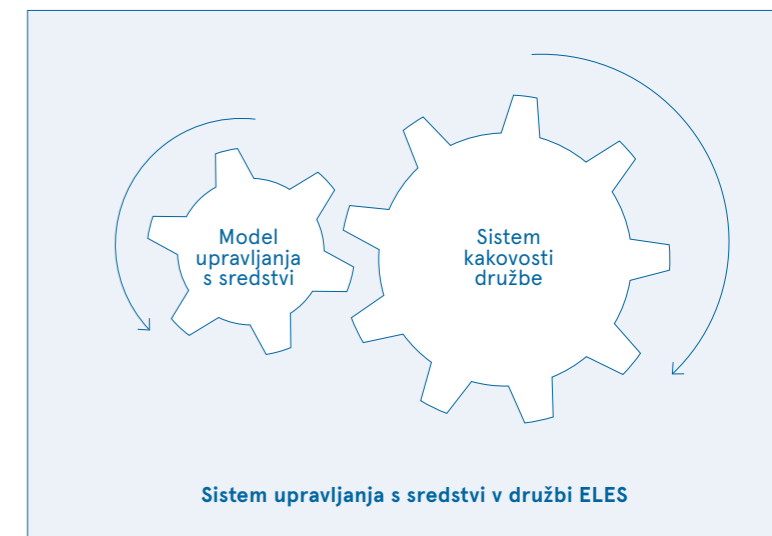
UPRVLJANJE S SREDSTVI (ZAGOTAVLJANJE ENERGETSKE IN PREOSTALE INFRASTRUKTURE)

Upravljanje s sredstvi je hkrati umetnost in znanost sprejemanja pravih odločitev ter optimiranje zagotavljanja učinkov, ki je v letu 2024 praznovalo 40-letnico obstoja. Od začetkov v Avstraliji je postopoma postalo nepogrešljiv del delovanja svetovnih infrastrukturnih podjetij, ki upravljajo z velikim obsegom sredstev z dolgo življenjsko dobo. Z leti je postalo jasno, da je poanta upravljanja s sredstvi pravzaprav planiranje. Upravljanje s sredstvi dejansko predstavlja premislek o ukrepih, ki se nanašajo na celotno populacijo sredstev. Te ukrepe je treba načrtovati, saj je nujno opredeliti pravi čas za zamenjavo, obnovo ali za vzdrževanje sredstev. Pri sredstvih z življenjsko dobo, ki se meri v desetletjih, je jasno, da ni pomembno samo kratkoročno, ampak predvsem dolgoročno načrtovanje. Osnovni koncept upravljanja s sredstvi je obvladovanje življenjskega cikla sredstev ter optimiranje stroškov, tveganj in priložnosti.

Leto 2024 je bilo pomembno tudi z vidika družbe ELES. V zadnjih 15 letih je družba s pomočjo strateškega načrtovanja in strateških ciljev peljala učinkovit sistem upravljanja s sredstvi ter ga tega leta kronala s pridobitvijo certifikata ISO 55001:2014. Skladnost s standardom zagotavlja, da je sistem upravljanja s sredstvi v družbi učinkovit, pregleden in omogoča stalne izboljšave. Cilji upravljanja s sredstvi na različnih ravneh so usklajeni s strateškimi cilji, strategijami in s politikami družbe. Življenjski cikel sredstev je obvladovan za posamezne vrste sredstev. Pridobitev certifikata ne bi bila mogoča brez dolgoletnih mednarodnih primerjav, upoštevanja in prenosa najboljših praks tujih sistemskih operaterjev prenosnega omrežja, stalnega izobraževanja ter aktivnega sodelovanja v mednarodnih stanovskih in strokovnih organizacijah.

Upravljanje s sredstvi kot splet koordiniranih aktivnosti družbe za realizacijo vrednosti s sredstvi od preostalih sistemov upravljanja loči osredinjenje na upravljanje s sredstvi v življenjskem ciklu in pristop k odločanju. Sistem upravljanja s sredstvi v družbi ELES predstavlja model upravljanja s sredstvi v integraciji s sistemom kakovosti družbe. Tako ne predstavlja samo še enega v nizu pridobljenih standardov, ampak nadgradnjo in dodaten pomen že vpeljanim in dobro delujočim sistemom.

Model upravljanja s sredstvi omogoča družbi preglednejše izvajanje aktivnosti in boljši nadzor nad njimi. Posameznikom pomaga bolje razumeti delovanje upravljanja s sredstvi v povezavi s procesi družbe. Vodstvu družbe nudi orodje za stalno izboljševanje procesov za doseganje zelenih učinkov. Uporaba modela pomaga sodelujočim pri uporabi skupnega jezika za sporazumevanje o tej problematiki, ker pospešuje iskanje konsistentnih rešitev. Pomembno je, da model ni obravnavan samostojno, ampak v povezavi s sistemom kakovosti in vsemi procesi, ki se znotraj tega sistema odvijajo v družbi. Model upravljanja s sredstvi v družbi ELES določa in povezuje šest vsebinskih sklopov, ki so prikazani na sliki spodaj.



Slika 3 (zgoraj): Sistem upravljanja s sredstvi

Slika 4 (spodaj): Model upravljanja s sredstvi

Model in sistem kakovosti delujeta v sozvočju za doseganje organizacijskih ciljev in ustvarjanje vrednosti. Koncept ustvarjanja vrednosti v družbi ELES sledi poslovni modelu, ki ustvarja vrednost šestih kapitalov. Izvajanje aktivnosti v okviru kapitalov povečuje vrednost posameznega kapitala in s tem zadovoljuje pričakovanja deležnikov, pri čemer upošteva strateške usmeritve in upravljanje s sredstvi v življenjskem ciklu.

Ključni dokument, ki zagotavlja usklajenost s strategijami in politikami družbe, podaja strateške cilje upravljanja s sredstvi, opredeljuje vrste sredstev in načrte upravljanja z vrstami sredstev, je Strateški plan upravljanja s sredstvi. Vsebina posameznega plana upravljanja z vrsto sredstev pa podaja podrobnejšo informacijo o pristopu k upravljanju v življenjskem ciklu in opredeljuje cilje na ravni vrst sredstev. Ukrepi za obvladovanje identificiranih tveganj posameznih vrst sredstev tvorijo aktivnosti za realizacijo ciljev, ki so razvrščeni po prednostnem vrstnem redu z upoštevanjem tveganj.

Načrtovanje razvoja skupine sredstev se v družbi ELES izvaja v okviru desetletnega načrtovanja razvoja prenosnega sistema. Razvojni načrt prenosnega sistema ima za temeljni cilj opredelitev tistih potrebnih vlaganj v prenosno omrežje v naslednjih desetih letih, ki bodo zagotovila ustrezno prenosno zmogljivost omrežja in zanesljivost njegovega obratovanja.

USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

Družba ELES se je v obdobju 2021–2025 v širšem okolju EU učvrstila kot ena vodilnih organizacij na področju energetike pri uveljavljanju novih rešitev in poslovnih modelov. Uspešno končanim velikim projektom, kot sta NEDO in Sincro.GRID, so sledili novi, kot je na primer GreenSwitch. Večina teh uspehov se uresničuje na področju razvoja obratovanja in novih investicij na področju jedrnih dejavnosti, pri čemer z razvojnimi aktivnostmi prispevajo vsa jedrna področja. Uvajanje dronov, upravljanje s sredstvi in nove funkcionalnosti v obratovanju so samo nekatere izmed vsebin, pri katerih smo dosegli velike prebojne uspehe in jih bomo v obdobju 2026–2030 nadgradili z vpeljavo v redne procese delovanja. Elesove inovacije so velikopotezne, prebojne, predvsem pa se naše aktivnosti ne končajo pri demonstracijskih projektih, ampak nas ves čas vodi ambicija po vpeljavi rešitev v redno uporabo. Pri inovacijah smo pogosto tudi tvegali, večino tveganj pa uspešno blažili s pridobljenimi nepovratnimi sredstvi.

Dokazali smo, da razvijamo vrhunske rešitve, kar se je na primer pokazalo tudi z ustanovitvijo družbe Operato, ki uspešno trži produkt SUMO, ki je bil prvotno razvit zaradi internih potreb. Danes v družbi ELES razvit produkt uporabljajo operaterji na Hrvaškem, v Litvi, Grčiji, Kanadi in v ZDA. S tem smo inovacijam dodali še celovitejšo izrabo in postavili odlični vzorčni primer, na katerem lahko gradimo naslednje priložnosti.

Skozi strateško dolgoročno grajenje partnerstev smo vzpostavili močen inovacijski ekosistem, skozi katerega bomo lahko uresničili svoje strateške cilje. V obdobju 2026–2030 bo ključnega pomena za trajnostni razvoj čezsektorsko sodelovanje, na primer s sektorji prometa, toplote, plina in drugimi. V vseh segmentih smo vzpostavili trdna izhodišča za uresničitev naših ambicij, ki jih moramo v obdobju 2026–2030 nadgraditi z zagonom velikih projektov. Družba ELES je prepoznana kot edini mogoči povezovalac sektorjev prometa in elektroenergetike v Sloveniji. Na področju uvajanja vodika smo ustanovitelj širokega konzorcija.

V naslednjem obdobju bomo gradili na vzpostavljenem internem procesu GITER (generator inovativnih tehnoloških rešitev), s katerim še dodatno spodbujamo inovacije na vseh področjih delovanja družbe ELES. Ključnega pomena bo povečanje sodelovanja s skupnostjo zagonskih podjetij, s katerimi bomo lahko učinkoviteje in prodorneje gradili rešitve, ki so nujne za trajnostni prehod. Širšemu okolju želimo pokazati pomen sodelovanja vrhunškega domenskega znanja v družbi ELES z učinkovitimi, odzivnimi in s prilagodljivimi zagonskimi podjetji pri skupni kreaciji vrhunskih rešitev.

KORPORATIVNA VARNOST

Velike varnostne spremembe in naravne ter druge nesreče (koronavirus) v zadnjih letih nas opominjajo na pomen varnosti kot take, varnosti infrastrukture, varnosti dobavnih verig, kadrovske izzive, pomen neprekinjenega delovanja storitev. Zavedanje varnostnih izzivov, razsežnosti in kompleksnosti pojma varnosti, stalno ocenjevanje tveganj ter načrtovanje ukrepov so eden ključnih dejavnikov, ki zagotavljajo pripravljenost ter odpornost delovanja gospodarskih družb, družbe in države.

Sistem korporativne varnosti v družbi ELES vključuje prepoznavanje vseh elementov tveganj, ki vplivajo ali bi lahko vplivali na varnost zaposlenih in premoženja družbe ELES, vključno s segmenti fizičnega in tehničnega varovanja, z odpornostjo infrastrukture za opravljanje (izvajanje) storitev, požarnega varovanja, varnosti in zdravja pri delu, informacijske varnosti v delu dokumentacijske varnosti, obrambnega načrtovanja, načrtovanja zaščite ter reševanja pred naravnimi in drugimi nesrečami.

Nova evropska in slovenska zakonodaja spreminjata koncept zaščite infrastrukture in se osredinjata na krepitev odpornosti in infrastrukture, ki omogoča zagotavljanje bistvenih storitev. V ospredje postavlja storitve, ki so ključne za ohranitev življenjsko pomembnih družbenih funkcij, gospodarskih dejavnosti, javnega zdravja in varnosti ali okolja, ter njihovo neprekinjeno zagotavljanje. Družba ELES v tej povezavi izvaja stalne in dodatne ukrepe, ki so načrtovani in temeljijo na predhodno izvedeni oceni tveganj, s ciljem visoke ravni odpornosti infrastrukture za zagotavljanje zanesljivosti omrežja in neprekinjenega delovanja storitev. Pri tem

kot vodilna komponenta elektroenergetskega sistema Republike Slovenije (EES RS) pri odpornosti poudarjamo sektorsko, medsektorsko in čezmejno povezanost vseh subjektov (deležnikov) EES RS in nujnost sodelovanja vseh deležnikov za usklajen odziv na motnje pri delovanju infrastrukture (storitev).

Družba ELES je državni koordinator priprav, opredeljevanja nalog in delovanja družb na področju elektrogospodarstva v izrednem stanju, vojni ali za odzivanje ob krizah ter večjih naravnih in drugih nesrečah na podlagi Pravilnika o opredelitvi in izvajanju dodatnih nalog v izrednem stanju, vojni ali krizi ter ob večjih naravnih in drugih nesrečah na področju elektrogospodarstva, zato v družbi ELES skrbimo za usklajeno načrtovanje in izvajanje ukrepov 19 družb, ki izvajajo dejavnost proizvodnje električne energije in jo oddajajo v prenosno omrežje, družb, ki izvajajo naloge distribucijskega operaterja, in družb, ki zagotavljajo energente oz. prenos energentov proizvodnim družbam. Med drugim smo v fazi vzpostavitve sistema digitalnih radijskih zvez za krizno komuniciranje; v sklopu Pravilnika je bil pripravljen tudi seznam prednostnih prejemnikov električne energije, v sodelovanju z elektrodistribucijskimi podjetji izvajamo letne teste razbremenjevanja. Za zagotovitev kadrovske formacije družb za izvajanje nalog v vojni je ELES kot družba posebnega pomena za obrambo Republike Slovenije za vse deležnike (19 družb) Pravilnika predlagal razporeditev zaposlenih na delovno dolžnost.

Za varovanje zaposlenih in premoženja družbe imamo vzpostavljen sistem zaščite in reševanja pred naravnimi in drugimi nesrečami, v okviru katerega na podlagi izdelane ocene ogroženosti zaradi naravnih in drugih nesreč načrtujemo in izvajamo zaščitne ukrepe za preprečitev in zmanjšanje posledic naravnih in drugih nesreč s ciljem ohranjanja neprekinjenega delovanja družbe oz. storitev, ki jih družba zagotavlja.

Veliko pozornost namenjamo varovanju podatkov, ki se nanašajo na javno varnost in obrambo in jih je treba zavarovati pred nepoklicanimi osebami. Takšne podatke označujemo in obravnavamo kot tajne podat-

ke ter zagotavljamo skladnosti varovanja informacij z zakonodajo. Več aktivnosti bi si želeli tudi na področju varovanja poslovne skrivnosti.

V okviru tehničnega varnostnega sistema ter veza na področje zdravja in varnosti pri delu upravljamo s sistemom varstva pred požarom, v okviru katerega na podlagi izdelanih ocen požarne ogroženosti načrtujemo in izvajamo potrebne zaščitne ukrepe za preprečitev in zmanjšanje posledic ob požaru in čim hitrejšo vzpostavitev neprekinjenega delovanja družbe. Nove tehnologije na področju požarne varnosti prinašajo nove izzive in tveganja, ki jih obvladujemo skladno z zakonodajo, zadnjim stanjem tehnike in z uporabo primerov dobre prakse.

Tveganja varnosti in zdravja zaposlenih obvladujemo prek procesov in v njih določenih notranjih kontrolah, z namenom zagotavljanja ustreznih razmer za varno in zdravo delo s ciljem ustreznega obvladovanja dejavnikov, ki vplivajo na varno in zdravo delo. Tveganja, povezana z delom, so obvladovana v Izjavi o varnosti z oceno tveganja.

Na področju varovanja (tehničnega in fizičnega) v prihodnje aktivnosti usmerjamo v vzpostavitev učinkovitejšega sistema na ključnih objektih s posodabljanjem tehničnih sistemov varovanja za boljše zaznavanje in analitično podporo pri obravnavi varnostnih dogodkov/incidentov. Vzpostavljamo sisteme tehničnega varovanja, ki delujejo na podlagi umetne inteligence in predstavljajo pomembno znižanje tveganja pri zaznavi in odzivu na same varnostne dogodke/incidente. Aktivno vzpodbujamo sodelovanje in skupna vlaganja v sisteme tehničnega varovanja na objektih v solastništvu z elektrodistribucijskimi podjetji, ki navadno sisteme tehničnega varovanja vgrajujejo v omejenem obsegu. Prihodnost vidi varovanje v sektorskem povezovanju. Le tako bo mogoče dosegati raven odpornosti, ki bo lahko kljubovala tudi zahtevanemu varnostnemu okolju. Gotovo bo nujna vzpostavitev skupnega centra varnosti kot osrednjega centra integriranega sistema varnosti vseh deležnikov EES.

Analiza ključnih deležnikov

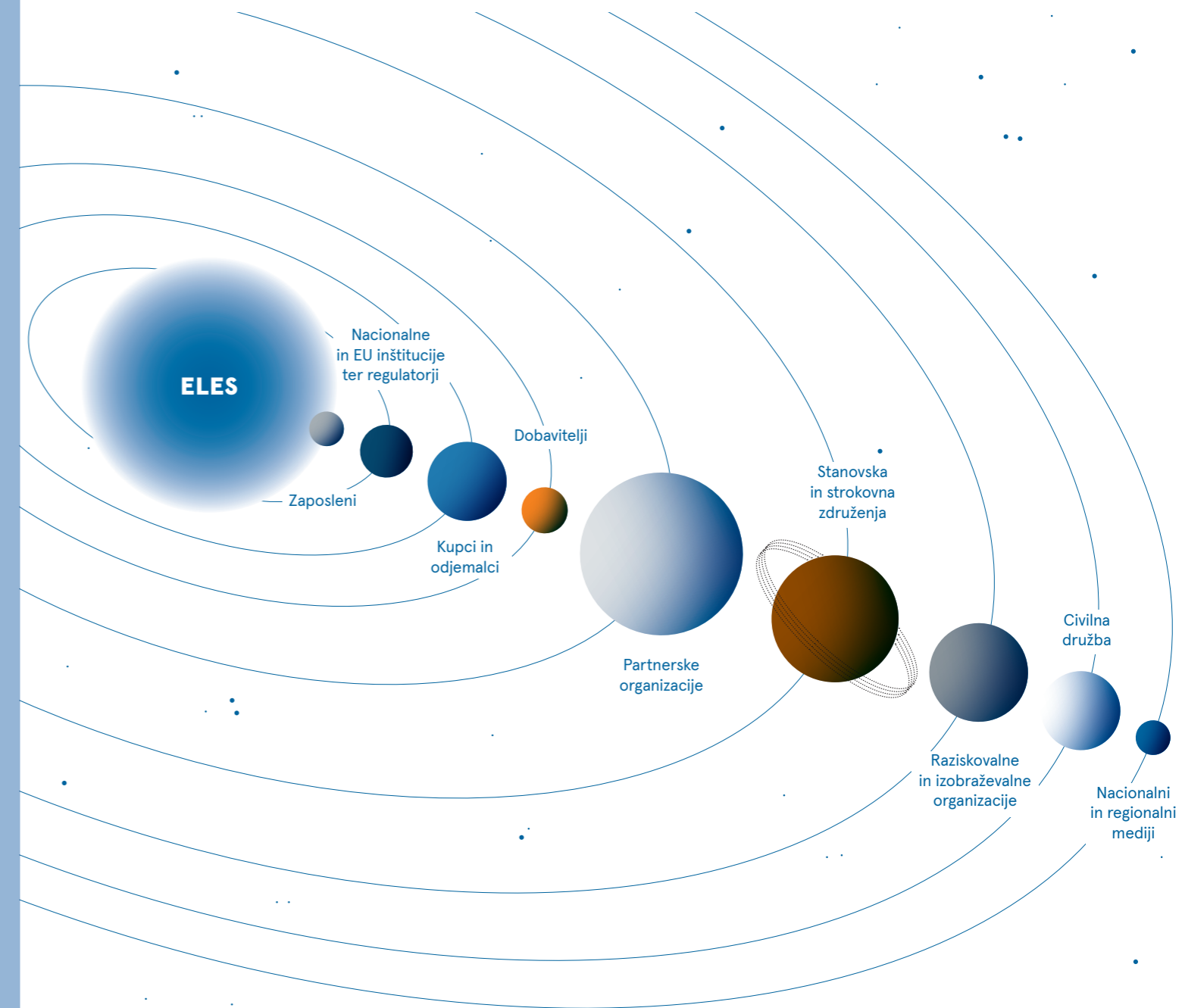


IDENTIFIKACIJA IN SEGMENTACIJA DELEŽNIKOV (DELEŽNIŠKA MAPA IZ LETNEGA POROČILA)

Struktura naših ključnih deležnikov ni stalnica, ampak se dinamično spreminja v odvisnosti od kompleksnosti sprememb širšega družbenega okolja. S pripojitvijo družbe SODO konec leta 2023 smo razširili nabor deležnikov v skupini Kupci in odjemalci tudi na končne uporabnike distribucijskega omrežja (gospodinjstva). Zaradi lažjega razume-

vanja in sodelovanja imamo strukturo deležnikov razdelano na več skupin, pri čemer pa se posamezni ključni deležniki lahko pojavljajo v eni in tudi v drugi interesni skupini.

Opredeljenih imamo devet glavnih skupin, izmed katerih ima vsaka še svojo podskupino, prek katere določimo konkretnega posameznega deležnika.



Slika 5: Osončenje deležnikov družbe

Zaposleni so ključna skupina deležnikov, naš intelektualni kapital, na katerih bazirajo vse aktivnosti družbe in s katerimi primarno dosegamo naše strateške ter poslovne cilje. Ostale hierarhično razporejene skupine oziroma naši deležniki so:

SKUPINA NEUR

Nacionalne in EU-ustanove in regulatorji

(Vloga nacionalnih ustanov in regulatorjev se odraža v lastninskih odnosih, namenih ter v ciljnih ustanovitve družbe, politikah in usmeritvah delovanja.)

DELEŽNIK

- ▶ Državni zbor RS
- ▶ Vlada RS
- ▶ MOPE – Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo
- ▶ AE – Agencija za energijo¹
- ▶ Nadzorni svet družbe ELES
- ▶ Evropska komisija
- ▶ DG ENER
- ▶ ACER

1. Je nacionalni energetske regulativni organ Republike Slovenije, ki usmerja in nadzira izvajalce energetskih dejavnosti na področju elektrike in zemeljskega plina ter opravlja z zakonom določene naloge reguliranja izvajalcev energetskih dejavnosti na področju toplote in drugih energetskih plinov, določa višino omrežnine za energijo skladno z Energetskim zakonom in Aktom o metodologiji za določitev omrežnine, ki jo plačujejo uporabniki prenosnega omrežja za opravljeno storitev prenosa električne energije.

SKUPINA KO

Kupci in odjemalci

(To so predvsem deležniki, za katere družba ELES opravlja storitev prenosa električne energije, prek katerih plemenitimo finančni kapital in izvajamo svoje osnovne storitve.)

DELEŽNIK

- ▶ Proizvajalci električne energije (GEN energija², HSE)
- ▶ Končni uporabniki distribucijskega omrežja (gospodinjstva) in neposredni industrijski kupci

2. GEN energija, d. o. o., je slovenska elektroenergetska skupina, ki združuje podjetja za proizvodnjo električne energije, trženje in prodajo ter razvoj. Električno energijo proizvaja iz trajnostnih, nizkoogljičnih virov, kot so: jedrska energija, vodna in sončna energija.

SKUPINA D

Dobavitelji

(So deležniki, ki za družbo ELES opravljajo storitev distribucije električne energije, pa tudi deležniki, s katerih pomočjo gradimo in vzdržujemo našo infrastrukturo.)

DELEŽNIK

- ▶ Distributerji³ električne energije
- ▶ Drugi dobavitelji in poslovni partnerji

3. Distributerji električne energije so: Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Celje, Elektro Gorenjska in Elektro Primorska.

SKUPINA PO

Partnerske organizacije

(Z njimi sodelujemo na področju sistemskih storitev v okviru ključnih procesov poslovanja družbe.)

DELEŽNIK

- ▶ CORE
- ▶ CSO
- ▶ JAO⁴
- ▶ MED-TSO
- ▶ Zaprti prenosni sistemi

4. Združena avkcijnska pisarna (Joint Auction Office) je nastala z združitvijo CAO in CASC.EU in je v juniju 2015 prevzela njuni funkciji (dodeljevanje čezmejnih prenosnih zmogljivosti (ČPZ) na slovensko-avstrijski, slovensko-hrvaški in slovensko-italijanski meji).

SKUPINA SZ

Stanovska in strokovna združenja

(Omogočajo nam strokovno razpravo na področju elektroenergetike ter vzajemen in trajnostni razvoj EES.)

DELEŽNIK

- ▶ ENTSO-E⁵
- ▶ CIGRE
- ▶ CIRED
- ▶ WEC
- ▶ GZS

5. ENTSO-E (European Network of Transmission System Operators for Electricity) je združenje evropskih sistemskih operaterjev prenosnih omrežij z nalogo zagotavljanja pravil za varno obratovanje ter tehnično optimalen in do okolja prijazen razvoj vseevropskega prenosnega omrežja s ciljem zagotovitve enotnega evropskega trga z električno energijo. V njegovem okviru deluje vrsta skupin, ki pokrivajo posamezna strokovna področja. Nekatera izmed teh so organizirana tudi regijsko. Tako slovensko regulacijsko območje pripada trem regijam.

SKUPINA RIO

Raziskovalne in izobraževalne organizacije

(Zagotavljajo nam agilnost na vseh področjih delovanja družbe.)

DELEŽNIK

- ▶ Univerze
- ▶ Inštituti⁶
- ▶ Osnovne, srednje šole in druge šole

6. Elektroinštitut Milan Vidmar je vodilna slovenska inženirska in znanstvenoraziskovalna organizacija na področju elektroenergetike in splošne energetike. Z ekonomskega in s tehnološkega vidika obravnava proizvodnjo, prenos in distribucijo električne energije. Izdeluje idejne in izvedbene študije, ekspertna poročila, tehnološke, ekološke in druge analize, izvaja nadzor nad kakovostjo in delovanjem elektroenergetskih sistemov ter naprav za potrebe elektroenergetskih podjetij, ministrstev ter državnih in regionalnih organov.

SKUPINA CD

Civilna družba

(V dogovoru s civilno družbo urejamo in umeščamo v prostor naše infrastrukturne objekte, z njimi udejanjamo našo družbeno odgovornost.)

DELEŽNIK

- ▶ Skupnosti
- ▶ Civilne iniciative
- ▶ Nevladne organizacije⁷
- ▶ Športne in kulturne ustanove

7. Društvo za opazovanje in proučevanje ptic Slovenije (DOPPS) je neprofitna nevladna organizacija, ustanovljena leta 1979, ki deluje v javnem interesu ohranjanja narave, varstva okolja in na področju raziskovalne dejavnosti. S tem prispeva k ohranjanju narave in dobiti celotne družbe. Poslanstvo uresničuje z naravovarstvenim, znanstvenoraziskovalnim, izobraževalnim in s publicističnim delom ter s sodelovanjem z drugimi nevladnimi in vladnimi organizacijami.

SKUPINA NRM

Nacionalni in regionalni mediji

(Prek medijev promoviramo naše rezultate in aktivnosti ter hkrati pridobivamo odzive širše družbene skupnosti s področij našega delovanja.)

DELEŽNIK

- ▶ Tiskani mediji⁸
- ▶ Elektronski mediji
- ▶ Spletni mediji
- ▶ Agencije

8. Revija *Naš stik* je specializirana revija z dolgoletno tradicijo, namenjena predvsem spremljanju dogajanj v slovenskem elektro-gospodarstvu in širši energetiki. Vsebinsko je osrednja pozornost v reviji namenjena obravnavi ključnih razvojnih vprašanj, predstavitvi elektroenergetskih projektov, dosežkov posameznih podjetij in njihovih zaposlenih.

PRIČAKOVANJA IN POTREBE KLJUČNIH DELEŽNIKOV

Ključni zunanji deležniki so tisti, brez katerih ne bi mogli opravljati svoje dejavnosti ter izvajati vizije in poslanstva. Primarni ključni zunanji deležnik so Nacionalne in EU-ustanove ter regulatorji, ki so nam zagotovili ustanovitev družbe, nas regulirajo in nas zakonsko usmerjajo v našem delovanju. Storitve prenosa električne energije nam omogočajo naši kupci in odjemalci; to s pomočjo storitev svojih dobaviteljev prenašamo in distribuiramo do naših končnih uporabnikov, s čimer uresničujemo svojo vizijo učinkovite povezave energetskega sistema in uporabnikov.

Da bi bolje razumeli, kakšne so potrebe in kako zunanji deležniki dojemajo družbo ELES, že več let sistematično izvajamo anketiranje, prek katerega pridobivamo njihove ocene odnosa do družbe ELES, dojemanja izvajanja poslanstva in vizije ter zaznavanja potreb. V zadnjem triletnem obdobju nas skupina nacionalne ter EU-ustanove in regulatorji po navedenih pomembnostih ocenjujejo, kot sledi v spodnjem grafu.

Razvrstitev pomembnosti pričakovanj in potreb naših nacionalnih ustanov in regulatorjev je v 3-letnem obdobju merjenja, 2022–2024, na prvih dveh mestih enaka, kar je pričakovano glede na določilo 13. člena Akta o ustanovitvi družbe ELES, d. o. o., da se za družbo ne more uvesti stečaja. Presenetljivo je zadnje mesto odgovornega odnosa do okolja glede na zaveze našega lastnika, Vlade RS, o zmanjšanju ogljičnega odtisa ter izvajanja evropskega zelenega dogovora (Green deal), ki je strategija Evropske unije v smislu preobrazbe Evropske unije s ciljem, da nacionalna gospodarstva do leta 2050 ne bodo ustvarjala nobenih neto emisij toplogrednih plinov.

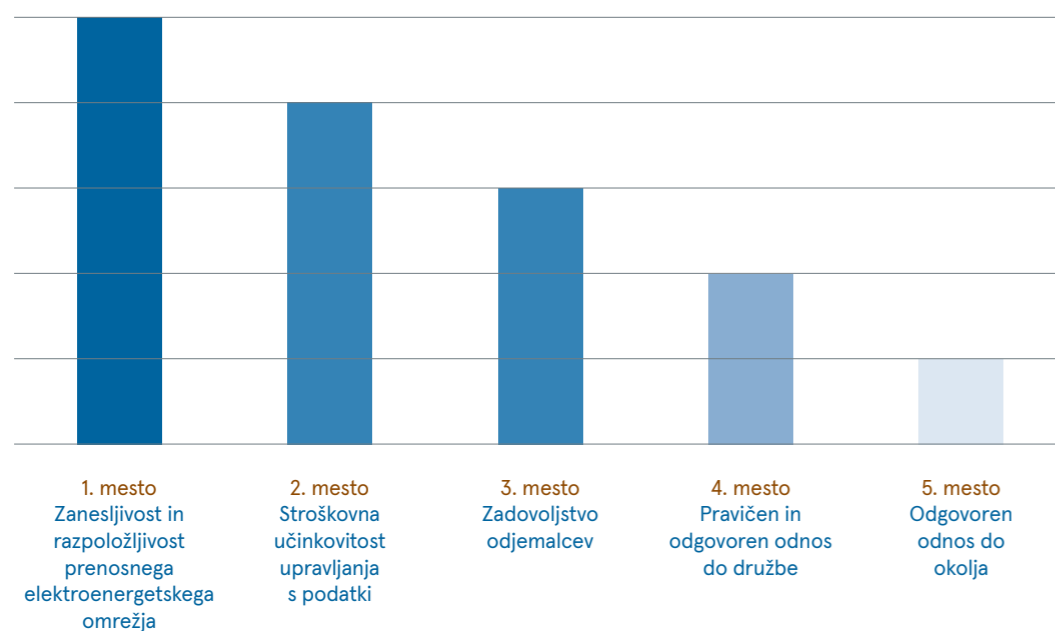
Skupina zunanjih deležnikov dobavitelji ima identično porazdelitev pomembnosti posameznih vsebin kot nacionalne ter EU-ustanove in regulatorji, kar je razumljivo in logično, glede na to, da je elektroenergetski sistem podstat države in bi bila ob nerazpoložljivosti škoda za gospodarstvo in državo neprimerljiva z manj učinkovitim stroškovnim izvajanjem dejavnosti družbe ELES.

Sprememba vrstnega reda pomembnosti glede na nacionalne ter EU-ustanove in regulatorji ter dobavitelje se odraža pri kategoriji kupcev in odjemalcev.

Zanesljivost in razpoložljivost prenosnega elektroenergetskega omrežja v vseh pričakovanih in potrebah vseh ključnih zunanjih deležnikov zaseda prvo mesto. Prav tako je visoko uvrščena in pomembna stroškovna učinkovitost izvajanja dejavnosti, razen v skupini kupcev in odjemalcev, v kateri je ta vsebina na zadnjem mestu.

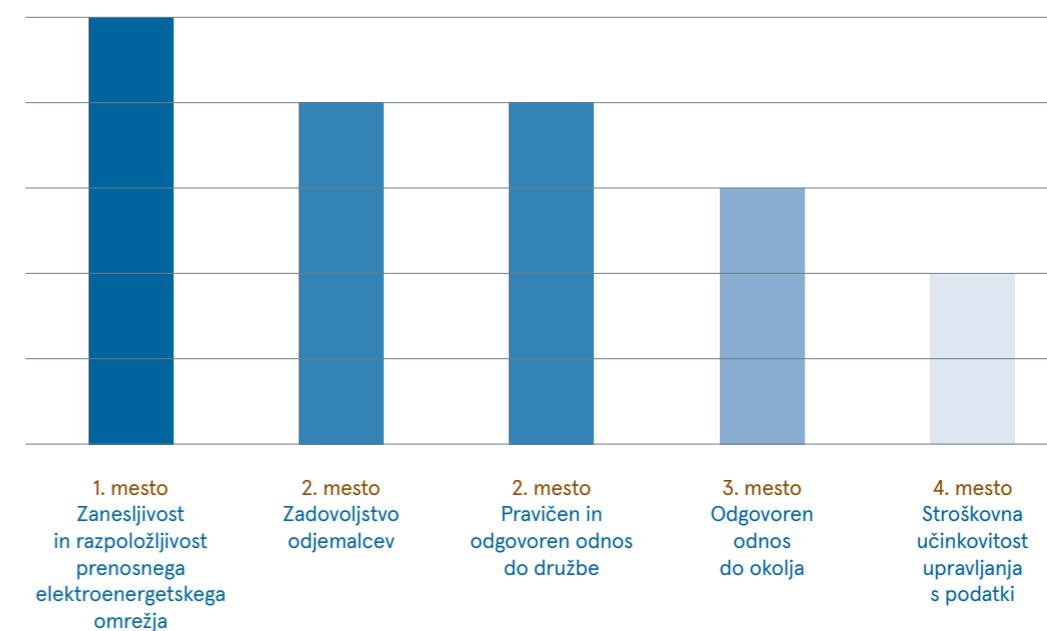
Za družbo ELES so poleg ključnih zunanjih deležnikov pomembni tudi številni drugi partnerji, med njimi stanovska in strokovna združenja ter partnerske organizacije, s katerimi usklajujemo tehnične in strokovne izzive. Prav tako cenimo sodelovanje z raziskovalnimi in izobraževalnimi ustanovami, ki skupaj s predstavniki civilne družbe ter podporo nacionalnih in regionalnih medijev prispevajo k dvigu našega ugleda v širši družbi.

Povprečne mestne vrednosti za 3 leta po pomembnosti (Nacionalne in EU inštitucije ter regulatorji)



Graf 9: Pomembnost vsebin za nacionalne ter EU-ustanove in regulatorji

Povprečne mestne vrednosti za 3 leta po pomembnosti (Kupci in odjemalci)

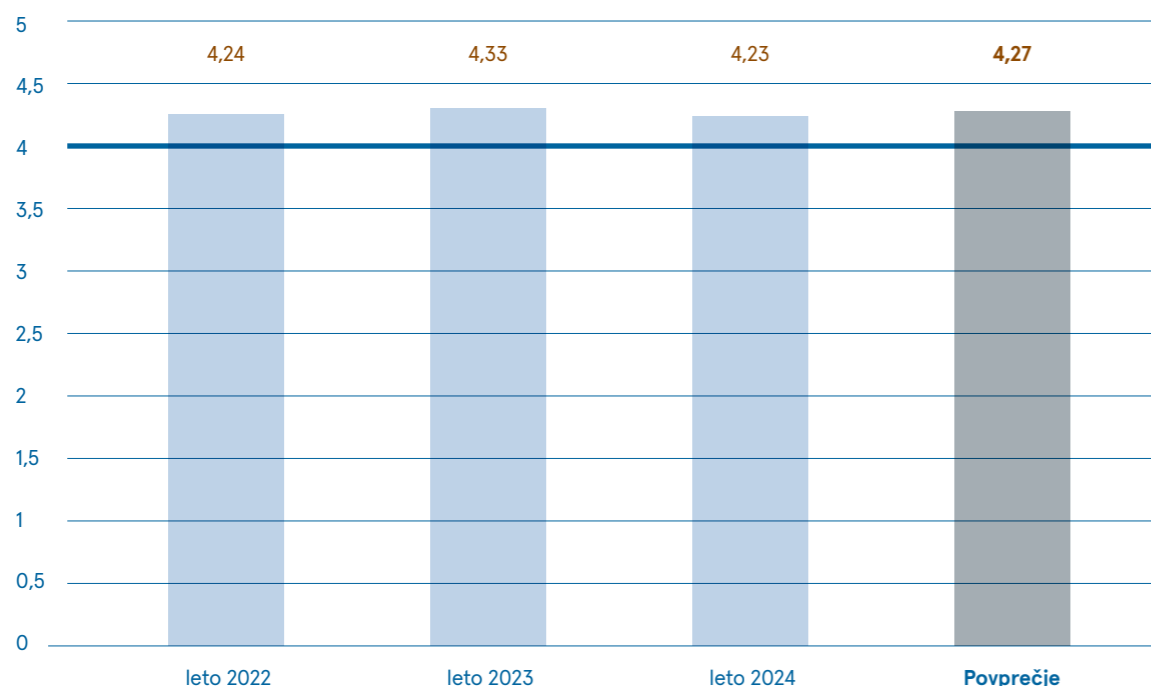


Graf 10: Pomembnost vsebin za kupce in odjemalce

Zadovoljevanje potreb in pričakovanj vseh naših zunanjih deležnikov se odražajo v oceni zadovoljstva, ki ga sistematično merimo že več let. Zunanji deležniki pozitivno dojemajo družbo ELES, če je strateško in razvojno usmerjena v prihodnost, ima odgovornost do okolja in je hkrati uspešna družba, kar ji daje pozitivno prepoznavo v javnosti. Na podlagi teh vrednosti je definiran kazalnik zadovoljstva zunanjih deležnikov z družbo ELES (KZDE). Najnižja letna povprečna vrednost (KZDE_{min}) je lahko najmanj 4 in ciljna skupna povprečna vrednost (KZDE_{max}), ki je 4,5. Vrednost KZDE pod 4 izkazuje nezadovoljstvo z odnosom družbe ELES do zunanjih deležnikov, vrednost nad 4 pa izkazuje za-

dovoljstvo. Kazalnik za zadnja tri leta (2022–2024) v povprečju izkazuje visoko vrednost zadovoljstva, kar nam pritrjuje, da družba ELES svoje dejavnosti opravlja skladno pričakovanji in potrebami zunanjih deležnikov.

Družba ELES bo tudi v prihodnjih letih osredinjena na zagotavljanje skladnosti svojega poslovanja z veljavnimi zakoni in regulativni zahtevami ter na izpolnjevanje pričakovanj ključnih in drugih deležnikov. S tem dolgoročnim strateškim planom bomo ob hkratnem zagotavljanju osnovne dejavnosti družbe potrebe vseh deležnikov še bolj nadgradili in jim omogočili izpolnitev njihovih pričakovanj.



Graf 11: Vrednost kazalnika KZDE po letih in povprečje

STRATEGIJA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA

Raziskave že leta potrjujejo, da javnost dejavnost, področje delovanja, namen in projekte družbe ELES slabo pozna in da znotraj elektroenergetskega sektorja ni vzpostavljene jasne segmentacije med družbo ELES in drugimi, zlasti državnimi družbami znotraj sektorja. Po energetske krizi leta 2022 se je to javno poznavanje nekoliko izboljšalo, predvsem zahvaljujoč direktorju družbe mag. Aleksandru Mervarju, ki je ostal z naskokom najbolj izpostavljen član družbe ELES. A to še vedno ni prispevalo k vzpostavitvi jasne ločnice med dejavnostjo družbe ELES in dejavnostmi drugih elektroenergetskih družb. Prav zato mora biti primarni komunikacijski cilj gradnja blagovne znamke družbe ELES, dvig prepoznavnosti družbe ter utrjevanje poznavanja dejavnosti, področja delovanja in projektov družbe ELES v splošni javnosti. Vse troje je bistvo Strategije komuniciranja v družbi ELES, temeljnega dokumenta, na katerem temelji delovanje službe, ki je odgovorna za odnose z javnostmi ter posledično vseh preostalih služb in področij, ki jih zadeva to področje delovanja in z njo smiselno sodelujejo.

V zadnjih letih je bil namreč v splošni javnosti ELES dojet kot tisti, ki »gradi JEK 2« (Jedrsko elektrarno Krško), ki »zapira TEŠ 6 (Termoelektrarno Šoštanj)«, ter »tisti, ki določa ceno elektrike in ki bo obral prebivalce z omrežnino«. Dvigovanje splošnega poznavanja o tem, kaj ELES je, kaj počne, kateri so njegovi projekti in predvsem, zakaj je ELES hrbtenica elektroenergetskega sektorja ter kot tak immanenten za oskrbo z električno energijo, mora biti primarni ključni cilj komuniciranja. Zaradi slabe segmentacije znotraj elektroenergetskega sektorja je ELES tarča nasprotovanja lokalnih skupnosti (Renče) in civilnih iniciativ celo pri projektih, pri katerih (še) nima investitorske vloge (ČHE Kozjak). Zato je ciljno izobraževanje na lokalnih območjih prvi splošnemu cilju podrejeni cilj, pri čemer so ciljne javnosti ožje in omejene na lokalno okolje. Pri tem komunikacija ni omejena samo na člane civilnih iniciativ, ampak prav v tolikšni meri na mnenjske voditelje, župane, lokalne medijske osebnosti in mora potekati v sodelovanju s strokovnimi javnostmi, z nevladnimi organizacijami in ob priložnostih tudi z mednarodnimi organizacijami, katerih član je ELES.

Ker pa nasprotovanje energetskim projektom največkrat pogojuje in poganja prav nasprotovanje delu projektov, za katerega je zadolžen ELES (daljnovodi), mora biti izobraževanje državljanov (na lokalni in državni ravni) o zmotnih mitih (sevanje, bolezni) prav tako del komuniciranja družbe. Pri tem so ključnega pomena ko-

munikacijske akcije v izobraževalnih ustanovah (obiski v TS Beričevo, Elektrofest, obiski v šolah ...) na vseh ravneh.

Med ključne ciljne javnosti se uvrščajo tudi mediji, pri čemer je medijsko komuniciranje usmerjeno ožje, bolj ciljno in strukturirano ter omejeno na vsakokratne aktualne medijske teme in projekte. Medtem ko je bilo v preteklih letih medijsko komuniciranje omejeno na pasivno vlogo – odzivanje na aktualna novinarska vprašanja (t. i. reaktivna vloga) –, mora to postati bolj proaktivno in usmerjeno k »agenda-setting«, torej aktivnemu sugeriranju ter določanju medijskih in izpostavljenih tem. ELES mora delovati kot aktiven nosilec agende, ne kot pasiven član, omejen na odzivanje.

Pri vseh opredeljenih komunikacijskih ciljih mora biti ključnega pomena strateška in ciljna uporaba vseh novih platform ter družbenih omrežij (Facebook, Twitter, LinkedIn, TikTok, YouTube ...) ter koordinirano lansiranje ciljnih vsebin prek teh platform. Prav tako ključno je lansiranje vsebin na različne načine, tj. prek besedil in še zlasti prek avdiovizualnih vsebin različnih tipov in dolžin. Pri tem je družba ELES zelo uspešno lansirala svoj podkast ELEScast, ki postaja ključen komunikacijski medij družbe ELES. Namen objav na družbenih omrežjih je gradnja prepoznavnosti družbe ELES systemskega operaterja kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja, ki s pomočjo najsodobnejših tehnologij in visokousposobljenih zaposlenih skrbi, da je uporabnikom električna energija vedno na voljo. Prek družbenih omrežij poteka tudi rekrutiranje novih kadrov in dvigovanje zanimanja za poklice elektrotehniških smeri. Pri tem velja temeljno načelo, da obiskovalcem vseh naših profilov in gledalcem podkasta ponudimo zanimive in relevantne vsebine, ki presegajo samo dejavnost družbe ELES, ampak zadevajo širše področje elektroenergetike in imajo v tem kontekstu izobraževalno vlogo (slogan ELEScasta je Razlagamo elektroenergetske sisteme).

Na tem področju prepoznavamo neizkoriščene potenciale družbenih medijev, ki jih še nismo vzpostavili (TikTok). Prisotnost na teh platformah je za družbo, ki se želi približati predvsem mlajši, digitalno pismeni javnosti, ki jo zanimajo nove tehnologije, zaželena, saj prek novih platform dosežemo prepoznavnost družbe ELES kot zelenega zaposlovalca perspektivnih mladih kadrov.

Publikacija *Naš Stik* je potencial, ki ga je treba učinkoviteje izkoristiti, saj ima ELES glede na preostale financerje publikacije dominantnejšo vlogo, predvsem zahvaljujoč dejstvu, ker so novinarji Našega stika zaposleni v družbi ELES in immanenten del Službe za odnose z javnostmi. V prihodnje se bo ta odnos moral bolje odražati v vsebini publikacije.

KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

Korporativno komuniciranje vključuje krepitev ugleda vodstva in družbe ELES (blagovna znamka) ter upravljanje z njim, zaupanje in lojalnost zaposlenih, ki so ambasadorji družbe ELES. S pravilno načrtovano in usmerjeno komunikacijo družba ELES poleg utrjevanja ugleda poskrbi tudi za prepoznavnost dejavnosti in poslanstva družbe, kar se reflektira v lažjem izpeljevanju poslovnih aktivnosti (npr. gradnja/rekonstrukcija daljnovodov).

Korporativno komuniciranje zajema ključne ciljne javnosti:

- ▶ mediji in novinarji ter prek njih splošna javnost;
- ▶ uporabniki storitev in poslovni partnerji;
- ▶ dijaki, študentje in drugi potencialni kadri;
- ▶ lastnik (Vlada RS) in lokalne skupnosti;
- ▶ civilne iniciative;
- ▶ nevladne organizacije (NVO).

Ključno pri zasledovanju cilja in gradnji trajne (tudi trajnostne) in kredibilne blagovne znamke so urejeni, redni, trajni odnosi z mediji, ki so eden izmed kanalov za nagovarjanje javnosti. Precej večji kot pomoč pri vzpostavljanju dobrega imena družbe je njihov vpliv pri njihovem rušenju, zato je ohranjanje dobrih odnosov z mediji in novinarji prednostna naloga Službe za odnose z javnostmi. Komuniciranje z mediji poteka prek javnih dogodkov in novinarskih konferenc, srečanj z novinarji, neuradnih medijskih brifingov, še zlasti pa prek srečanj ena na ena (intervjuji, neuradna srečanja ...) ter prek vsesplošne proaktivne komunikacije za družbo ELES pomembnih tem.

Vsi komunikacijski kanali v upravljanju družbe ELES so pomemben vzvod lansiranja tem in prevzemanja aktivnejše vloge v medijskem prostoru. V družbi ELES uveljavljamo načela integrirane komunikacijske strategije, kar pomeni, da je komuniciranje prek družbenih medijev usklajeno z vidika sporočil, a prilagojeno specifičkam posameznega medija. Družbena omrežja imajo tudi pomemben multiplikativni učinek vsebin, ki jih lansiramo prek spletne strani družbe ELES. Ne le da s prisotnostjo na družbenih omrežjih dvigujemo lastni ugled in ozaveščamo o vsebinah družbe ELES, ampak hkrati stremimo k temu, da uporabniki družbenih omrežij prek naših objav prihajajo na spletno stran družbe ELES, na kateri iz prve roke pridobijo informacije o družbi.

Zakup medijskega prostora

Zakup medijskega prostora in partnersko sodelovanje z najpomembnejšimi medijskimi organizacijami v državi izkoriščamo za lansiranje za družbo pomembnih vsebin, projektov, aktivnosti. Zakup medijskega prostora poteka skladno s predhodno strokovno opredeljenimi in argumentiranimi potrebami družbe ELES. Pri tem ravnamo kot skrben gospodar in predvidena sredstva razporejamo izključno v dobrobit svojih projektov, ki jih izvajamo kot izvajalec gospodarske javne službe. Odločitve o zakupu medijskega prostora in medijskem

sodelovanju glede na veljavne interne dokumente družbe ELES sprejemajo pristojne strokovne službe z dolgoletnimi izkušnjami s soglasjem direktorja družbe. Javnega razpisa ni, glede na spreminjajoče in specifične potrebe družbe ELES izbira medijev prek javnega razpisa ni najbolj optimalni (učinkovit) način: medijev namreč ne izbiramo izključno glede na vrednost njihove ponudbe, ampak ključno vlogo poleg cene igra predvsem predhodno opredeljeno interesno območje, ki je vezano na vsakokratne aktualne projekte družbe ELES, in seveda doseg posameznega medija na tem interesnem območju.

Za pogodbeno sodelovanje se skladno z internimi akti družbe odločamo po temeljiti analizi, ki vključuje doseg medija glede na opredeljene potrebe družbe ELES in glede na ponujeno ceno, saj mora družba ELES sredstva porabljati skrbno v maniri dobrega gospodarja in o tem poročati. Partnersko sodelovanje oziroma oglaševanje je navadno vezano na vsakokratne prioritete projekte družbe ELES in je v sklopu obveznosti natančno definirano v pogodbah. Vsi pogodbeni partnerji morajo izpolnjevanje določil pogodbe dokazovati. Navadno letno v osrednjeslovenskih tiskanih medijih objavimo več kot sto člankov informativno-izobraževalne narave.

Pri tem družbi ELES ni v interesu (komercialno) oglaševanje v klasičnem pomenu besede; tega se kot družba, ki svojih prihodkov ne pridobiva na trgu, izogibamo. Prav tako se izogibamo informiranju državljanov prek navadno izjemno ozko usmerjenih (energetsko) specializiranih medijev, saj je ciljno občinstvo teh medijev maloštevilno (v primerjavi s splošnimi informativnimi mediji) in hkrati načelono (veliko bolje) seznanjeno s področjem delovanja, projekti in s smotrom družbe ELES, kot to velja za splošno občinstvo. Nasprotno, pri sklepanju tovrstnih pogodb težimo k dosegu najširšega mogočega kroga državljanov, najširšega mogočega spektra ciljnega občinstva, to pa lahko dosežemo le tako, da svoje vsebine umeščamo v medije, ki imajo na določenem interesnem območju (glede na opredeljene potrebe družbe) največji doseg. Pri tem se zaradi kompleksnosti vsebin, o katerih želimo komunicirati, in specifičnosti področja svojega delovanja osredinjamo primarno na tiskane in spletne medije, saj po lastnih analizah in glede na poročila o branosti ter dosegu z avdiovizualnimi mediji ne dosežemo primerljivega učinka.

Družba ELES je zavezanec po Zakonu o dostopu do informacij javnega značaja in skladno z 11. točko 10. a-člena Zakona o dostopu do informacij javnega značaja vse pogodbe, ki jih kot informacijo javnega značaja opredeljuje zakon, vse od leta 2014 dosledno in ažurno javno objavlja.

Interno komuniciranje

Ključni namen aktivnosti v okviru internega komuniciranja v družbi ELES je povezovanje zaposlenih in ozaveščanje o aktivnostih družbe s ciljem krepitve zavzetosti, pripadnosti in motiviranosti zaposlenih ter posledično uspešnega poslovanja celotnega podjetja.

V družbi ELES s svojimi zaposlenimi komuniciramo prek orodij, ki jih nudi intranetna zasnova, spletnega e-novičnika ter neposrednega obveščanja z elektronsko pošto, soupravljaljskih organov (Svet delavcev) in sindikalnih združenj ter še zlasti s posameznimi gestami, ki imajo izjemen vpliv na motivacijo zaposlenih in dvig vzdušja znotraj družbe (npr. čokoladice za sodelavke za 8. marec).

Tradicionalni dogodki (Dan podjetja, prednovoletno srečanje, dedek Mraz, strateška konferenca ...) imajo ključno podporno povezovalno vlogo, v prihodnje pa se bomo v družbi osredinjali tudi na ožje usmerjene »teambuildinge« in s temi gradili trdnjše odnose med vsemi zaposlenimi.

Zadovoljstvo zaposlenih z delovnim okoljem in občutek, da jim zaposlovalec nudi stimulatívno delovno okolje, dokazano najbolj prispeva k dvigu dodane vrednosti posameznega zaposlenega, njihovi učinkovitosti in posledično k dvigu poslovne uspešnosti družbe kot celote.

Krizno komuniciranje

Hekerski napadi, havarije, izpadi večjih regionalnih razsežnosti, izredne vremenske situacije, ki vplivajo na delovanje elektroenergetskega sistema, tudi politične intervencije v organizacijski ustroj družbe, so situacije, ki zahtevajo krizno komuniciranje. Vsebinska prilagojenost vsakršni situaciji in skrbno načrtovana znotraj tima za krizno komuniciranje, ki združuje strokovnjake z različnih organizacijskih področij družbe. Pri komuniciranju se držimo temeljnega načela »Manj je več« in skladno s tem javnosti posredujemo samo pomembne informacije, o katerih mora biti javnost obveščena, podrobnosti se izogibamo, tudi zato, da omejimo obseg škode. Družba ELES bo nenehno zaznavala nevarnosti in tveganja ter upravljala z njimi.

Merjenje učinkovitosti komuniciranja z javnostmi

Kako uspešni smo v družbi ELES na področju komuniciranja z javnostmi, preverjamo z vsakoletnimi analizami, ki jih za nas izvajajo pooblaščen strokovne organizacije. Analizo medijskih objav izvaja družba Kliping. Dozdajšnje analize kažejo prevladujoč pozitiven odnos medijev do družbe ELES, kar nameravamo tudi v prihodnje ohraniti in krepiti. Analizo javnega mnenja izvajamo prek raziskave javnega mnenja. Po podatkih raziskav družba ELES spada med prvih 15 najuglednejših podjetij v državi. V družbi ELES si prizadevamo, da bi ta doseženi ugled ne le ohranjali, ampak še povečevali.

ORGANIZACIJA DOGODKOV

V družbi ELES organiziramo vse dogodke in vodimo pripravo ter organizacijo nastopa na vseh sejmih in javnih izpostavljanjih vseh zaposlenih družbe ELES (z izjemo tistih posameznikov, s katerimi je dogovorjeno drugače). Dogodki za zunanjo javnost, ki jih organizira družba ELES, so namenjeni temeljnemu komunikacijskemu cilju: dvigu prepoznavnosti in ugleda družbe ELES ter utrjevanju družbe kot družbeno odgovornega nosilca zelenega prehoda, uveljavljanju renomeja družbe kot ključne strokovne ustanove na področju elektroenergetike v Sloveniji.

S tem namenom organiziramo letne dogodke, namenjene poslovnim partnerjem in strokovni javnosti, tiskovne konference in delavnice za novinarje, neuradna srečanja z novinarji ter slavnostna srečanja za različne javnosti. Sodelujemo na konferencah, okroglih mizah in na srečanjih drugih organizatorjev ter v razpravah na državni in lokalni ravni.

Hkrati organiziramo dogodke, ki na interni ravni prispevajo k utrjevanju korporativne povezanosti zaposlenih: Dan odprtih vrat za otroke, obisk dedka Mraza (oboje skladno z nazivom družini prijazno podjetje), srečanje upokojencev, Dan podjetja in prednovoletno druženje.

SWOT analiza

Predstavitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti



PREDNOSTI

Znanje, kompetence in kadri

- ▶ Visoka raven strokovnega znanja in ekspertiz.
- ▶ Možnosti za izobraževanje, razvoj in rast kompetenc.
- ▶ Samostojnost pri izbiri in uvajanju kadrov (strokovnost, samoiniciativnost, pripadnost).
- ▶ Medsebojni prenos znanja in izkušenj.
- ▶ Samostojno in odgovorno izvajanje nalog.
- ▶ Družba, prepoznana kot zanesljiva delodajalka.

Inovacije, razvoj in tehnologija

- ▶ Konfiguracija omrežja, ki v vsakem trenutku omogoča visoko stopnjo zanesljivosti obratovanja.
- ▶ Napredna IT-orodja.
- ▶ Diagnostično-analitski center (DAC) kot podpora odločanju.
- ▶ Razvoj novih tehnologij in inovativne rešitve.
- ▶ Vizualizacija podatkov in razvoj informacijskih podlag.
- ▶ Sposobnost hitrega in inovativnega reševanja izzivov.
- ▶ Energetski management za prehod v brezogljivo poslovanje.

Organizacija in učinkovitost

- ▶ Kakovosten in sistematičen pristop k načrtovanju in gradnji omrežja.
- ▶ Obvladovanje dokumentnega sistema.
- ▶ Hitro odzivanje in visoka realizacija nalog.
- ▶ Učinkovito implementiranje zakonodajnih zahtev.

Medsebojni odnosi in sodelovanje

- ▶ Močno medsebojno sodelovanje.
- ▶ Dobri odnosi z večino lastnikov zemljišč.
- ▶ Pozitivna klima, povezani timi in podpora vodstva.
- ▶ Aktivno sodelovanje pri projektih in izboljšavah.

Finančna in sistemska podpora

- ▶ Sposobnost pridobivanja nepovratnih sredstev za razvojne projekte
- ▶ Status sistemskega operaterja omogoča dolgoročni razvoj.
- ▶ Uspešnost v primerjavah s sorodnimi podjetji.

Ugled in mednarodna vpetost

- ▶ Aktivno sodelovanje v mednarodnih projektih in združenjih.
- ▶ Krepitev sistemskega operaterja v mednarodnem prostoru.
- ▶ Družbeno odgovorno delovanje in konsistentna komunikacija.
- ▶ ELES prepoznani kot stabilno in zaupanja vredno podjetje.
- ▶ Organizacijska konsolidacija korporativnega komuniciranja in vse več »in-house« storitev.
- ▶ Sistematično poenotenje stališč glede izpostavljenih tem, projektov in aktivnosti.
- ▶ Krepitev družbeno odgovornih aktivnosti podjetja.

SLABOSTI

Komunikacija, sodelovanje in organizacijska kultura

- ▶ Pomanjkanje strokovnega dialoga pri strateških odločitvah.
- ▶ Slabo poznavanje delovanja družbe v javnosti, nerazločna segmentacija z drugimi energetskimi družbami.
- ▶ Podrejena vloga do lastnika – omejen vpliv in manevrski prostor.
- ▶ Javno nasprotovanje energetski infrastrukturi, civilne iniciative,
- ▶ Pristranski in politično instrumentalizirani mediji; zloraba NGO v politične namene in kot sredstvo nasprotovanja projektom.

Kadri, znanje in kadrovski procesi

- ▶ Pomanjkanje aktivne nasledstvene politike.
- ▶ Potreba po prenovi kompetenčnega modela in ocenjevanja.
- ▶ Povprečna starost zaposlenih 47 let – izziv pomladitve.
- ▶ Manj atraktivni pristopi k zaposlovanju za mlajše generacije.
- ▶ Premajhen prenos izkušenj z mednarodnega področja v naše delovanje.

Inovacije, digitalizacija in IT-podpora

- ▶ Neizkoriščena uporaba naprednih IT-orodij, premajhna IT-podpora določenim procesom.
- ▶ Velika odvisnost od IT, tveganja na področju kibernetike varnosti in UI.
- ▶ Velika količina podatkov, kompleksne IT-rešitve, premalo avtomatizacije.
- ▶ Neizkoriščena inovacijskega potenciala, rezultati inovacijske dejavnosti se še ne prepoznavajo na krovni ravni družbe ELES.
- ▶ Potreba po obvladovanju bistveno večje množice podatkov in s tem povezanih kompleksnih IT-rešitvah, kar povečuje tveganja na področju kibernetike varnosti.
- ▶ Področje za strateške inovacije ni dovolj integrirano.
- ▶ Regulativne omejitve ovirajo družbo ELES kot inovatorja na trgu.

Procesi, načrtovanje in upravljanje

- ▶ Težje obvladovanje obratovanja EES (volatilnost pretokov moči in cen).
- ▶ Tendence po ohranjanju starih praks, pomanjkanje fleksibilnosti in prilagodljivosti.
- ▶ Zamude pri izvedbi ključnih investicij.
- ▶ Neusklajenost/nepovezanost pristopov načrtovanja/ razvoja prenosnega in distribucijskega sistema.
- ▶ Rastoče zahteve po skladnosti z novimi globalnimi standardi.
- ▶ Pogoste spremembe sistemskih postopkov.
- ▶ Razpršena nabava – slabši pogajalski pogoji.
- ▶ Obsežno število internih predpisov

Lokacija in fizična infrastruktura

- ▶ Razkropljenost po lokacijah, oteženo sodelovanje.
- ▶ Potresna varnost stavb – izpostavljeno tveganje.

PRILOŽNOSTI**Zeleni prehod in energetske usmeritve**

- ▶ Vzpostavljanje družbe ELES kot hrbtnice zelenega prehoda.
- ▶ Elektrifikacija ogrevanja in mobilnosti.
- ▶ Evropske usmeritve za brezogljično družbo in trajnostne direktive EU.
- ▶ 17 trajnostnih ciljev OZN, ki vplivajo na zakonodajo.
- ▶ Umikanje (zmanjševanje) konvencionalnih virov.
- ▶ Nižje cene električne energije.
- ▶ Razvoj novih poslovnih modelov (aktivni odjemalec, prilagajanje odjema, novi ponudniki sistemskih storitev).
- ▶ Povezovanje evropskega elektroenergetskega trga in povezovanje energetike z drugimi gospodarskimi panogami.
- ▶ Ambicioznost energetske-podnebne regulative.
- ▶ Povečano število virov prožnosti.

Tehnološki napredek in digitalizacija

- ▶ Dostopnost novih tehnologij in padec njihovih cen.
- ▶ Digitalizacija in povezovanje informacijskih sistemov za podporo odločanju.
- ▶ Obvladovanje elektroenergetskega sistema in razvoja distribucijskih omrežij v decentraliziranem okolju.
- ▶ Implementacija umetne inteligence.
- ▶ Novi inovativni, razvojni in infrastrukturni projekti ter prilagojena inovativna kampanja.
- ▶ Novi mediji in avtorske multimedijske vsebine.
- ▶ Učinkovitejše obvladovanje sistema.
- ▶ Razvoj produktov (Sumo, vegetacija).
- ▶ Racionalizacija virov

Kadri in prihodnost dela

- ▶ Privabljanje mladih (Gen Z), ustvarjanje privlačnega okolja.
- ▶ Pridobivanje najboljših kadrov v sodelovanju z izobraževalnimi ustanovami.

Vpliv in sodelovanje v okolju

- ▶ Privlačnost družbe ELES za zunanje okolje (npr. finančne ustanove).
- ▶ Strateška partnerstva in širitev sodelovanj (ACER, EU DSO, ENTSO-E).
- ▶ Aktivno vključevanje v strokovne ustanove.
- ▶ Odzivnost do zunanjih deležnikov in izboljšana podpora poročanju deležnikov.
- ▶ Dvig podpore pri umeščanju v prostor, gradnji in pri priključevanju novih EE-objektov.
- ▶ Večja ozaveščenost civilne družbe o pomembnosti EES

NEVARNOSTI**Varnost in kibernetne grožnje**

- ▶ Povečana kibernetna ogroženost in razkritje občutljivih informacij.
- ▶ Nepredvideni dogodki in krizne situacije (hekerski napadi).
- ▶ Težave z razpršenostjo podatkov v različnih programskih okoljih.
- ▶ Odvisnost od zunanjih ponudnikov programske opreme.

Naravne nesreče in okoljski vplivi

- ▶ Naravne ujme in ekstremni vremenski pojavi, ki vplivajo na odpornost in zanesljivost delovanja prenosnega sistema.
- ▶ Ovire pri umeščanju infrastrukture v prostor (okoljska in prostorska problematika).
- ▶ Neodzivnost nosilcev urejanja prostora.

Regulativa, politika in lastništvo

- ▶ Regulativna politika ne sledi potrebam družbe.
- ▶ Spreminjanje zakonodaje (npr. nova metodologija za regulativni okvir).
- ▶ Sprememba omrežnine, ki le deloma omogoča izvajanje inovacijske dejavnosti.
- ▶ Regulativa, ki podpira razvoj odprtega trga in spremenjeno (zmanjšano) vlogo sistemskih operaterjev, ki naj bi postali fasilitatorji trga storitev prožnosti.
- ▶ Regulativa, ki spodbuja konvencionalno infrastrukturo namesto naprednih rešitev.
- ▶ Politične intervencije v korporativno upravljanje družbe zaradi aktivnejšega komuniciranja.
- ▶ Omejena fleksibilnost in mobilnost na trgu dela ter posledično omejen prenos znanja, nenaklonjenost tveganjem, nespodbudna regulativa za prevzemanje inovativnih in podjetniških pobud.

Tržne razmere in dobaviteljska tveganja

- ▶ Vpliv trga in rasti cen na regulirano podjetje.
- ▶ Visoka pogajalska moč dobaviteljev, zlasti pri odvisnosti od enega ponudnika.
- ▶ Pritisk tujih dobaviteljev (vzhodna Evropa, Azija).
- ▶ Izzivi z dobavno verigo in pomanjkanje usposobljenih izvajalcev.
- ▶ Zmanjšana konkurenca – višje cene storitev in opreme.
- ▶ »Komericializacija« dejavnosti, moč zasebnih akterjev raste.

Regulativa in strateško pozicioniranje

- ▶ Proaktivno vodenje regulativne/omrežninske politike.
- ▶ Možnost sooblikovanja energetskega politik.
- ▶ Regulativa, ki podpira razvoj odprtega trga in spremenjeno (zmanjšano) vlogo sistemskih operaterjev, ki naj bi postali fasilitatorji trga storitev prožnosti.
- ▶ Usmeritve in zahteve Agencije za energijo, npr. ločevanje namena porabe el. energije: splošna, tehnološka.

Kadrovski izzivi in trg dela

- ▶ Neprivlačnost družbe ELES kot delodajalca, zlasti za mlajše generacije.
- ▶ Pomanjkanje ustreznih kompetenc na trgu dela.
- ▶ Migracija tehničnega kadra znotraj panoge.
- ▶ Zakonodajne omejitve pri upravljanju kadrov (upokojevanje, starost).
- ▶ Omejena fleksibilnost in mobilnost na trgu dela.

Družbeni in komunikacijski izzivi

- ▶ Dvom laične javnosti o strokovni avtoriteti.
- ▶ Nerealna pričakovanja civilne družbe.
- ▶ Moč nevladnih organizacij.
- ▶ Npopolne ali zavajajoče informacije v medijih.
- ▶ Povečana pozornost javnosti poveča število negativnih kritik.
- ▶ Prilagajanje komunikacijskih pričakovanj lastnika družbe ELES vsakokratnim idejam in projektom predstavnika lastnika.

Operativni in finančni pritiski

- ▶ Nezmožnost zagotavljanja kakovostnih storitev končnim odjemalcem.
- ▶ Nesposobnost hitrega odzivanja na zahteve EU, ENTSO-E itn.
- ▶ Povečane potrebe po izravnalni energiji in virih za prerazporejanje proizvodnje.
- ▶ Povečanje potreb po finančnih virih za uresničevanje zelenega prehoda.
- ▶ Tehnološka nadgradnja energetskega omrežja ne dohaja političnih ciljev.
- ▶ Časovno zahtevno dokumentarno dokazovanje skladnosti.

Kulturna dediščina in trajnost

- ▶ Prevelika tipizacija novogradenj lahko izniči industrijsko in tehnološko zgodovinsko vrednost starih objektov.

Strateški izzivi in cilji za obdobje 2026–2030

Strateški izzivi in strateški cilji v povezavi s kapitali



V družbi ELES smo na podlagi poglobljenih zunanjih in notranjih analiz določili skupine strateških izzivov (9 skupin), strateške izzive znotraj skupin (14 strateških izzivov) in strateške cilje (SC) znotraj strateških izzivov (28 SC). Strateški cilji so razvrščeni po kapitalih in so povezani s TSE. V nadaljevanju so

predstavljeni strateški cilji v strnjeni obliki in ključni strateški kazalniki na ravni SC, podrobnejša razdelava SC z opisi posameznih aktivnosti, roki, nosilci, merili uspešnosti, ciljnim vrednostmi, pa je pripravljena v ločenem, internem dokumentu, ki bo služil kot operativna osnova za izvajanje DSP 2026–2030.

SKUPINA STRATEŠKIH IZZIVOV	STRATEŠKI IZZIV ZNOTRAJ SKUPINE	ŠT. SC	STRATEŠKI CILJI	POVEZAVA NA PREVLAJUJOČI KAPITAL ³
KADROVSKI IZZIVI	Zagotavljanje ustreznega števila usposobljenega kadra in uravnotežene menjave generacij	SC 1	► Uvajanje sodobnih kadrovskih praks za pridobivanje, razvoj in za zadržanje ključnih kadrov	Človeški kapital
		SC 2	► Razvoj in implementacija modela kompetenc ter vzpostavitev sistema za ocenjevanje kompetenc zaposlenih	Človeški kapital
DIGITALNI IZZIVI	Digitalna preobrazba	SC 3	► Digitalna preobrazba in avtomatizacija procesov za izboljšanje njihove učinkovitosti	Intelektualni kapital
		SC 4	► Napredno podatkovno podprto odločanje in orodja za večjo učinkovitost	Intelektualni kapital
		SC 5	► Vzpostavitev centralne podatkovne platforme za učinkovito obvladovanje obratovanja in tržnoobratovalnih podatkov	Proizvodni kapital
		SC 6	► Optimizacija stroškov izravnave EES z zagotovitvijo observabilnosti v realnem času	Finančni kapital
	Uporaba UI-orodij	SC 7	► Razvoj, uvajanje, etična in varna raba UI-rešitev	Intelektualni kapital
RAZVOJNO TEHNOLOŠKI IZZIVI	Omogočiti priključitev novih uporabnikov distribucijskega in prenosnega omrežja z naprednim investiranjem v klasično in pametno infrastrukturo	SC 8	► Raba zrelih inovativnih rešitev v načrtovanju in obratovanju distribucijskega omrežja	Proizvodni kapital
		SC 9	► Izvedba predčasnih ukrepov na področjih industrije, ogrevanja in mobilnosti za optimalno izkoriščenost elektroenergetskega sistema	Družbeni kapital
		SC 10	► Sistem vodenja prenosnega elektroenergetskega sistema naslednje generacije za potrebe odpornosti elektroenergetskega sistema	Proizvodni kapital
	Gradnja infrastrukture za razgljičenje prometa in ogrevanja s povezovanjem z vodikom	SC 11	► Vzpostavitev novih velikih lokacij za proizvodnjo OVE in odjem na najprimernejših območjih z vidika EES	Družbeni kapital
		SC 12	► Načrtovanje in gradnja podporne infrastrukture za elektrifikacijo prometa v Republiki Sloveniji	Družbeni kapital
	KIBERNETSKA VARNOST	Zagotavljanje kibernetike varnosti	SC 13	► Razširitev VOC na druge deležnike slovenske elektroenergetike
SC 14			► Zagotavljanje kibernetike varnosti v družbi in do deležnikov	Intelektualni kapital
ZAKONODAJNI IZZIVI	Omejevalen oz. nestimulativni regulativni okvir	SC 15	► Vzpostavitev vzdržnega regulativnega okvira	Družbeni kapital

Tabela 8 (1/2): Strateški izzivi, strateški cilji in kapitali

³ Posamezni SC se pojavljajo v več kapitalih, vendar bomo realizacijo ciljev spremljali po enem – prevladujočem kapitalu.

SKUPINA STRATEŠKIH IZZIVOV	STRATEŠKI IZZIV ZNOTRAJ SKUPINE	ŠT. SC	STRATEŠKI CILJI	POVEZAVA NA PREVLADUJOČI KAPITAL ³
INVESTICIJSKI IN NALOŽBENI IZZIVI	Aktivna naložbena politika	SC 16	▶ Aktivna naložbena politika	Finančni kapital
	Optimalno načrtovanje investicijskih vlaganj in doseganja njihove realizacije	SC 17	▶ Optimalen portfelj investicijskih vlaganj	Finančni kapital
INFRASTRUKTURNI IN OBRATOVALNI IZZIVI	Dvig odpornosti energetske infrastrukture	SC 18	▶ Okrepitev vzdržljivosti energetske infrastrukture	Proizvodni kapital
		SC 19	▶ Povečanje tehnične in prostorske učinkovitosti prenosne infrastrukture kot podpora energetske podnebnim usmeritvam Republike Slovenije	Proizvodni kapital
	Učinkovito obvladovanje EES v pogojih razpršene proizvodnje in elektrifikacije drugih sektorjev	SC 20	▶ Mehanizmi za zagotavljanje sigurnosti obratovanja (ROSC)	Proizvodni kapital
		SC 21	▶ Vzpostavitev centralnega registra tehničnih podatkov uporabnikov omrežja	Proizvodni kapital
		SC 22	▶ Vodenje obratovanja v razmerah decentralizirane proizvodnje	Proizvodni kapital
	Zagotavljanje zanesljivosti energetskega omrežja	SC 23	▶ Povečanje razpoložljivosti elektroenergetske infrastrukture z implementacijo podatkovno podprtega upravljanja s sredstvi	Intelektualni kapital
SC 24		▶ Dejavnost distribucije in strategija razvoja distribucije	Družbeni kapital	
KOMUNIKACIJSKI IZZIVI IN UGLED	Strateško informiranje in ozaveščanje zunanje in notranje javnosti	SC 25	▶ Vzpostavitev celovite komunikacijske strategije ELES za zagotavljanje aktivnega komuniciranja z deležniki ter ozaveščanje javnosti o nalogah in projektih družbe	Družbeni kapital
		SC 26	▶ Krepitev družbene odgovornosti skozi trajnostne donacije in sponzorstva	Družbeni kapital
OKOLJSKI IZZIVI	Do okolja prijazno delovanje družbe	SC 27	▶ Zmanjševanje ogljičnega odtisa	Naravni kapital
		SC 28	▶ Uvedba krožnega gospodarstva in ozaveščanje o biotski raznovrstnosti	Naravni kapital

- 1 UVAJANJE SODOBNIH KADROVSKIH PRAKS ZA PRIDOBIVANJE, RAZVOJ IN ZA ZADRŽAVNJE KLJUČNIH KADROV**
Uspešno prilagajanje spremembam na trgu dela in obvladovanje izzivov, kot so: tehnološki napredek, staranje delovne sile in pomanjkanje usposobljenega tehničnega kadra, so ključni dejavniki za uresničevanje strateških ciljev družbe. Z uporabo proaktivnih kadrovskih pristopov in sodobnih praks si bomo prizadevali zagotavljati ustrezen kader, spodbujati razvoj sodelavcev in ohranjati nizko stopnjo fluktuacije.
- Skrb za zadovoljstvo zaposlenih ter razvoj spodbudnega in vključujočega delovnega okolja, ki omogoča profesionalni in osebni napredek, ostaja temeljna vrednota in prednostno področje delovanja družbe.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež izdelanih razvojnih načrtov za ključne kadre
- Stopnja fluktuacije ključnega kadra na ravni družbe

- 2 RAZVOJ IN IMPLEMENTACIJA MODELA KOMPETENC TER VZPOSTAVITEV SISTEMA ZA OCENJEVANJE KOMPETENC ZAPOSLENIH**
Cilj vključuje oblikovanje celovitega modela kompetenc, ki bo jasno opredelil ključne in specifične kompetence, potrebne za uspešno opravljanje dela ter strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Sistem za ocenjevanje kompetenc bo omogočil redno spremljanje napredka, prepoznavanje vrzeli v znanju ter ciljno načrtovanje usposabljanj in razvojnih aktivnosti, s čimer bomo krepili znanje, veščine in karierno rast zaposlenih.
- Tako bomo zagotovili večjo usklajenost potreb organizacije s kompetencami zaposlenih, dvignili učinkovitost in kakovost dela ter okrepili dolgoročno prilagodljivost organizacije na hitro spreminjajoče se poslovne zahteve in trende.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež zaposlenih na ravni družbe, s katerimi je bil izveden letni razgovor z ocenjevanjem kompetenc

- 3 DIGITALNA PREOBRAZBA IN AVTOMATIZACIJA PROCESOV ZA IZBOLJŠANJE NJIHOVE UČINKOVITOSTI**
Spremembe na trgu dela bodo družbo ELES silile v avtomatizacijo poslovanja in optimizacijo procesov.
- Priložnosti vidimo v avtomatizaciji identificiranih procesov s pomočjo umetne inteligence (sem spadajo »chat-botji« za poslovne procese, sisteme upravljanja, RPA za posamezne dele procesov, optimizacija procesov, skupni repozitoriji, »dashboardi« s pregledovalniki), dvig digitalnih kompetenc pri vseh zaposlenih v družbi, vpeljavi orodij za večjo učinkovitost zaposlenih ter povečanje zadovoljstva zaposlenih in privlačnost Elesa na trgu dela zaradi uporabe sodobnih IT-orodij.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež identificiranih procesov z doseženo stopnjo digitalne zrelosti

- 4 NAPREDNO PODATKOVNO PODPRTO ODLOČANJE IN ORODJA ZA VEČJO UČINKOVITOST**
Okolje, v katerem deluje družba ELES, zahteva hitrejši odzivanje na spremembe v okolju in poslovanju, hitrejši proces vpeljav rešitev in boljši pregled nad uporabo resursov. Družba ELES se bo v določenem segmentu morala obnašati kot agilna organizacija z vitkimi procesi, kakovostnimi podatki in orodji, ki bodo omogočali boljši vpogled v poslovanje, delovanje družbe in v sprejemanje pravočasnih odločitev.
- Na osnovi analiz aktivnosti, vezanih na finančno poslovanje in regulativne okvire, bi želeli izvajati analize pripravljenih predlogov, vezanih na omrežninsko in regulativno politiko ter druge pomembne teme. V sklopu tega cilja predvidevamo izdelavo orodja, ki bo omogočalo zbiranje potrebnih podatkov za izdelavo simulacij sprememb obračuna omrežnine in drugih orodij, ki nam bodo v pomoč pri identifikaciji in implementaciji najboljših praks pri spodbujanju naložb, vključno s simulacijami upravičenega donosa in OPEX/Capex praks.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Stopnja določenosti podatkovne strategije

- 5 VZPOSTAVITEV CENTRALNE PODATKOVNE PLATFORME ZA UČINKOVITO OBVLADOVANJE OBRATOVANJA IN TRŽNOOBRATOVALNIH PODATKOV**
Vzpostavitev platforme, ki bo nadgradila in razširila obstoječo uporabnost podatkovnih skladišč, ki jih uporabljamo v trenutnih delovnih procesih in aktivnostih poročanja. Omogočala bo centralno, strukturirano in sistematično hranjenje podatkov z uporabo blizu realnega časa. Nasloviti bo treba izzive integracije z različnimi obstoječimi sistemi (SCADA, BS, SS, Advance itn.). Končni cilj je zagotoviti platformo, skozi katero bomo omogočili širšo uporabnost podatkov znotraj POS in seveda tudi drugim internim ter zunanjim deležnikom.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Stopnja integracije podatkov (delež podatkovnih virov, ki so uspešno integrirani v centralno platformo glede na skupno število predvidenih virov)
- Razpoložljivost platforme (delež časa, ko je platforma na voljo uporabnikom, brez izpadov ali motenj, v primerjavi s skupnim časom – brez napovedanih vzdrževanj)
- Kakovost podatkov na platformi (delež podatkov brez napak, npr. podvojeni vnosi, manjkajoče vrednosti, napačne informacije, glede na celotno količino podatkov)

- 6 OPTIMIZACIJA STROŠKOV IZRAVNAVE EES Z ZAGOTOVITVIJO OBSERVABILNOSTI V REALNEM ČASU**
Tradicionalni vzorci pretokov električne energije od proizvajalcev na prenosnem sistemu do uporabnikov v distribucijskem ter na tem temelječ način nadzora in izravnave sistema se s pospešenim razmahom razpršene proizvodnje, samooskrb, energetskih skupnosti, hranilnikov ter aktivnega prilagajanja odjema radikalno spreminja. Vedno bolj se kaže potreba po razpoložljivosti podatkov v realnem času na prav vseh točkah proizvodnje in odjema, ne glede na napetostni nivo.
- V okviru tega strateškega cilja želimo raziskati mogoče načine za zagotavljanje podatkov v realnem času za potrebe obratovanja sistema in različne deležnike. Končni cilj je izvedba pilotnega projekta na omejenem področju, s katerim se verificira izbrani pristop.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Natančnost napovedi odstopanj (meri izboljšanje natančnosti napovedi odstopanj med proizvodnjo in porabo na podlagi podatkov v realnem času)
- Stopnja razpoložljivosti podatkov v realnem času (delež podatkov, razpoložljivih v realnem času, glede na skupno število podatkov)

- 7 RAZVOJ, UVAJANJE, ETIČNA IN VARNA RABA UI-REŠITEV**
Nujno je, da tudi družba ELES sledi tehnološkemu napredku in ustvarja dodano vrednost z uvedbo umetne inteligence v poslovne procese in avtomatizacijo izvajanja določenih postopkov, analiz in predikcij. Umetno inteligenco pa bo treba v družbi uvajati na sistematičen način (upoštevajoč metodološke načine, za definirane in etično nesporne primere uporabe, z uporabo primernih tehnologij itn.)

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež zaposlenih, ki pri rednem delu aktivno uporabljajo UI
- Število implementiranih primerov uporabe (tri letno)

- 8 RABA ZRELIH INOVATIVNIH REŠITEV V NAČRTOVANJU IN OBRATOVANJU DISTRIBUCIJSKEGA OMREŽJA**
Družba ELES je v letu 2023 dopolnila svojo vlogo in postala kombiniran operater prenosnega in distribucijskega omrežja, s čimer je prevzela tudi odgovornost za celovito delovanje in načrtovanje distribucijskega omrežja. V okviru strateškega cilja je predvidena uvedba zrelih in inovativnih rešitev, ki bodo temeljito preoblikovale načrtovanje in obratovanje distribucijskega sistema. S prenovo metodologije načrtovanja uvajamo sodobne pristope za ekonomsko in tehnično optimizacijo investicij ter učinkovito upravljanje omrežja. Predvidena je vzpostavitev napredne podatkovne infrastrukture in orodij, ki omogočajo celovit pregled nad delovanjem omrežja, napoved obremenitev in učinkovito rabo storitev prožnosti. Poleg tega zasujemo sodobno arhitekturo sistema in mehanizme za nadzor investicij, s čimer krepimo transparentnost in zanesljivost pri razvoju omrežja. Tako zagotavljamo prilagodljivost, odpornost in trajnostno upravljanje distribucijskega sistema v prihodnosti.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež naložb v NN-omrežja, temelječ na analizah sodobnega načrtovanja
- Delež podatkov EDP, do katerih ima ELES neposreden dostop

9 IZVEDBA PREDČASNIH UKREPOV NA PODROČJU INDUSTRIJE, OGREVANJA IN MOBILNOSTI ZA OPTIMALNO IZKORIŠČENOST ELEKTROENERGETSKEGA SISTEMA

V obdobju pospešene elektrifikacije številnih sektorjev in naraščanja količine nestabilnih obnovljivih virov je za ohranjanje stabilnega delovanja prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja tudi v prihodnosti že danes treba sprejeti številne ukrepe. Zato bomo v okviru SC poskrbeli za razširjanje predčasni ukrepov E8 (koncept celostnega razvoja infrastrukture za masovno polnjenje e-vozil) in KODO (koncept dolgoročnega ogrevanja skupnosti) ter za izvedbo pilotnih projektov, skladnih s konceptom KODO. Ker bodo v prihodnosti pomembno vlogo igrali tudi nizkoogljični plini, bomo v okviru SC izvedli aktivnosti za sistemski razvoj ekosistemov nizkoogljičnega vodika in povezovanje s partnerji s sorodnimi interesi na področju nizkoogljičnih plinov.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež izvedbe predčasni ukrepov na področju industrije, ogrevanja in mobilnosti za optimalno izkoriščenost elektroenergetskega sistema

10 SISTEM VODENJA PRENOSNEGA ELEKTROENERGETSKEGA SISTEMA NASLEDNJE GENERACIJE ZA POTREBE ODPORNOSTI ELEKTROENERGETSKEGA SISTEMA

V zadnjem obdobju se je v sistem vodenja integriralo več različnih podpornih rešitev, ki zahtevajo obsežno izmenjavo podatkov. Vsaka sprememba v EES se odraža tudi v sistemu vodenja in posledično v parametrih, ki se izmenjujejo med SVEES in podpornimi aplikacijami. Zato je smiselno uvesti storitveno vodilo, v katerem se objavljajo spremembe in novi parametri, ki omogočajo samodejno posodabljanje aplikacij. Vzporedno se večajo tudi pričakovanja glede kibernetske varnosti in hitrosti okrevanja po katastrofi. V ta namen bomo nadgradili sistem za varnostne kopije in okrevanje, ki bo omogočil povrnitev v normalno delovanje v zahtevanih časih.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež uspešno obnovljenih strežnikov ali delovnih postaj (kazalnik prikazuje, koliko strežnikov in delovnih postaj se uspešno obnovi iz varnostne kopije v predvidenem času; ključen pri tem merilu je podatek, kolikšen je največji dopustni čas obnove)
- Delež uspešnosti VVC (VVC izračunava optimalni napetostni profil vsakih 15 minut; kazalnik prikazuje delež izračunov, ki ustrezajo vsem omejitvam)
- Podporni sistemi, priključeni na ESB (delež podpornih sistemov, ki so priključeni na ESB (SUMOBUS, ODIN, NOV-LF-N1, SCALAR, OOT))
- Delež uspešnih VVS-izračunov na podlagi izvoženih CIM-modelov iz SVEES (delež izvoženih modelov, skladnih s CIM-standardi)
- Delež vzpostavljenih funkcij v nadgrajenem SVEES (delež vzpostavljenih funkcij (SCADA, AGC, EMS, CIM, ESB, OTS, INTEGRACIJE) na nadgrajenem sistemu; ključni element tega kazalnika je začetni seznam, katere funkcije so na seznamu tistih, ki jih želimo implementirati)
- Delež preseljenih VM v novi podatkovno-aplikacijski center (kazalnik prikazuje delež preseljenih virtualnih strojev iz trenutnega virtualizacijskega okolja POS v nov podatkovno-aplikacijski center; ključni element pri tem kazalniku je začetni seznam VM, ki so predmet selitve v nov podatkovno-aplikacijski center)
- Delež implementiranih regulatorjev napetosti (kazalnik prikazuje delež implementacij regulatorjev na končnih napravah in elektrarnah; ključni element pri tem kazalniku je seznam vseh naprav in elektrarn, za katere je predvidena implementacija regulatorja)

11 VZPOSTAVITEV NOVIH VELIKIH LOKACIJ ZA PROIZVODNJO OVE IN ODJEM NA NAJPRIMERNEJŠIH OBMOČJIH Z VIDIKA EES

Družba ELES si prizadeva za vzpostavitev novih velikih lokacij za proizvodnjo obnovljivih virov energije (OVE) in odjem na najprimernejših območjih z vidika elektroenergetskega omrežja. Razvoj takih lokacij omogoča usmerjanje investitorjev na tehnično in ekonomsko najugodnejše ter najizvedljivejše lokacije, s čimer se optimizira izraba obstoječe infrastrukture in zmanjšuje potrebna vlaganja v elektroenergetsko omrežje. Osrednji cilj projekta je identificirati pet optimalnih lokacij, na katerih bo mogoče vzpostaviti do 50 MW fotonapetostnih elektrarn na lokacijo, ob konservativni oceni povprečno 20 MW. Družba ELES aktivno prevzema pobudo pri iskanju teh lokacij v sodelovanju s potencialnimi investitorji ter izvaja vse potrebne postopke za hitro in zanesljivo priključitev na prenosno omrežje. Naložbe vključujejo gradnjo priključnih vodov 110 kV, stikališč in transformatorjev, pri čemer se uporabljajo preverjene, zrele tehnologije v prenosnem sistemu. Cilj je omogočiti učinkovito vključevanje večjih enot OVE, izboljšati sinergije med proizvodnimi lokacijami in zmogljivostmi omrežja ter zagotoviti stabilno delovanje sistema.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Število vzpostavljenih lokacij, ki bodo opremljene za prihod investitorjev OVE na lokacijo
- Skupna zmogljivost pripravljenih lokacij na priklop OVE

12 NAČRTOVANJE IN GRADNJA PODPORNE INFRASTRUKTURE ZA ELEKTRIFIKACIJO PROMETA V REPUBLIKI SLOVENIJI⁴

Elektrifikacija prometa je ključni ukrep EU za doseganje ciljev zelenega prehoda na področju prometa. Ta je popolnoma odvisen od pravočasne gradnje podporne polnilne infrastrukture. Vlada, država se zaveda vrste s tem povezanih izzivov, zato je družba ELES dobila novo nalogo opravljanja gospodarske javne službe zagotavljanja in upravljanja podporne infrastrukture ter priključnih zmogljivosti v polnilnih parkih visokih moči za hitro polnjenje skupne izhodne moči vsaj 3 MW. Družba ELES mora skladno s tem poskrbeti za identifikacijo ustreznih lokacij polnilnih parkov ter za načrtovanje in gradnjo podporne infrastrukture za elektrifikacijo prometa v RS.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež izvedenih aktivnosti načrtovanja in izgradnje podporne infrastrukture za elektrifikacijo prometa v RS

13 RAZŠIRITEV VOC NA DRUGE DELEŽNIKE SLOVENSKE ELEKTROENERGETIKE

Strateški cilj se nanaša na idejo o vzpostavitvi in zagotavljanju storitev VOC in CSIRT za vse deležnike elektroenergetike v Sloveniji iz ene same entitete, E-VOC. Aktivnosti zajemajo konsolidacijo obstoječih zmogljivosti VOC ELES in EDP ter gradnjo vseh drugih, ki so potrebne za doseg cilja (strategija, definicija relacij med družbo ELES in preostalimi deležniki ter investicijska dokumentacija), ki bi omogočile polno funkcionalnost E-VOC. Tak pristop prinaša prednosti, kot so: centralizirano upravljanje z incidenti kibernetske varnosti, učinkovito koordinacijo med deležniki, hitro izmenjavo informacij in obveščanje ter nepodvajanje zmogljivosti, kar kaže na optimalno utilizacijo kadrov in racionalizacijo finančnih vložkov.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Stopnja vzpostavljene zmogljivosti eVOC

14 ZAGOTAVLJANJE KIBERNETSKE VARNOSTI V DRUŽBI IN DO DELEŽNIKOV

Izjemen porast novih naprav in storitev, vstopnih točk v energetska omrežja in medsebojne povezanosti ter s tem soodvisnosti lahko kiberkriminalci ob nepripravljenosti ali slabem informacijskovarnostnem konceptu izkoristijo in tako sami (ali po nareku druge države) negativno vplivajo na stanje v družbi.

RS in tudi EU prepoznavata pomembnost preskrbe z električno energijo, spodbujata njen razvoj, hkrati pa se zavedata krhkosti njenih sistemov ob nizki ravni zagotavljanja informacijske kibernetske varnosti.

Družba ELES se je pomena informacijske kibernetske varnosti zavedala že sorazmerno zgodaj in začela njeno upravljanje. Področje informacijske kibernetske varnosti je podvrženo nenehnim spremembam in izjemnemu napredku. Večinoma ga uvrščajo med najhitreje rastoče industrije do leta 2030. Družba ELES je zaradi zakonskih in družbenih pričakovanj in obveznosti dolžna razvijati in nadgrajevati raven informacijske kibernetske varnosti, kar je vodstvo družbe prepoznalo in kibernetsko varnost uvrstilo med strateške cilje družbe.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Stopnja dokončanja posameznih aktivnosti za zagotavljanje kibernetske varnosti v družbi in do deležnikov

⁴ Posamezne aktivnosti strateškega cilja 12 se bodo izvajale v soodvisnosti s koncesijo za GJS-PARK.

15 VZPOSTAVITEV VZDRŽNEGA REGULATIVNEGA OKVIRA

Družba ELES kot reguliran kombiniran operater prenosnega in distribucijskega omrežja v RS potrebuje stabilno in stimulatивно regulativno okolje, prilagojeno zakonodajnim zahtevam pa tudi strategiji, ki izhaja iz EU in nacionalnih strateških načrtov. Za stabilno poslovanje potrebujemo metodologijo, ki bo priznala upravičene stroške poslovanja v taki meri, da bodo v celoti omogočene vse aktivnosti in naložbe, ki podpirajo nacionalno strategijo, usmerjeno v zeleni prehod. S primerjalnimi analizami dobrih praks tujih sistemskih operaterjev in nacionalnih regulatorjev želimo oblikovati argumentirane predloge za izboljšanje omrežninske ter regulativne politike. Tako bomo zagotovili dolgoročno vzdržnost poslovanja, primerno bonitetno oceno pri finančnih ustanovah ter proaktiven prispevek k razvoju inovacij in naprednih rešitev v slovenskem elektroenergetskem sistemu.

Ključni kazalniki na ravni cilja

→ Odstotek doseganja reguliranega donosa

16 AKTIVNA NALOŽBENA POLITIKA

Aktivna naložbena politika 2026–2030 za družbo ELES pomeni, da bomo namesto samo vodenja naložb skozi merilo donosa še bolj načrtno iskali in upravljali naložbene priložnosti. Finančni donosi ostajajo pomembni, a jih želimo hkrati usmerjati tja, kjer lahko s pomočjo novih tehnologij in kadrov ustvarimo širšo družbeno korist. To vključuje tudi morebitno vlaganje v kapitalske sklade, predvsem na področjih elektroenergetike in kibernetne varnosti, ter tesnejše sodelovanje z organi upravljanja – vse z namenom modernizacije in odgovorne rabe sredstev. Z aktivno naložbeno politiko bomo:

- ▶ sistematično pregledali in ovrednotili obstoječe naložbe ter jasno določili merila za uspešnost;
- ▶ načrtno investirali v perspektivne start-up projekte in druge inovativne družbe, kar nam bo omogočalo dostop do prebojnih tehnologij in hkrati boljši vpogled v trende na trgu;
- ▶ vzpostavili sistem sprotne spremljanja uspešnosti naložb in izboljšali komunikacijo z nadzornimi organi, tako da bo družba ELES sprejemala sprotne, na podatkih temelječe odločitve;
- ▶ krepili strokovnost ter prenašali znanje iz naprednih projektov v svoje vsakodnevno poslovanje, kar prispeva k dolgoročni stabilnosti in inovativnosti družbe.

S takšnim pristopom bo družba ELES poleg finančnega donosa nadgradila tudi svojo že tako aktivno vlogo pri razvoju – ne le za lastne potrebe, ampak za celotno slovensko energetska in gospodarsko okolje.

Ključni kazalniki na ravni cilja

→ Indeks uspešnosti nove naložbe – faza vlaganja in razvoja (finančna vrednost naložbe, uporabnost rešitve za operaterja, inovacijski indeks, indeks razvoja kadrov, trajnostni prispevek)

17 OPTIMALEN PORTFELJ INVESTICIJSKIH VLAGANJ

Za zagotavljanje učinkovitega in trajnostnega razvoja elektroenergetske infrastrukture bomo vzpostavili sistematičen in optimiziran pristop k investicijskemu načrtovanju. Ključni poudarki tega strateškega cilja so: izboljšanje metodologij za oblikovanje in optimizacijo portfelja investicij, prilagoditev procesov načrtovanja ter aktivno spremljanje izvajanja investicijskih projektov. Osrednje orodje pri doseganju tega cilja bo AIP (Asset Investment Planning), ki bo omogočilo celovito analizo, utemeljevanje in prioritarno razvrščanje investicijskih vlaganj ob upoštevanju tveganj in razpoložljivih virov. Z uvedbo centralizirane platforme bomo povečali preglednost in objektivnost pri odločanju o investicijah ter zagotovili optimalno razporeditev sredstev.

Poleg tega bomo nadgradili strukturo financiranja investicijskih projektov ter vzpostavili in vzdrževali zeleni okvir za posojila in obveznice, kar bo pripomoglo k boljšemu dostopu do ugodnih finančnih virov in s tem dolgoročno vplivalo na nižji strošek financiranja prihodnjih razvojnih projektov. S pomočjo AIP bomo izboljšali transparentnost, učinkovitost in dolgoročno stabilnost portfelja investicijskih vlaganj.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež investicijskih vlaganj v EEI, podprtih z orodjem
- Razmerje neto finančnega dolga glede EBITDA
- Razlika ponderirane obrestne mere vseh izposojenih sredstev glede na priznani WACC Agencije za energijo RS

18 OKREPITEV VZDRŽLJIVOSTI ENERGETSKE INFRASTRUKTURE

V sodobnem elektroenergetskem sistemu se spoprijemamo z vse pogostejšimi in intenzivnejšimi vremenskimi ekstremi, ki lahko ogrozijo stabilnost oskrbe z električno energijo. Da bi zagotovili zanesljivo delovanje omrežja tudi v spremenjenih razmerah, smo si zadali strateški cilj okrepitve vzdržljivosti energetske infrastrukture.

V okviru strateškega cilja bo izvedena analiza tveganj, povezana s poplavami in plazovi, ter uvedena senzorika za spremljanje stanja objektov v realnem času, kar bo omogočilo zgodnje opozarjanje na morebitne nevarnosti. Razvoj modela vrednotenja razpoložljivosti omrežja bo prispeval k boljšemu razumevanju odpornosti infrastrukture, medtem ko bodo dodatni namenski viri omogočili hitrejše in učinkovitejše odzivanje v kriznih situacijah. Pomemben korak bo tudi uporaba brezpi-lotnih letalnikov, ki bodo pripomogli k boljši diagnostiki, vzdrževanju in h gradnji elektroenergetskih objektov.

Z vsemi temi ukrepi želimo povečati odpornost elektroenergetskega sistema, zmanjšati tveganja za izpade ter zagotoviti zanesljivo in varno oskrbo z električno energijo – danes in v prihodnosti.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Razpoložljivost primopredajnih mest
- Odstotek dejanske škode zaradi vremenskih razmer na infrastrukturi glede na vrednost celotne infrastrukture
- Odstotek stroškov ukrepov na infrastrukturi za povečevanje odpornosti glede na vrednost celotne infrastrukture

19 POVEČANJE TEHNIČNE IN PROSTORSKE UČINKOVITOSTI PRENOSNE INFRASTRUKTURE KOT PODPORA ENERGETSKO PODNEBNIM USMERITVAM REPUBLIKE SLOVENIJE

V času zelene tranzicije bo treba hitro slediti potrebam po povečanih prenosnih zmogljivosti obstoječe pa tudi nove prenosne infrastrukture. Prostorsko umeščanje terminsko ne bo sledilo potrebnim trendom. Zaradi tega moramo zagotoviti strateški pristop k trajnostnim rešitvam, ki bodo omogočile zadostnost prenosnih zmogljivosti ter sočasno še vedno zagotavljale zanesljivo in stabilno obratovanje infrastrukture. Z aktivnostmi se bo ob upoštevanju podnebnih usmeritev RS zagotovila višja učinkovitost s tehničnega pa tudi prostorskega vidika.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Prostorska učinkovitost prenosa električne energije
- Povečanje poprečne prenosne zmogljivosti elektroenergetskega omrežja

20 MEHANIZMI ZA ZAGOTAVLJANJE SIGURNOSTI OBRATOVANJA (ROSC)

Glavna namena strateškega cilja sta razvoj in implementacija prenovljenih pristopov k zagotavljanju obratovalne sigurnosti, kot to zahteva Uredba Komisije (EU) 2017/1485 z dne 2. avgusta 2017 o določitvi smernic za obratovanje sistema za prenos električne energije (SOGL).

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Delež izvedenih aktivnosti ROSC

21 VZPOSTAVITEV CENTRALNEGA REGISTRA TEHNIČNIH PODATKOV UPORABNIKOV OMREŽJA

Vzpostavitev podatkovnega registra, ki bo vključeval vse naprave, ki so priključene v elektroenergetski sistem Republike Slovenije. Register bo zajemal podatke od vloge za soglasje naprej. Register bo pomenil centralno, strukturirano in sistematično hranjenje podatkov. Obravnavati bo treba tudi izzive integracije z drugimi sistemi znotraj družbe ELES in pri elektrodistribucijskih podjetjih. Končni cilj je zagotoviti pregled nad stanjem v sistemu ter širšo uporabnost podatkov znotraj družbe ELES in drugim internim ter zunanjim deležnikom.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Pokritost podatkovnega registra (delež naprav uporabnikov (proizvodne enote, voden odjem) v elektroenergetskem sistemu, vključenih v register (%))

22 VODENJE OBRATOVANJA V RAZMERAH DECENTRALIZIRANE PROIZVODNJE

Glavni namen strateškega cilja je zagotoviti učinkovito, varno in zanesljivo delovanje elektroenergetskega sistema v razmerah vse večje razpršenosti virov energije in volatilitnosti proizvodnje. Pri tem bomo obravnavali izzive, kot so: zanesljivost oskrbe, integracija OVE in vodenje, uporaba naprednih tehnologij z namenom obvladovanja obratovanja.

Sončne elektrarne (SE), ki so manjših moči in so priključene na distribucijsko omrežje, predstavljajo zaradi svoje razširjenosti vse pomembnejši gradnik pri zagotavljanju stabilnosti in zanesljivosti delovanja elektroenergetskega sistema. Njihova razpršenost in manjša moč zahtevata skrbno spremljanje stanja z vidika njihovega avtomatskega odzivanja in njihovo vključitev v hitro ukrepanje za ohranjanje sistema ob nastopu morebitnih motenj. Namen je predvsem preveriti in zagotoviti ustreznost:

- ▶ avtomatskega odzivanja SE ob nastopu frekvenčnih odstopanj;
- ▶ avtomatsko sodelovanje SE pri zagotavljanju ustreznih napetosti;
- ▶ možnost hitre in ustrezne spremembe proizvodnje SE z namenom ohranjanja delovanja sistema in vzpostavljanja sistema po razpadu.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Zagotovitev avtomatskega odzivanja SE skladno z zahtevami (delež SE, ki izpolnjuje zahteve s področja avtomatskega odzivanja)
- Vključenost SE v izvajanje daljinskih ukrepov za ohranjanje oz. ponovno vzpostavitev delovanja elektroenergetskega sistema po njegovem razpadu (delež SE, ki je vključen v izvajanje daljinskih ukrepov za ohranjanje oz. ponovno vzpostavitev delovanja elektroenergetskega sistema po njegovem razpadu).

23 POVEČANJE RAZPOLOŽLJIVOSTI ELEKTROENERGETSKE INFRASTRUKTURE Z IMPLEMENTACIJO PODATKOVNO PODPRTEGA UPRAVLJANJA S SREDSTVI

Za zagotavljanje zanesljivega in učinkovitega delovanja elektroenergetskega sistema uvajamo podatkovno podprto upravljanje s sredstvi. Ključni poudarek je na zbiranju in uporabi podatkov o stanju elektroenergetskih naprav, kar omogoča optimizacijo vzdrževanja in načrtovanja izklopov. Razširitev diagnostike na vsa sredstva in uvedba digitalnih rešitev za terensko delo povečujejo učinkovitost operativnih procesov. S temeljitimi analizami podatkov v sodobnih informacijskih sistemih, kot je Maximo, izboljšujemo načrtovanje in prilagajamo vzdrževalne strategije. Vzpostavitev sistemov, kot sta Network Model Manager (NMM) in BIM, omogoča boljše modeliranje omrežja in integracijo z obstoječimi upravljaljskimi platformami. S celostnim pristopom prehajamo iz reaktivnega v proaktivno vzdrževanje, kar povečuje razpoložljivost in odpornost elektroenergetske infrastrukture.

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Razpoložljivost elektroenergetskega sistema
- Relativni delež poslabšanih diagnostičnih rezultatov sredstev glede na celoten obseg izvedenih diagnostičnih meritev
- Delež vključenosti posameznih vrst sredstev v PSA mobilni sistem za podporo vzdrževanju

24 DEJAVNOST DISTRIBUCIJE IN STRATEGIJA RAZVOJA DISTRIBUCIJE

Družba ELES je edini kombinirani (prenosno-distribucijski) operater elektroenergetskega omrežja v Evropi. Zeleni prehod in posledično razpršena proizvodnja električne energije iz OVE na distribucijski ravni zahteva skupne in usklajene aktivnosti na distribucijskem in prenosnem nivoju elektroenergetskih omrežij, s ciljem zagotavljanja stabilnosti celotnega sistema ob upoštevanju optimalne stroškovne učinkovitosti. Tehnično in tehnološko sodelovanje med družbo ELES in elektrodistribucijskimi podjetji se izvaja skladno z zakonskimi določbami in v okviru pogodbenih razmerij med pravnimi subjekti. Nadgradnja obstoječega načina upravljanja s centraliziranim korporativnim upravljanjem pa pomeni priložnost za dodatno povečanje učinkovitosti in prilagodljivosti celotnega elektroenergetskega sistema.

Vsebinska strateška cilja zajema sledeče aktivnosti:

- ▶ Sporazum o izmenjavi podatkov (ukinitve neposredne izmenjave podatkov in prehod na napredne poenotene platforme z bazami podatkov)
- ▶ Sporazum o prevzem daljinskega krmiljenja na celotnem omrežju 110 kV
- ▶ Vzpostavitev evidenc elektrodistribucijske infrastrukture (obvladovanje elektrodistribucijske infrastrukture z vidika upravljanja s sredstvi in diagnostike)
- ▶ Vzpostavitev trga fleksibilnosti
- ▶ Pogodba o najemu elektrodistribucijske infrastrukture in izvajanju storitev (pogodba zajema 11 storitev, ki jih po pooblastilu in v imenu družbe ELES izvajajo elektrodistribucijska podjetja)

Ključni kazalniki na ravni cilja

- Stopnja funkcionalnosti sistema za napredno izmenjavo podatkov
- Delež v upravljanje prevzetih RTP 110 kV
- Stopnja vizualizacije distribucijskega omrežja (VIZDO)
- Delež SE na NN, ki izpolnjuje zahteve s področja avtomatskega odzivanja in/ali kratkotrajnega hranjenja električne energije; 100-odstotno dosežen cilj je 20 % uporabnikov, vključenih v aktivno odzivanje
- Delež obvladovanih aktivnosti iz Pogodbe o najemu elektrodistribucijske infrastrukture in izvajanju storitev

25 VZPOSTAVITEV CELOVITE KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE ELES ZA ZAGOTAVLJANJE AKTIVNEGA KOMUNICIRANJA Z DELEŽNIKI TER OZAVEŠČANJE JAVNOSTI O NALOGAH IN PROJEKTIH DRUŽBE

Celovita komunikacijska strategija družbi omogoča nenehno aktivno dvosmerno komuniciranje z različnimi javnostmi ter ohranjanje in dvigovanje ugleda družbe zunaj in znotraj podjetja. Aktivnosti znotraj strateškega cilja nadgrajujejo obstoječe komuniciranje z javnostmi, s čimer bomo navzven dosegli boljši ugled in prepoznavnost vloge in pomena, ki ga ima družba ELES za državo, hkrati pa bomo dosegli večjo pripravnost, motiviranost in zavzetost kadrov navznoter ter povečali zanimanje za zaposlitev v družbi ELES med potencialnimi prihodnjimi iskanci zaposlitve.

Ključni kazalniki na ravni cilja

→ Izboljšanje ugleda blagovne znamke družbe ELES

26 KREPITEV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI SKOZI TRAJNOSTNE DONACIJE IN SPONZORSTVA

Z donacijami in s sponzoriranjem želimo potrjevati in krepiti svojo družbeno odgovornost na celotnem območju Republike Slovenije. Prednostno namenjam donatorska in sponzorska sredstva prejemnikom, ki so povezani z našo dejavnostjo ter delujejo trajnostno in v dobro družbe kot celote.

Ključni kazalniki na ravni cilja

→ Delež sredstev, namenjen za družbeno odgovorne dejavnosti

27 ZMANJŠEVANJE OGLJIČNEGA ODTISA

Vzpostavitev sistema za zbiranje podatkov, potrebnih za izračun ogljičnega odtisa za kategorije iz obsega 3. Z vzpostavitvijo celovitega spremljanja ogljičnega odtisa družbe ELES bomo lahko spremljali napredek zmanjševanja ogljičnega odtisa družbe ELES in pravočasno ukrepali, da bomo dosegli nacionalne cilje iz Celovitega nacionalnega energetskega in podnebne načrta Republike Slovenije.

Ključni kazalniki na ravni cilja

→ Delež dobav blaga in storitev, ki je vključen v izračun emisij toplogrednih plinov iz obsega 3.

28 UVEDBA KROŽNEGA GOSPODARSTVA IN OZAVEŠČANJE O BIOTSKI RAZNOVRSTNOSTI

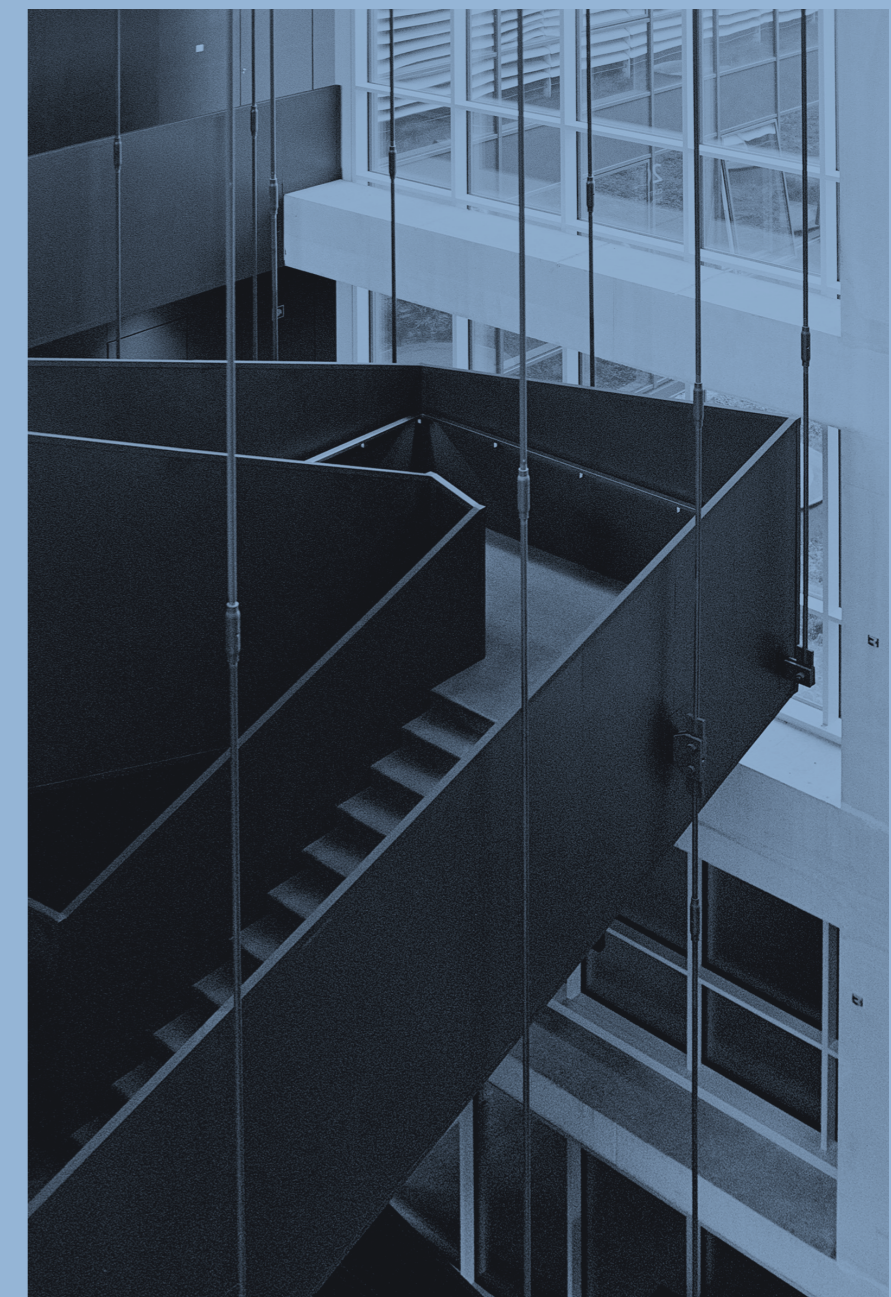
Z uvedbo krožnega gospodarstva v družbi ELES želimo zmanjšati porabo naravnih virov, podaljšati življenjsko dobo izdelka/naprave/objekta (čas uporabe opredmetenih osnovnih sredstev) ter povečati reciklažo vgrajenih materialov. S tem bomo zmanjšali količino odpadkov, ki se odlagajo, prispevali k večji energetske učinkovitosti in optimizaciji virov, kar vodi v manjši okoljski odtis in večjo trajnost v gospodarstvu.

Ozaveščati javnost o vplivih elektroenergetske infrastrukture za prenos električne energije na biotsko raznovrstnost in ukrepih družbe ELES za zmanjšanje teh vplivov z namenom skrajšanja postopkov umeščanja v prostor.

Ključni kazalniki na ravni cilja

→ Delež nabav/investicijskih vlaganj (po finančni vrednosti), pri katerih je upoštevano načelo krožnega gospodarstva.

Investicijska strategija



Osnovni dokument, ki utemeljuje in opredeljuje naložbe v elektroenergetsko infrastrukturo, je potrjen Razvojni načrt prenosnega sistema Republike Slovenije, ki se izdeluje vsaki dve leti. Zadnji veljavni dokument je Razvojni načrt prenosnega sistema Republike Slovenije za obdobje 2025–2034, september 2024, na katerega je dala soglasje Agencija za energijo 24. 1. 2025.

PRIORITETNA VLAGANJA V ELEKTROENERGETSKO INFRASTRUKTURO

Vse investicije v prenosno omrežje RS, ki jih družba ELES načrtuje v prihajajočem petletnem obdobju, temeljijo na ciljnih evropske in nacionalne energetske politike ter so pripravljene kot rezultat lastnih in zunanjih študij. V sklopu študij se upoštevajo: stanje omrežja, potrebe po tehnoloških prenovah v objektih prenosnega omrežja, potrebe proizvajalcev in odjemalcev električne energije, merila za zanesljivo in varno obratovanje prenosnega omrežja ter mednarodni sporazumi in mednarodne pogodbe. Smernice načrtovanja upoštevajo tudi zagotovitev zanesljivega ter varnega obratovanja skladno s priporočili in merili ENTSO-E, nove povezave s sosednjimi EES zaradi povečanja čezmejnih zmogljivosti EES Slovenije, obvladovanje pretokov moči z vgradnjo naprednih naprav, zagotovitev ustreznih napetostnih razmer v celotnem EES Slovenije, uvajanje tehnologij pametnih omrežij za boljšo izkoriščenost obstoječe infrastrukture in kot odgovor na spremenjene razmere v EES.

Razvojni načrt prenosnega sistema opredeljuje nabor nujnih vlaganj v visokonapetostno elektroenergetsko omrežje RS, predvsem z vidika zagotavljanja sigurnostnega kriterija N-1. Z izvedbo nujnih vlaganj bo mogoče zagotavljati varno in zanesljivo obratovanje celotnega EES. Za obdobje veljavnosti DSP izpostavljamo naslednja nujna vlaganja družbe ELES (vključno s sovlaganji), ki se bodo izvajala v petih letih veljavnosti DSP:

Prioriteto naložb družbe ELES opredeljuje Naložbeni načrt za regulativno obdobje. Zadnji veljavni dokument je Naložbeni načrt systemskega operaterja prenosa električne energije od leta 2024 do leta 2028, januar 2023, ki določa prioriteto 122 naložb družbe ELES in je bil posredovan Agenciji za energijo.

- DV 2 x 220 kV Zagrad–Ravne (8 km)*
- DV 2 x 400 kV Hrenca–Kozjak (vključitev ČHE Kozjak) (44 km)*
- RTP 220/110 kV Ravne */**
- RTP ČHE Kozjak */**
- PST Divača 3. enota (600 MVA) *
- TR 220/110 kV Ravne (150 MVA)*/**
- TR 220/110 kV Divača (150 MVA)*
- TR 220/110 kV Podlog (150 MVA)*
- TR 220/110 kV Podlog (150 MVA)*
- TR 220/110 kV Kleče (150 MVA)*
- Povezovalni DV za vključitev RTP LCL (0,1 km)*/**
- RTP LCL (2 x 40 MVA)*/**
- RTP Moravče (2 x 31,5 MVA)*/**
- DV 110 kV Kočevje–Hudo (rekonstrukcija) (34,4 km)*
- Povezovalni vod za vključitev HE Mokrice (26 km)*
- Povezovalni DV za vključitev RTP Novo mesto (1 km)*
- RTP Novo mesto (1 x 40 MVA)*
- DV 2 x 110 kV Divača–Koper (rekonstrukcija) (61,4 km)*
- DV 2 x 110 kV Pivka–Postojna (obešanje drugega sistema) (12,3 km)*
- Povezovalni DV za vključitev RTP Hrpelje (2 km)*/**
- Povezovalni vod za vključitev RTP Luka Koper (8 km)*/**
- DV 110 kV Koper–Buje (12,1 km)*
- DV 110 kV Ilirska Bistrica–Matulji (9,6 km)*
- DV 110 kV Gorica–Ajdovščina (rekonstrukcija) (23 km)*
- RTP Hrpelje (2 x 20 MVA)*/**
- RTP Luka Koper (100 MVA)*/**
- DV 2 x 110 kV Dravograd–Velenje (1,9 km)*
- KBV 110 kV RTP 220/110 kV Ravne–Železarna Ravne*/** (0,7 km)
- Povezovalni vod za vključitev RTP Zreče (12 km)*/**
- RTP Zreče (2 x 40 MVA)*/**
- KBV 110 kV Jeklarna–Jesenice (5,8 km)*
- Povezovalni DV za vključitev RTP Trata (1,5 km)*/**
- RTP Trata (2 x 31,5 MVA)*/**

Nabor drugih vidnejših investicijskih vlaganj, ki imajo tudi pomemben vpliv na zagotavljanje ustreznega nivoja zanesljivosti in razvoj regijskega evropskega elektroenergetskega omrežja, predstavljajo tudi naslednja vlaganja:

- ▶ Vlaganja v zamenjavo sekundarne opreme
- ▶ Sistem vodenja naslednje generacije
- ▶ Projekt GreenSwitch

Določitev prioritete vrstnega reda izvajanja naložb je izvedena na osnovi metodologije iz Naložbenega načrta, ki omogoča usklajenost tehničnih rešitev s strateškimi cilji družbe ter pričakovanji lastnika, regulatorja in drugih deležnikov. Metodologija upošteva okvir poslovnih dejavnikov in merila razvrščanja naložb. Pri obveznih in drugih naložbah je vrstni red določen na podlagi znižanja točk tveganj glede na vložena sredstva. Pri naložbah v izvajanju je vrstni red določen glede na velikost naložbe in predvidena porabljena sredstva v regulativnem obdobju. Vse naložbe v naložbenem načrtu

so razvrščene po prioriteten vrstnem redu z upoštevanjem zgornjih meril (za vsako kategorijo projektov posebej) po naslednjem vrstnem redu:

1. obvezne naložbe;
2. naložbe v izvajanju;
3. preostale naložbe.

V nadaljevanju je poudarjen prioriteten vrstni red naložb v elektroenergetsko infrastrukturo, ki je bil narejen z namenskim orodjem za določanje prioritete na osnovi zmanjševanja tveganj za veljavni naložbeni načrt. Prikazane so samo naložbe z vrednostjo nad 1 milijon evrov v obdobju 2026–2028.

V tabeli niso upoštevane naložbe v informatiko, telekomunikacije in v gradbene objekte. Zaradi pomena in zadnjih meddržavnih dogovorov je vključena tudi naložba Nadgradnja povezav na slovensko-italijanski meji, ker ima visoko prioriteto.

NAZIV NALOŽBE

DV 2 x 110 kV Dravograd–Velenje izvedba kabliranja od SM 126 do RTP Velenje (1,9 km)

DV 110 kV Hudo–Kočevje (34,4 km)

Obnova lastne rabe in sekundarnih sistemov: 110 kV stikališča HE na Dravi

RTP Divača – rekonstrukcija transformacije 220/110 kV (2 x 150 MVA)

Pametna omrežja

RTP TE Trbovlje + Ureditev LR

DV 2 x 110 kV Okroglo–Jeklarna (52 km)

DV 110 kV Gorica–Ajdovščina (23 km)

110 kV stikališče HE Formin (sovlaganje ELES in DEM)

DV 110 kV Maribor–Pekre 1 (9,2 km)

Priključni DV 220 kV in priključna polja v RTP Metal Ravne (1. faza) (8 km)

DV 2x110 kV Vuhred–Pekre (62,6)

Nadgradnja povezav na slovensko-italijanski meji

RTP Zreče (sofinanciranje ELES in El. Maribor) (2 x 40 MVA)

Tabela 9 (1/2): Večje prioritete naložbe v elektroenergetsko infrastrukturo do leta 2028

* Investicija v domeni družbe ELES

*/** Investicija v domeni družbe ELES in drugega podjetja /sovlaganje

NAZIV NALOŽBE

RTP LCL (sofinanciranje ELES in El. Ljubljana) (2 x 40 MVA)
DV 2 x 110 kV Brestanica-Hudo; DV + OPGW (68 km)
RTP 400/220/110 kV Podlog: Izgradnja transformacije 400/110 kV (1 x 300 MVA) in rekonstrukcija transformacije 220/110 kV (2 x 150 MVA)
DV 110 kV Divača-Koper, prehod na 2 x 110 kV + DV polja (61,2 km)
RTP Kleče – zamenjava TR T211, 220/110 kV, 150 MVA (1 x 150 MVA) + izgradnja transformacije 110/20 kV za LR ter obnova portalov + zamenjava VN-opreme + sekundarne opreme
DV + KBV 110 kV Moste-Jeklarna-Železarna-Jesenice (5,8 km)
RTP 110/20 kV Selce – zamenjava VN- in sekundarne opreme
RTP 110/20 kV Lipa – zamenjava VN- in sekundarne opreme
RTP Domžale – predelava VN + sek. opreme
Obnova omrežja 400 in 220 kV
RTP Koper – obnova sekundarne opreme
ČHE Avče – obnova sekundarne opreme
Rekonstrukcije – objekti, ki jih mora ELES prevzeti po 35. členu EZ-1
DV 2 x 110 kV Ormož-Ljutomer (46 km)
DV 110 + 20 kV Vuhred-Podvelka (5 km) in DV 110 + 20 kV Podvelka-Ožbalt (7,9 km)

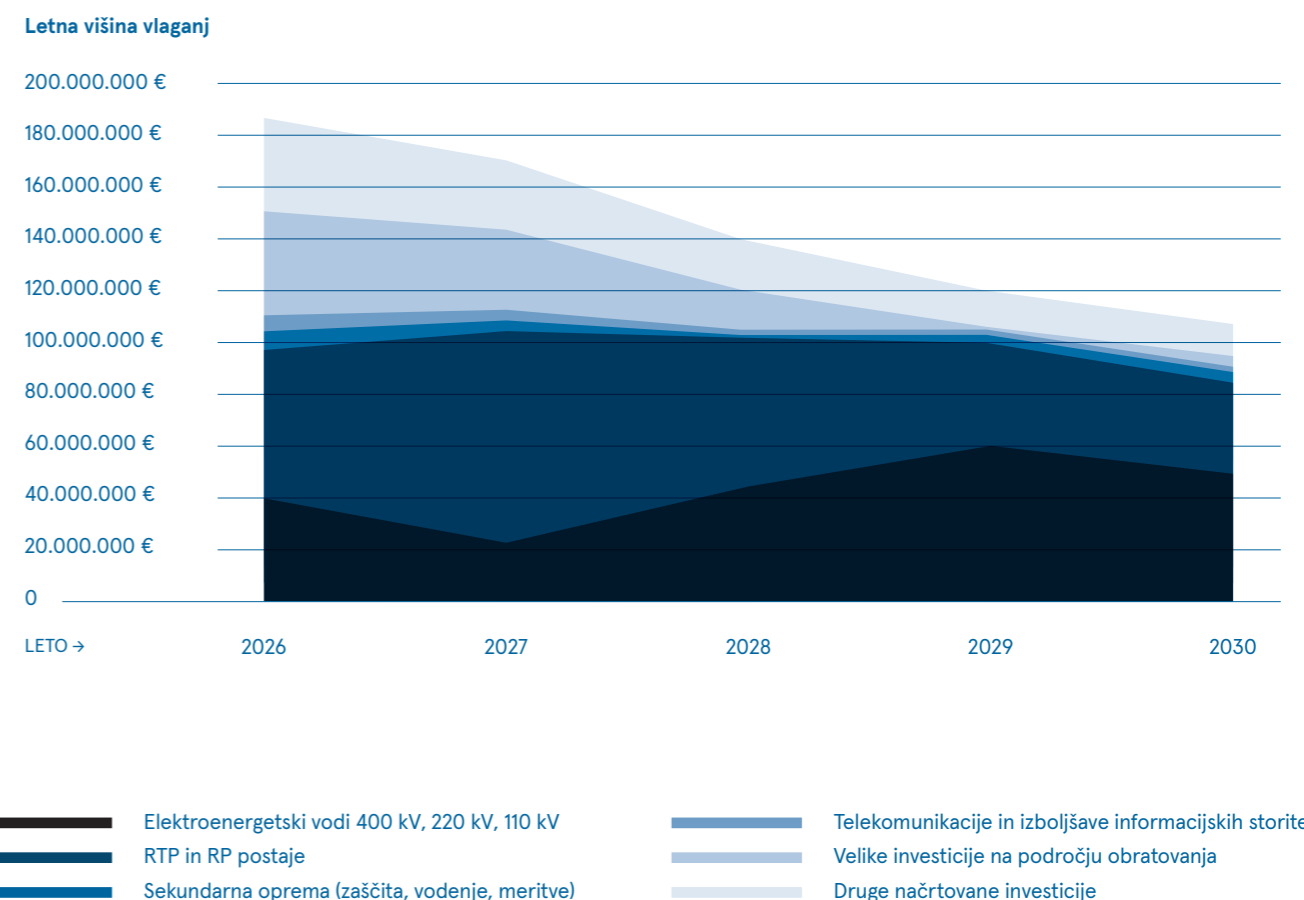
Tabela 9 (2/2): Večje prioritete naložbe v elektroenergetsko infrastrukturo do leta 2028

PRIČAKOVANI UČINKI INVESTICIJ NA OMREŽJE

Spodnji graf prikazuje ocenjeno dinamiko investicijskih vlaganj po posameznih kategorijah vlaganj za obdobje veljavnosti DSP do leta 2030. Iz grafa je razvidno, da bo v petih letih investiranje na letni ravni upadalo. Leto 2026 predstavlja vrhunec investicijske aktivnosti v desetletnem obdobju veljavnosti zadnjega Razvojnega načrta. Večina vlaganj (72 %) je namenjena vlaganjem v elektroenergetske vode in RTP na vseh visokonapetostnih nivojih.

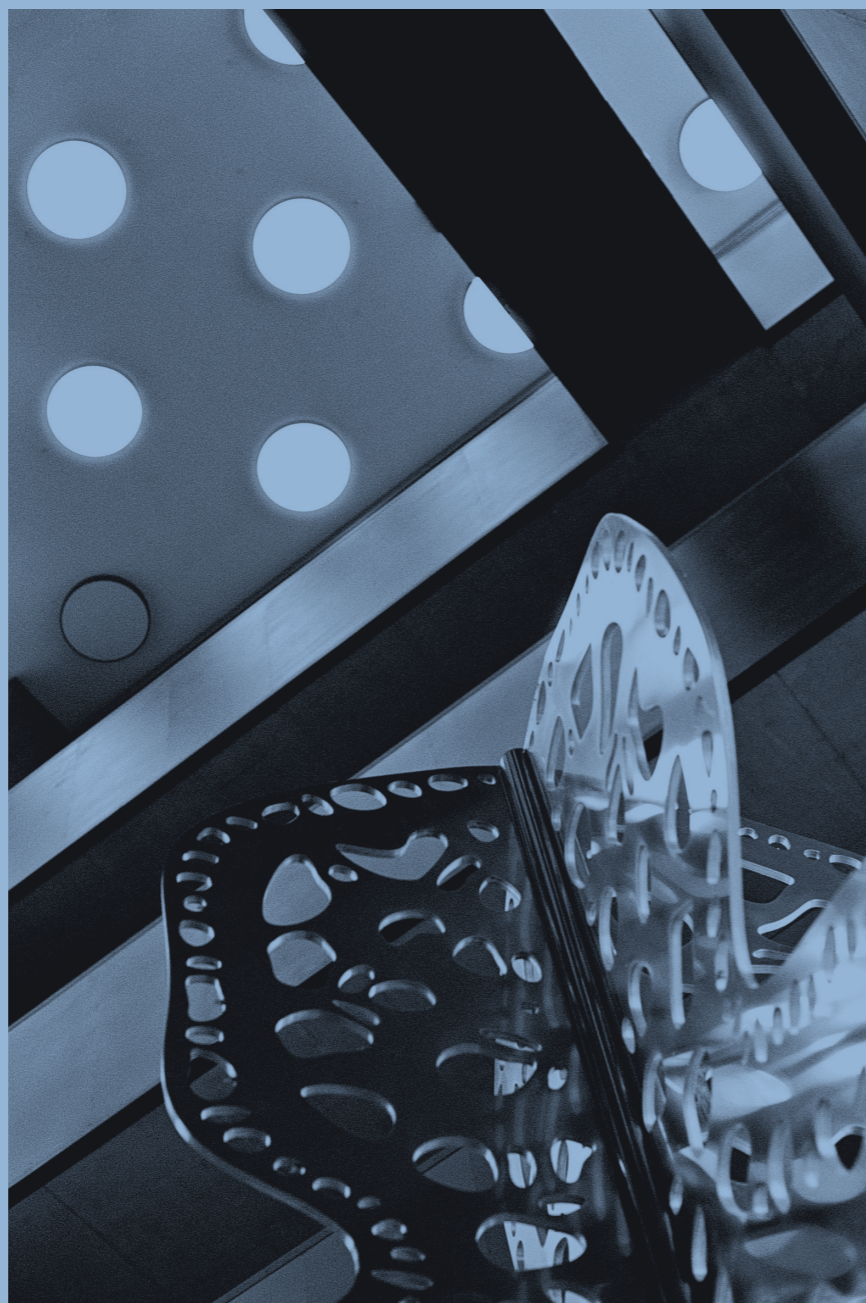
Vlaganja v obdobju 2026–2030 bodo osnova za podporo trajnostnemu razvoju elektroenergetskega sistema, z osrednjim ciljem razogljičenja energetskega sektorja in izpolnjevanja drugih okoljskih ciljev.

Vlaganja v elektroenergetsko infrastrukturo stremijo k zadovoljevanju pričakovanih deležnikov. Na osnovi anket, ki jih vsako leto izvaja družba ELES, postavljajo deležniki v ospredje zanesljivost in razpoložljivost prenosnega elektroenergetskega omrežja. To tudi sovпада z novim naborom poslovnih vrednot družbe. Realizacija načrtovanih investicij bo povečala zanesljivost oskrbe in vplivala na ceno električne energije ter spodbudila gospodarsko rast, kar bo povečalo priliv v državno blagajno in bruto domači proizvod. Prav tako bo realizacija načrtovanih investicij pripomogla k povečanju in razvoju konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, zato lahko pričakujemo večje pozitivne ekonomske učinke tudi za domače uporabnike omrežja in na evropsko energetskega infrastrukturo.



Graf 12: Predvidena letna dinamika investicijskih vlaganj po kategorijah za obdobje 2026–2030

Digitalna transformacija in inovacije



IMPLEMENTACIJA PAMETNIH OMREŽIJ

Skokovita rast v omrežje integriranih obnovljivih virov električne energije, predvidena nadaljnja rast njihove integracije, transformacija prometa in ogrevanja v nizko- ali brezogljeno stanje so glavne smeri dekarbonizacije. Do pred kratkim je bila vloga elektroenergetskega omrežja pri doseganju okoljskih ciljev podcenjena.

Energetski prehod pa mora biti tudi varen in vzdržen. Če je bila še do pred kratkim vloga elektroenergetskega omrežja pri doseganju okoljskih ciljev sorazmerno podcenjena, je danes jasno, da so tovrstne naložbe ene izmed ključnih gradnikov prehoda. Zaradi vse večjega števila novih virov energije se povečuje kompleksnost elektroenergetskega omrežja, ki pa ne zahteva le obnove in nadgradnje infrastrukture, ampak vse bolj tudi napredne digitalne rešitve. Razmere zahtevajo celosten in sistematični pristop na vseh nape- tostnih ravneh z aktivnejšim usklajevanjem operaterjev prenosnih omrežij, operaterjev distribucijskih omrežij in uporabnikov omrežja z jasnim poudarkom na dol- goročnejši perspektivi razvoja omrežja in optimizacijo naložb v primarno opremo z različnimi tehnikami, tudi z uporabo naprednih funkcij nadzora omrežja.

Eden prvih projektov pametnih omrežij družbe ELES je bil SINCRO.GRID. Projekt se je uvrstil na evrop- ski seznam projektov skupnega interesa in pridobil nepovratna sredstva iz programa Instrument za povezo- vanje Evrope. V elektroenergetska sistema Slovenije in Hrvaške je na inovativen način integriral že uveljavljene tehnologije, kot so kompenzacijske naprave in baterijski hranilniki električne energije, pa tudi napredne digital- ne sisteme, kot je sistem za ugotavljanje meja obratova- nja (SUMO) in virtualni čezmejni center vodenja.

Uvedba naprednega dinamičnega termičnega oce- njevanja prispeva k povečanju prenosnih zmogljivosti obstoječega elektroenergetskega omrežja v Sloveniji in na Hrvaškem, s čimer naj bi časovno zamaknili nove večje infrastrukturne naložbe. Kompenzacijske naprave, ki so povezane prek centra vodenja, omogočajo urav- navanje napetosti v slovenskem in hrvaškem omrežju pa tudi širše. Baterijska hranilnika električne energije skupne moči 10 MW (50 MWh) povečujeta zanesljivost obratovanja kot podpora sistemskim storitvam.

Ključna vloga hranilnikov v razdelilno-transfor- matorskih postajah Okroglo in Pekre pri zagotavljanju suverenosti države v kompleksnem mehanizmu ohra- njanja ravnotežja med proizvodnjo in odjemom je bila prepoznana tudi v širšem okolju. Družba ELES je tako za vgradnjo baterijskih hranilnikov v kategoriji projekt leta (2023) systemskega operaterja prejela nagrado Energy Storage Award. V ožji izbor je bil poleg dveh tujih pro- jektov uvrščen tudi projekt NEDO z vgradnjo baterijskih hranilnikov v ljubljanskem BTC-ju in Idriji.

Za projekt NEDO, v katerem sta poleg družbe ELES sodelovala tudi japonska agencija NEDO in mednarodno podjetje Hitachi, je bila to že druga tovrstna nominacija. Mednarodno združenje ISGAN (International Smart Grids

Action Network) je projekt pred tem namreč nagradilo za odličnost na področju inovacij, integracij in preobraz- be sistemov pametnih omrežij. Med prijavitelji z vsega sveta je kot najboljši projekt demonstracije pametnih omrežij in pametnih skupnosti izbralo prav NEDO.

Družba ELES je za izvedbo projekta SINCRO.GRID prejela še eno nagrado – nagrado za izjemne dosežke na področju trajnostnega razvoja in varovanja okolja Energy Globe. Priznanje si je projekt prislužil z inovativnim načinom integracije najbolj napredne omrežne infra- strukturne tehnologije ter njegovo nadgradnjo s kompo- nento pametnih omrežij za učinkovito reševanje izzivov vključevanja nestabilnih obnovljivih virov v elektroener- getski sistem. Podobne izzive – razpršeni obnovljivi viri, povečana konična poraba, električna vozila in ogrevanje ter posledično vse večji pretoki električne energije v di- stribucijskih in prenosnih omrežjih – je obravnaval drugi tovrstni projekt, GreenSwitch. V tem projektu skupnega interesa so pod okriljem družbe ELES združili moči slo- venski, hrvaški in avstrijski partnerji.

Projekt je bil zastavljen z namenom optimizacije izrabe obstoječe infrastrukture ter učinkovitega vklju- čevanja novih tehnologij (sistemi za napovedovanje in nadzor pretokov moči) in naprednih funkcionalnosti, ki omogočajo večjo zmogljivost gostovanja, učinkovito integracijo novih obremenitev ter izboljšanje varnos- ti in kakovosti delovanja sistema in oskrbe. Vključeni partnerji naj bi v okviru svojih aktivnosti implementirali čezmejne in medsektorske rešitve, digitalizirali infor- macijske sisteme, primarne in sekundarne RTP-je ter vzpostavili zaprte zanke na distribucijskem omrežju.

Čprav razvoj tehnologij pametnih omrežij konti- nuirano teče, je danes na voljo nabor ključnih rešitev pametnih omrežij, ki so tehnološko dovolj razvite in pripravljene za implementacijo (TRL nad 8).

Na področje distribucijskega sistema se je pre- neslo veliko rešitev oziroma tehnologij, uporabljenih v prenosnem sistemu, ki so pripravljene za integracijo.

Strnemo jih lahko v šest sklopov:

- ▶ Distribucijski regulacijski transformatorji (On Load Tap Changer transformer)
- ▶ Linijski regulatorji napetosti (Line Voltage Regulators)
- ▶ Dinamično ocenjevanje prenosne zmogljivosti vodov (Dynamic Line Rating)
- ▶ Avtomatska rekonfiguracija omrežja (Automatic Network Reconfiguration)
- ▶ Visokotemperaturni vodniki z nizkimi povesi
- ▶ Fleksibilni sistemi izmeničnega toka (Flexible Alternating Current Transmission System), ki vključujejo statični kompenzator jalove energije in distribucijski statični sinhronski kompenzator

Ciljna implementacija rešitev in naprav pametnih omrežij zahteva podrobno poznavanje stanja in pro- blemov v omrežju. Nujno je torej uporabiti sodobna orodja za analizo omrežja, zagotoviti ustrezne podatke in definirati metodologije.

KIBERNETSKA VARNOST IN ZAŠČITA PODATKOV

Zagotavljanje in izmenjava podatkov sta ključna za načrtovanje, zagotavljanje zanesljivosti delovanja in za implementacijo rešitev pametnih omrežij v prenosnem in distribucijskem omrežju.

Medtem ko imajo operaterji prenosnih sistemov na voljo visokokakovostne in granularne podatke iz prenosnega sistema, je v distribucijskem sistemu, predvsem na nizkonapetostnem omrežju, stanje ravno nasprotno.

V središču razpoložljivosti podatkov v sodobnih distribucijskih energetskih omrežjih so pametni števeci. Te naprave so se razvile veliko bolj, kot je bil njihov začetni namen. Danes imajo ključno vlogo pri beleženju granularnih podatkov o porabi/proizvodnji električne energije in moči, osnovnih parametrov kakovosti napajanja ter posredovanje teh podatkov operaterjem omrežja in končnim uporabnikom. V določenih primerih potreb operaterja ali aktivnega odjemalca se prenos podatkov izvaja v skoraj realnem času.

To bogastvo informacij omogoča operaterjem distribucijskih sistemov (DSO) analizo porabe, izdelavo vzorcev porabe/proizvodnje, optimizacijo delovanja omrežja, sodobno načrtovanje omrežja in oblikovanje učinkovite strategije implementacije upravljanja porabe – fleksibilnosti. Na teh podatkih temeljijo tudi implementacije rešitev pametnih omrežij in ali potrebe po nadgradnjah – investicijskih vlaganjih v omrežje.

Poleg pametnih števecv je pomembna tudi uvedba dodatnih naprav interneta stvari (IoT) in naprednih senzorjev, kar prispeva k dvigu spoznavnosti omrežij. Senzorji, ki podpirajo internet stvari, spremljajo različne parametre, vključno z napetostjo, s tokom, temperaturo in z vremenskimi razmerami. Te naprave zagotavljajo podatkovne tokove z visoko ločljivostjo in s tem zajamejo dinamično obnašanje omrežja, kar omogoča upravljanje in diagnostiko v skoraj realnem času.

Podatki iz števecv in senzorjev v kombinaciji z naprednimi komunikacijami zahtevajo varen in zanesljiv prenos do centralnih platform ali robnih sistemov (Edge). Nizke zakasnitve in velike pasovne širine prenosa podatkov blizu realnega časa zahtevajo integracijo tehnologij 5G. Masivni prenosi podatkov so osnova za integracijo umetne inteligence v pametna omrežja in uporabo digitalnih dvojčkov. Virtualne replike fizičnega omrežja za simulacije delovanja v realnem času in za napovedovanje prihodnjih stanj skupaj z okviri odprtokodne programske opreme igrajo ključno vlogo pri demokratizaciji dostopa do umetne inteligence tudi v sektorju oskrbe z električno energijo.

Posamezni gradniki pametnih omrežij se v zadnjem obdobju močno razvijajo in nadgrajujejo v smeri vključevanja uporabe umetne inteligence. Pri implementaciji pametnih omrežij moramo posledično nujno slediti in biti proaktivni pri nadaljnjem razvoju tega področja.

ELES je že v preteklosti večino svojih procesov podprl z digitalizacijo in/ali informatizacijo. Kot moderna družba, ki zasleduje razvoj in moderne dobre prakse, je s ciljem še večje učinkovitosti, zanesljivosti in dvigom verige vrednosti že stopil na pot digitalne preobrazbe. To pomeni celovito spremembo poslovnih modelov, organizacijske kulture, operativnih procesov in vpeljava naprednih digitalnih tehnologij, ki v družbi niso več samo podpora, ampak ključni nosilec sprememb.

Čeprav digitalna preobrazba presega samo uvajanje novih tehnologij, kot so: računalništvo v oblaku, internet stvari (IoT), umetna inteligenca (UI), analitika velikih podatkov in druge, ne smemo zanemariti novih tveganj in groženj, ki jih njihova uvedba prinaša.

Z novimi tveganji in grožnjami se spoprijemamo tudi na stiku poslovnega (IT) in operativnega/industrijskega (OT) kibernetkega okolja. Sprva sta se digitalizaciji spremljanja in upravljanja fizičnih naprav, procesov in dogodkov v operativnem/industrijskem okolju (OT) in upravljanja ter obdelave podatkov v poslovnem okolju (IT) zelo razlikovali in potekali ločeno, postopoma pa sta se začeli zblíževati, povezovati in uporabljati podobne osnovne tehnologije, principe in storitve. Konvergenca IT/OT tako predstavlja kritično komponento četrte industrijske revolucije ter vključuje (delno) integracijo IT in OT.

S povezovanjem obeh okolij se je do zdaj izolirano OT-okolje, ki je bilo primarno zasnovano v smislu zagotavljanja funkcionalnosti, spoprijelo z novimi informacijskimi kibernetnimi grožnjami in tveganji ter s tem z nujnostjo po vlaganju v informacijsko kibernetno varnost OT.

Informacijska kibernetna varnost tako ostaja glavna prioriteta. Razvoj, učinkovitost in napredek so nujni za rast družbe ELES, vendar ne na račun zniževanja ravni varnosti in zanesljivosti, ki sta zaradi pomena storitev prenosa in distribucije za širšo družbo izjemnega pomena. To je prepoznala tudi EU, ki je poleg direktive o ukrepih za visoko skupno raven kibernetke varnosti (EU 2022/2555 – »NIS2«) sprejela tudi delegirano uredbo s področja kibernetke varnosti za področje elektroenergetike – omrežni kodeks kibernetke varnosti (EU 2024/1366 – »NCCS«).

Družba ELES je zaradi zakonskih in družbenih pričakovanj in obveznosti dolžna razvijati in nadgrajevati raven informacijske kibernetke varnosti, kar je vodstvo družbe prepoznalo in kibernetno varnost uvrstilo med strateške cilje družbe 2026–2030.

Zagotavljanje kibernetke varnosti v družbi in do deležnikov določa pet konkretnih aktivnosti, ki zasledujejo moderne smernice, principe in dobre prakse ter ob upoštevanju novih zakonskih določb nadgrajujejo že dosežene vidike informacijsko kibernetke varnosti:

- ▶ Na področju zagotavljanja neprekinjenosti poslovanja načrtujemo geografsko ločitev podatkovnih centrov kibernetkega okolja POS, s čimer bomo dokončali dvig zanesljivosti, varnosti, razpoložljivosti in zmožnost obnove ob nastopu katastrofe.
- ▶ Zaščita in zaznava predstavljata dva pomembna stebra okvira kibernetke varnosti (CSF) NIST in terjata neprestan vložek. V okviru te aktivnosti bomo prenovili obstoječe sisteme zagotavljanja informacijske kibernetke varnosti POS in PITK in jih dopolnili z novimi, še naprednejšimi sistemi.
- ▶ Skladno z usmeritvami informacijskovarnostnega standarda ISO 27001:2022 ter zahtev Zakona o informacijski varnosti ter Omrežnega kodeksa kibernetke varnosti bomo prenovili sistem upravljanja dobavne verige, pri čemer bomo zasledovali zmožnost usklajenega delovanja in načrtovanja vseh področij, vključenih v proces upravljanja dobavne verige.
- ▶ Dvig informacijske kibernetke odpornosti (utrjevanje – »hardening«), ki je sestavljen iz prenove organizacijskih ukrepov in nadgradnje periodičnih testiranj ter tehničnih ukrepov, ki zajemajo vpeljavo konkretnih priporočil in nastavitvev na ITK-sistemih in napravah.
- ▶ Dolge življenjske dobe elektroenergetskih sistemov in naprav povzročajo tudi rabo starih, z informacijskega vidika nevarnih protokolov in aplikacij. Stari protokoli in aplikacije, ki niso bili snovani z upoštevanjem informacijskih kibernetkih groženj, so v času integracij OT- in IT-okolij neprimerni in nevarni, zato jih je treba zamenjati s primernejšimi ali uvesti dodatne zaščite.

VLOGA UMETNE INTELIGENCE IN NAPREDNE ANALITIKE

V prihodnjem strateškem obdobju bo umetna inteligenca (UI) skupaj z napredno analitiko postala ena izmed temeljnih usmeritev digitalne preobrazbe družbe ELES. V hitro spreminjajočem se poslovnem in regulativnem okolju bosta podatkovno podprto odločanje in odgovorna uporaba naprednih tehnologij ključna za dolgoročno uspešnost, operativno odpornost in za trajnostni razvoj podjetja.

Napredek na tem področju ne bo pomenil samo tehnološkega preskoka, ampak bo podjetju omogočil vzpostaviti kulturo odločanja, ki temelji na zaupanju v podatke, večji preglednosti in na hitrejšem odzivanju. V tem kontekstu bosta umetna inteligenca in analitika postali strateška orodja za povezovanje informacij, optimizacijo procesov in za inovativno ustvarjanje dodane vrednosti.

PODATKI KOT STRATEŠKI VIR IN TEMELJ ODLOČANJA

Podatki so danes priznani kot ena ključnih strateških dobrin sodobnih organizacij. Njihova vloga presega tradicionalno funkcijo poročanja – postajajo aktivno sredstvo za napovedovanje prihodnosti, odkrivanje priložnosti in zmanjševanje tveganj. Kakovostni, strukturirani in ustrezno upravljani podatki bodo omogočili boljše odločitve na vseh ravneh poslovanja.

Za doseg tega cilja bo ključna vzpostavitev celovitega sistema za upravljanje s podatki (angl. data governance), ki bo zajemal procese, politike, odgovornosti in tehnologije za zagotavljanje točnosti, celovitosti in pravočasnosti podatkov. Dodatno bodo uvedeni digitalni nadzorni mehanizmi, kot so personalizirani nadzorni paneli in interaktivni prikazovalniki, ki bodo omogočili preprosto vizualizacijo ključnih kazalnikov in podatkovnih tokov.

S tem bo podjetje ustvarilo podatkovno okolje, ki bo podpiralo agilno odločanje, medpodročno sodelovanje ter zagotavljalo boljšo notranjo usklajenost in skladnost s predpisi.

NAPREDNA ANALITIKA ZA PODPORO REGULATIVNIM, FINANČNIM IN STRATEŠKIM ODLOČITVAM

Napredna analitika pomeni uporabo sodobnih statističnih, matematičnih in računalniških pristopov za pridobivanje globljega razumevanja iz podatkov. To bo pomenilo pomemben premik od deskriptivne k napovedni in celo predpisovalni analitiki.

V praksi bo to omogočilo:

- ▶ boljše razumevanje tržnih in ekonomskih trendov;
- ▶ zaznavanje skritih vzorcev v porabi, obremenitvah in v investicijskih cikliih;
- ▶ hitrejšo validacijo predlogov in odločitev.

Z razvojem naprednih orodij in scenarijskih simulacij bomo lahko te uporabljali za simulacijo različnih scenarijev, ocenjevanje vplivov regulativnih sprememb in podporo odločanju o optimalni porabi sredstev (OPEX/Capex) ter oblikovanju strategij za upravičen donos.

Analitika bo postala tudi nepogrešljivo orodje za dolgoročno finančno načrtovanje in optimizacijo poslovanja, saj bo omogočila boljše napovedi prihodkov, zaznavanje stroškovnih anomalij in oceno učinkov investicij v prihodnost.

RAZVOJ IN ODGOVORNA RABA UMETNE INTELIGENCE

Umetna inteligenca kot tehnologija nudi veliko priložnosti – od avtomatizacije rutinskih opravil prek napredne obdelave dokumentov in besedil do inteligentne podpore zaposlenim in uporabnikom, vendar pa njena uvedba zahteva tudi jasno strategijo, metodološko doslednost ter zavedanje etičnih in pravnih tveganj.

Zato se bomo osredinili na sistematično in odgovorno uvajanje UI v tiste dele poslovanja, v katerih lahko ta prinaša oprijemljive koristi, pri čemer bodo uporabljene le preverjeni pristopi in ustrezne tehnologije. Hkrati bo zagotovljeno, da uporaba UI ne ogroža transparentnosti odločanja, zasebnosti podatkov ali zaupanja deležnikov.

Vzpostavitev generativne UI-platfome bo podjetju omogočila razvoj funkcionalnosti, kot so:

- ▶ avtomatizirano generiranje povzetkov in poročil;
- ▶ klasifikacija in interpretacija dokumentov;
- ▶ podpora zaposlenim pri iskanju informacij;
- ▶ orodja za pomoč pri razlagi internih predpisov.

Posebna skupina za presojo primerov uporabe UI bo skrbela za etično presojo projektov ter za vključnost zakonodajnih in internih okvirov, kar bo ključno za dolgoročno trajnost uvedbe teh tehnologij. Poseben poudarek bo tudi na centralizaciji podatkovnih virov, ki so predpogoj za robustne in učinkovite UI-rešitve.

STRATEŠKI PRISTOP K RAZVOJU UI-PROJEKTOV

Namesto nepovezanih eksperimentov bo podjetje razvilo strukturiran portfelj UI-projektov, ki bodo strateško usklajeni, transparentno vodeni in ciljno naravnani. Vzpostavljena bo interna baza vseh aktivnosti s področja umetne inteligence, ki bo omogočala pregled, učenje iz preteklih izkušenj in usklajevanje pobud med področji.

Investirali bomo v razvoj kompetenc zaposlenih in ustvarjanje spodbudnega okolja za inovacije. Ideje za uporabo umetne inteligence bodo sistematično zbirane, ovrednotene in – kjer bo to smiselno – deležne podpore pri pilotiranju in iskanju virov financiranja (npr. evropski ali nacionalni razvojni skladi). Skozi strateško koordinacijo projektov bo podjetje zagotovilo, da se UI ne uporablja le za optimizacijo posameznih procesov, ampak tudi kot orodje za preoblikovanje poslovnega modela ter ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti.

PODPORA AGILNOSTI IN DIGITALNI TRANSFORMACIJI

Vloga UI in analitike se ne bo končala samo pri tehnološki uvedbi orodij – njen najgloblji učinek bo transformacija organizacijske kulture in delovnih praks. Prek projektov, kot je Agilni ELES, bo podjetje postopoma prehajalo v bolj prilagodljivo in odzivno organizacijsko strukturo, ki bo temeljila na hitrih povratnih informacijah, večji povezanosti in na večji odgovornosti posameznikov.

Umetna inteligenca in analitika bosta delovali kot katalizatorja sprememb: z avtomatizacijo rutinskih opravil bosta omogočili zaposlenim, da se posvetijo bolj strateškim in kreativnim nalogam, z boljšim upravljanjem podatkov pa bodo omogočili večjo učinkovitost in ciljno usmerjeno delo.

Vzporedno bo potekala digitalna preobrazba procesov, v katerih bodo uvedeni pametni sistemi za poročanje, spremljanje učinkovitosti in za izvajanje nadzornih funkcij. Vse to bo omogočilo hitrejše odzivanje na zunanje spremembe in večjo zmožnost uresničevanja strateških ciljev podjetja.

Podnebne spremembe in okoljski cilji



PRILAGODITEV ENERGETSKEGA SISTEMA NA PODNEBNE SPREMEMBE

Podnebne spremembe imajo in bodo imele velik vpliv na energetske sistem. Na eni strani vplivajo na zmožnost proizvodnje električne energije, ki je odvisna od hidrologije, vetra in osončenosti, in na porabo, predvsem v poletnem času, zaradi povečane uporabe klimatskih naprav, na drugi strani pa lahko akutne nevarnosti (poplave, zemeljski plazovi, močne padavine – sneg/žled, viharji, vročinski val) poškodujejo posamezne dele energetskega sistema in posledično zmanjšujejo njihovo kapaciteto obratovanja (proizvodnje, prenosa, distribucije), v skrajnih primerih pa celo njihov izpad. Posledica teh vplivov so lahko motnje ali izpadi v oskrbi z energijo: preobremenitve omrežja, kršenje kriterija n-1, nestabilnost sistema, delni ali popolni izpadi.

V družbi ELES se zavedamo potreb po pravočasni prilagoditvi elektroenergetskega sistema z vidika vključevanja novih proizvodnih enot (OVE) in rasti porabe električne energije, kar zahteva večanje prenosnih kapacitet in integracijo pametnih omrežij, pa tudi z vidika odpornosti na ekstremne vremenske pojave, kar zahteva povečanje robustnosti (konstruktivne rešitve, umeščanje v prostor z upoštevanjem kart nevarnosti in ogroženosti) in zagotavljanje pripravljenosti na izredne dogodke (zadostnost usposobljenih zaposlenih ter stalne zaloge opreme in materiala). Temu prilagajamo investicijska vlaganja v nove objekte in rekonstrukcije starih ter v napredne tehnologije za obvladovanje sistema, skladno z načrtovanimi naložbami v razvojnem načrtu.

Za uspešno in pravočasno prilagoditev energetskega sistema na podnebne spremembe pa bo potrebno široko sodelovanje med vladnimi organi, Agencijo za energijo, gospodarstvom, znanstveniki, »varuhi« narave in širšo javnostjo – predvsem v postopkih umeščanja v prostor in zagotavljanja financiranja oz. kritju stroškov.

CILJI RAZOGLJIČENJA IN ENERGETSKE UČINKOVITOSTI

Vlada Republike Slovenije je 18. 12. 2024 sprejela Posodobljeni Celoviti nacionalni energetski in podnebni načrt Republike Slovenije (NEPN 2024), ki je eden ključnih korakov Slovenije k podnebno nevtralni Sloveniji do leta 2050. NEPN za obdobje do leta 2030 (s pogledom do 2040) določa cilje, politike in ukrepe na petih razsežnostih energetske unije: razogljčenje (emisije TGP in OVE), energetska učinkovitost, energetska varnost, notranji trg ter raziskave, inovacije in konkurenčnost. Cilj zmanjšanja emisij TGP do leta 2030 na EU-ravni je vsaj -55 % glede na leto 1990, cilj Slovenije pa je -55 % do leta 2033, ko je predviden izstop Slovenija iz premo-ga, oz. od -35 % do -45 % do leta 2030 glede na leto 2005. Ciljni delež OVE v bruto končni rabi je na EU-ravni postavljen nad 42,5 %, cilj Slovenije pa je 33 %.

Da bodo zastavljeni cilji NEPN lahko doseženi, bo družba ELES morala pravočasno zagotoviti zadostne kapacitete prenosnega sistema in elektrodistribucijska podjetja zadostne kapacitete distribucijskega sistema, ki bodo industriji, podjetjem in gospodinjstvom omogočale prehod na nizkoogljične vire energije. S tem namenom so v razvojnem načrtu za obdobje 2025–2034 predvidena vlaganja v višini več kot 1 mrd. EUR v prenosni sistem in kar 4 mrd. EUR v distribucijski sistem.

V družbi ELES bomo v naslednjem petletnem obdobju nadaljevali ukrepe za zmanjšanje lastnih emisij TGP in povečanje energetske učinkovitosti, ki smo jih začeli izvajati v okviru strateškega cilja »3/1 Zmanjšanje ogljičnega odtisa« z DSP 2021–2025, in sicer z nadomeščanjem dotrajanih osebnih vozil z električnimi vozili in gradnjo polnilnic za polnjenje električnih vozil, postavitvijo sončnih elektrarn na strehe lastnih objektov – samoproizvodnja električne energije za pokrivanje dela lastne poslovne rabe, energetske sanacijami lastnih stavb in zajemom odvečne toplote iz transformatorjev za potrebe ogrevanja. Nadaljevali bomo tudi izvajanje ukrepov cilja »3/2 Zmanjšanje izgub v RS v prenosnem omrežju«, s testiranjem obstojnosti in staranja barvnega sloja premazov, ki zmanjšujejo upornost vodnikov, s čimer izboljšujejo njihovo hlajenje in prispevajo k zmanjšanju izgub.

Velik, več kot 99-odstotni del celotnih emisij TGP družbe ELES predstavljajo posredne emisije iz porabe energije (obseg 2), tj. kot posledica nakupa električne energije za pokrivanje izgub v elektroenergetskem sistemu, in posredne emisije iz dobavne verige (obseg 3), tj. kot posledica nakupa blaga in storitev v višjem delu vrednostne verige. Na emisije TGP pri proizvodnji električne energije družba ELES nima neposrednega vpliva, nakup potrdil o izvoru pa ni ekonomsko upravičen, saj bi se strošek moral prenesti na končne uporabnike, ki plačujejo omrežnino. Skladno s cilji razogljčenja EU in zavezami Slovenije se pričakuje znižanje emisij TGP v prihodnjih letih, s čimer se bodo posredne emisije obsega 2 za družbo ELES znižale. Nadaljevali bomo tudi implementacijo inovacij na omrežju, ki znižujejo izgube in s tem ogljični odtis družbe ELES. Obvladovanje posrednih emisij je ključnega pomena za doseg ciljev zmanjšanja emisij TGP in trajnostnega razvoja, zato bomo v obdobju 2026–2030 vzpostavili sistem za izračun emisij TGP obsega 3, predvsem emisij investicijskega blaga zaradi pridobivanja opredmetenih in neopredmetenih sredstev. Cilj zmanjšanja emisij TGP obsega 3 bo lahko določen po vzpostavitvi sistema za izračun teh emisij in prvem celotnem izračunu.

OKOLJSKI VPLIV INFRASTRUKTURE IN BIOTSKA RAZNOVRSTNOST

Elektroenergetska infrastruktura prenosnega omrežja (daljnovodi, kablovodi in razdelilno-transformatorske postaje) zaseda del prostora in s svojo prisotnostjo vpliva na okolje (ljudi in naravo). Ta vpliv je v življenjskem ciklu infrastrukture različen: v času gradnje/vzdrževanja/razgradnje infrastrukture so glavni negativni vplivi hrup, prah, morebitni izpusti emisij v zrak/vodo/tla, nastali odpadki, sprememba vedute in krčenje življenjskega prostora za prostoživeče živalstvo in rastlinstvo zaradi spremembe rabe zemljišča in izvajanje posekov podrašč v koridorjih daljnovodnih tras; v času obratovanja pa hrup in elektromagnetno sevanje ter fizične prepreke za živalstvo (stebri, vodniki, zaščitne ograje).

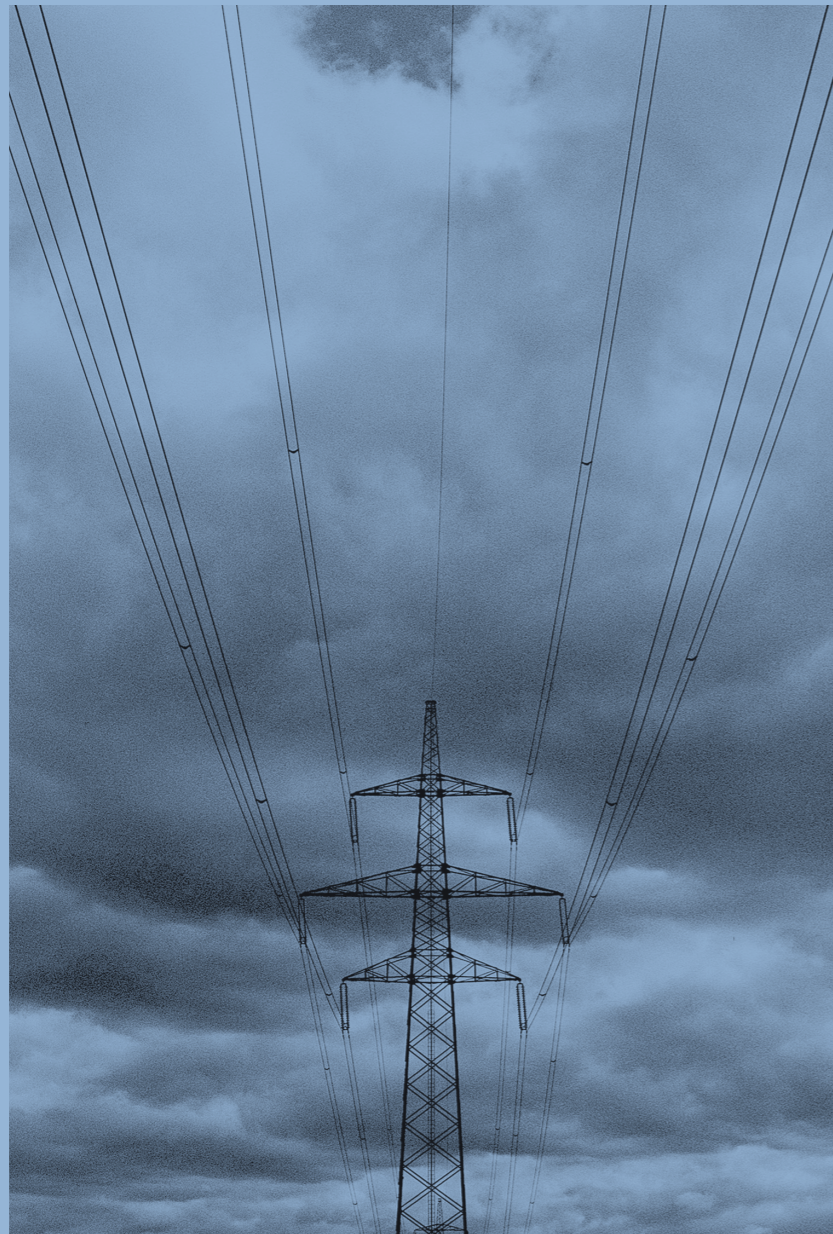
Daljnovodne trase visokonapetostnih daljnovodov zasedajo 75,2 km² oz. 0,37 % kopenskih površin Slovenije, od tega 16,7 km² površine oz. 0,22 % vseh območij Nature 2000. Večina daljnovodnih tras je bila umeščena v prostor pred razglasitvijo območij Nature 2000 v letu 2004.

V letu 2022 je bil zgrajen daljnovod DV 2 x 400 kV Cirkovce–Pince, ki posega v območja Nature 2000 in vpliva na biotsko raznovrstnost. V sklopu te investicije je bilo izvedenih 189 popravilnih ukrepov, med njimi tudi omilitveni ukrepi gradnje vodnega habitata Gaberje – za ohranitev in povečanje populacij dvoživk in drugih vodnih organizmov, gozdnih habitatov Formin in Krapje – za ohranitev varovanih gozdnih ptic in njihovega habitata, ter travniških habitatov Šturmovci in Velika Polana – za ohranitev travniških vrst, kot so: metulji, ptice in druge vrste, ki živijo v ekstenzivnih travniških. Po dokončni vzpostavitvi nadomestnih habitatov, bodo v skladu z Uredbo o državnem prostorskem načrtu za gradnjo daljnovoda 2 x 400 kV Cirkovce–Pince, Uradni list RS, št. 55/12, zemljišča travniških in gozdnih habitatov prenesena v last in upravljanje Sklada kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije, zemljišča vodnega habitata pa v last in upravljanje Republike Slovenije. Namen popravilnih ukrepov je bil zmanjšati negativne vplive na naravno okolje in zagotoviti nadomestne habitate za ogrožene vrste, ki so odvisne od specifičnih ekosistemov, kot so: voda, travniki in gozdovi.

V družbi ELES tudi pri izvajanju vzdrževanja naših objektov, še posebej daljnovodnih tras, posebno pozornost posvečamo ohranjanju biotske raznovrstnosti, ohranjanju naravnega ravnotežja, da se bistveno ne spremenijo lastnosti nežive in žive narave, ter varstvu tal in podtalja. Na vodnike nameščamo oznake za preprečevanje zaletavanja ptic; nameščamo gnezdilnice; sečno in poseke podrašč izvajamo zunaj gnezditvenih obdobj ptic, na območju posekov ohranjamo obstoječe grmovne rasti, oblikujemo naravne gozdne robove, odstranjujemo tujerodne invazivne vrste, zasajamo avtohtono vegetacijo; mletje biomase (podrašč) izvajamo na mestu odstranjevanja ter prepustimo naravnemu ciklu razkroja za ohranitev rastlinstva in bogatenja tal; saniramo gozdne in razgaljene ali odprte površine za zasaditvijo, zatrativijo ali usposobitvijo za prvotno rabo, takoj po končani gradnji ali v prvi sadilni sezoni; pozimi ne izvajamo del na območjih zimovališč divjadi; na mokrotnih tleh dela izvajamo v poletnih sušnih obdobjih ali pozimi, ko so tla zamrznjena; dostopne poti urejamo s čim manjšim posegom v vegetacijo; idr.

Za družbo ELES je pomembno, da širša javnost, še posebej »varuhi« narave (zakonodajalci, soglasodajalci, nevladne organizacije in lokalne skupnosti) razumejo dejanski vpliv elektroenergetske infrastrukture na okolje (ljudi in naravo) in ukrepe, ki jih izvajamo za zmanjšanje teh vplivov. Zaradi navedenega razloga želimo v okviru iniciative ELES 3000: Ustvarjalni projekt v javnem prostoru vzpostaviti nacionalni center biotske raznovrstnosti. V okviru tega centra bomo javnost ozaveščali o pomenu ohranjanja biotske pestrosti in spodbujali k razmisleku, kako lahko kot posamezniki prispevamo k njenemu varovanju oziroma bogatenju v mikrookolju, v katerem živimo. Če bo javnost razumela pomen naših aktivnosti (novogradnje/nadgradnje elektroenergetskih povezav/objektov/naprav) v kontekstu omogočanja prehoda v nizkoogljično družbo, jih bo tudi lažje sprejela v svojem lokalnem okolju. To bo po eni strani pospešilo postopke umeščanja v prostor ter po drugi pocenilo in seveda pospešilo izvedbo naših investicij.

Ekonomsko- -finančni del



UVODNA POJASNILA K PROJEKCIJAM RAČUNOVODSKIH IZKAZOV ZA LETA 2026-2030

V tem poglavju so predstavljeni izračuni regulativnega okvira, prihodnjih računovodskih izkazov, projekcije omrežninskih presežkov in primanjkljajev, ocena obremenitve ELES za kritje omrežninskega primanjkljaja za dejavnost distribucije in ocena potrebnega dviga tarif za uporabo elektroenergetskega omrežja RS. Dodan je še nabor izbranih kazalnikov.

V vseh računovodskih izkazih je upoštevano, da bo družba ELES ob primanjkljaju omrežninskih prihodkov postopala skladno z določili 152. člena EZ-2.

EZ-2 v 152. členu (presežki in primanjkljaji omrežnine) določa:

- (1)** *Agencija preperečuje navzkrižno subvencioniranje med dejavnostmi prenosa, distribucije in dobave, pri čemer se lahko zaradi preperečitve znanega dviga omrežnine presežki in primanjkljaji omrežnine dejavnosti distribucije in prenosa, ugotovljeni z odločbo o odstopanju, na ravni sistema pobotajo. Enako velja v primeru načrtovanih presežkov in primanjkljajev omrežnine pri načrtovanju regulativnega okvira.*
- (2)** *Zaradi preperečitve znanega dviga omrežnine za prenosni in distribucijski sistem lahko agencija ne glede na določbo drugega odstavka 109. člena ZOEE pri določitvi regulativnega okvira določi načrtovani primanjkljaj omrežnine za prenosno in distribucijsko dejavnost.*
- (3)** *Načrtovani primanjkljaj omrežnine za prenosno ali distribucijsko dejavnost se pobota v skladu s prvim odstavkom tega člena. Ostanek načrtovanega primanjkljaja prenosne ali distribucijske dejavnosti se pokrije iz drugih prostih virov elektrooperaterja.*
- (4)** *Za drug prosti vir iz prejšnjega odstavka se šteje tudi naknadno vplačilo kapitala, s katerim razpolaga elektrooperater na dan izdaje odločbe o regulativnem okvirju, pri čemer ni ogroženo izpolnjevanje določbe 11. člena ZFPPIPP.*
- (5)** *Elektrooperater z drugimi prostimi viri krije predhodno vzpostavljeno terjatev za primanjkljaj omrežnine na dan izdelave bilance stanja obračunskega obdobja, ki se sestavi v skladu z določbami 54. člena Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C, 18/21, 18/23 – ZDU-10 in 75/23).*
- (6)** *Določbe od tretjega do petega odstavka tega člena se uporabljajo tudi v postopku ugotavljanja odstopanja od regulativnega okvira iz 113. člena ZOEE.*

Ne glede na obdobje DSP, ki pokriva leta 2026–2030, je pri večini izračunov prikazano tudi leto 2024 (nerevidirani računovodski izkazi april 2024), posebej skrbno so izračunane osnove za leto 2025 in nato projekcije do leta 2030.

V izračunih niso zajeti učinki začetka izvajanja tretje gospodarske javne službe, to je zagotavljanja in upravljanja podporne infrastrukture ter priključnih zmogljivosti v polnilnih parkih visokih moči za hitro polnjenje skupne izhodne moči vsaj 3 MW, kot to določa ZIAG. V času izdelave tega DSP ni nobenih osnov, na podlagi katerih bi bili mogoči izračuni: ni akta in ni koncesijske pogodbe, kot to določa 8. odstavek 12. člena ZIAG.

Vrednosti v tabelah so v 000 EUR.

REGULATIVNI OKVIR

Sledeči izračuni so narejeni na podlagi veljavnega Akta o metodologiji za določitev regulativnega okvira za elektrooperaterje, Uradni list RS 123/22 2/23 – popr. 49/24 53/24 27/25 28/25 – popr. Neuradno prečiščeno besedilo akta).

PRIZNANI STROŠKI IN DONOS

Spodnji načrtovani stroški v okviru regulativne metodologije so oblikovani na podlagi regulativnega okvira za leto 2025, upoštevajoč prihodnje aktivacije investicij (vpliv na amortizacijo in donos). Načrtujemo višje stroške sistemskih storitev, predvsem zaradi dodatnega zakupa avtomatske regulacije povrnitve frekvence zaradi odstopanj bilančnih skupin v urah, ko je proizvodnja EE iz sončnih elektrarn izjemno visoka. Nova postavka, ki v obstoječi regulativni metodologiji ni upoštevana, so NSDV za kibernetično varnost. Ravno tako smo v regulativnem okviru upoštevali, med izdelavo tega dokumenta, presežek dejanskih stroškov zavarovalnih premij glede na regulativno priznane.

Daleč najvišji regulativni stroški so pogodbe z elektrodistribucijami (EDPji), povzeti po Odločbi Agencije za energijo za leta 2024–2028.

Rast NSDV smo ocenili na 4-odstotno letno povečanje. Povečanje je rezultat dveh dejavnikov: večji obseg prenosnega elektroenergetskega omrežja in neto rasti inflacije nad rastjo BDP-ja v RS.

VIRI ZA KRITJE PRIZNANEGA REGULATIVNEGA OKVIRA

Viri pokrivajo regulativne okvire iz poglavja »Priznani stroški in donos«.

Dejstvo je, da če družba ELES ne bo imela prihodkov od avkcij za čezmejne prenosne kapacitete, bi morala Agencija za energijo nemudoma občutno, prek 30 %, povečati tarife.

V povprečju znaša letni primanjkljaj okoli 140 mio. EUR, ki se krije v breme omrežninskih presežkov ELES za celotno dejavnost distribucije.

REGULATIVNI OKVIR 2025–2030

LETO →	2024 dejansko	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Donos	29.132	29.459	29.960	31.915	32.872	33.859	34.874
Spodbude	3.285	3.340	3.674	4.041	4.446	4.890	5.379
Dodatno zavarovalne premije		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Pilotni projekti 10% letno povečanje	452	620	682	750	825	908	999
Sistemske storitve	26.168	27.467	28.840	30.282	31.796	33.386	35.056
Izgube EE	117.206	95.227	87.170	77.662	73.166	73.166	73.166
Amortizacija	39.200	40.197	41.546	44.448	49.531	52.820	58.717
NSDV 4% letno povečanje	54.090	56.254	58.504	60.844	63.278	65.809	68.441
NNSDV 2,5% letno povečanje	11.995	18.043	18.494	18.956	19.430	19.916	20.414
NSDV izravnava bilančnih skupin	40.507	32.911	30.126	26.840	25.286	25.286	25.286
Kibernetična varnost	-	1.200	1.313	1.378	1.447	1.519	1.595
Pogodbe EDPji	271.298	280.958	296.647	315.794	339.223	347.703	356.396
SKUPAJ RO	593.333	586.876	598.155	614.111	642.501	660.462	681.522

VIRI ZA KRITJE REGULATIVNO PRIZNANIH STROŠKOV IN DONOSA V LETIH 2025–2030

LETO →	2024 dejansko	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Omrežninski prihodki RS	401.122	340.694	360.017	409.651	430.134	451.641	474.223
Prihodki od izravnave sistema	40.507	32.911	30.126	26.840	25.286	25.286	25.286
ITC	13.074	11.000	10.000	9.500	9.000	9.000	9.000
Drugi regulirani prihodki	27.076	28.098	27.632	27.209	26.956	30.229	31.898
Prihodki od ČPZ, odprave PČR	111.554	174.173	170.379	140.910	151.124	144.306	141.115
Skupaj	593.333	586.876	598.155	614.111	642.500	660.462	681.522
Manko virov brez prihodkov od ČPZ	- 111.554	- 174.173	- 170.379	- 140.910	- 151.124	- 144.306	- 141.115
Manko virov brez prihodkov od ČPZ in povečanja prihodkov od omrežnine v RS od vključno leta 2027 naprej				- 190.544	- 221.241	- 235.929	- 255.321

Tabela 10 (zgoraj): Regulativni okvir 2025–2030

Tabela 11 (spodaj): Viri za kritje regulativno priznanih stroškov in donosa v letih 2025–2030

OCENA PRIHODNJEGA DVIGA POVPREČNE TARIFE ZA UPORABO SLOVENSKEGA ELEKTROENERGETSKEGA OMREŽJA

V tabeli 10 na desni je ocena, za koliko bi se morale povečati povprečne tarife za moč in porabljeni EE glede na leto 2023.

Za leti 2025 in 2026 ocenjujemo, da bodo letni prihodki od omrežnine v RS dosegli dno. Od sredine leta 2026 naprej pričakujemo, da se bodo prihodki začeli povečevati, v pretežni meri zaradi pričakovanega dviga tarif za moč in porabljeni EE, delno tudi zaradi načrtovanega dviga vsote priključnih moči in rahle rasti porabe EE.

Brez rasti vsote priključnih moči in porabe EE na ravni leta 2024 ocenjujemo, da bo dvig tarif leta 2030 višji za najmanj 27 % glede na leto 2023, če upoštevamo 2-odstotno rast vsote priključnih moči in porabljene EE, pa za nekaj več kot 15 %.

Ocena dviga tarif gre izključno za potrebe pokrivanja priznanega regulativnega okvira elektrodistribucij; družba ELES naj bi primanjkljaj omrežninskih prihodkov, realiziranih v RS, krila s prihodki od avkcij za čezmejne prenosne kapacitete.

Kolikšen bo dejanski dvig – in česar danes dejansko ne moremo natančno napovedati – bo odvisno od naslednjih dejavnikov (dejavniki vpliva na prihodnje oblikovanje tarif so razvrščeni od najvplivnejšega naprej):

- ▶ dejansko realiziranih prihodkov od avkcij za čezmejne prenosne kapacitete;
- ▶ uspešnost realizacije veljavnih 10-letnih načrtov investicij družbe ELES in elektrodistribucij (2025–2034);
- ▶ prihodnje vsote priključnih moči in porabe EE;
- ▶ prihodnje inflacije.

OBREMENITVE DRUŽBE ELES ZARADI PRENIZKIH OMREŽNINSKIH PRIHODKOV ZA DEJAVNOST DISTRIBUCIJE

Družba ELES bo v letih 2023–2030 porabila za 461 mio. EUR finančnih virov za kritje primanjkljaja omrežnine za dejavnost distribucije. Od tega v breme naknadnega vplačila v kapital ELES (sklep Vlade RS, 12/2022) 85,334.320. EUR v prvem letu omenjenega obdobja, 376 mio. EUR pa neposredno iz omrežninskih presežkov preteklih let, ki jih v glavnini ustvarjajo prihodki iz avkcij za čezmejne prenosne zmogljivosti. Tej vrednosti je treba prišteti še oportunitete stroške obresti v višini 37 mio. EUR. Skupna obremenitev bo znašala 413 mio. EUR.

PROJEKCIJE POVEČANJA POVPREČNE TARIFE ZA UPORABO ELEKTROENERGETSKEGA OMREŽJA RS V LETIH 2025–2030 GLEDE NA LETO 2023

LETO →	2023 dejansko	2024 dejansko	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Planirani prihodki od omrežnine RS	374.294	401.122	340.694	360.017	409.651	430.134	451.641	474.223
Višji prihodki zaradi višje porabe/moči (2%)				7.200	15.393	23.996	33.029	42.513
Osnova za izračun dviga povprečne tarife	374.294	401.122	340.694	352.817	394.258	406.138	418.612	431.709
Dvig povprečne tarife na leto 2023					9,45%	14,92%	20,66%	26,70%
Dvig povprečne tarife na leto 2023 z upoštevanjem rasti priključne moči in porabe EE					5,33%	8,51%	11,84%	15,34%

PORABA SREDSTEV ELES ZA POKRIVANJE OMREŽNINSKEGA MANKA NA DISTRIBUCIJSKI DEJAVNOSTI

LETO →	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Skupaj
Izgube na distribucijskem omrežju	85.334	63.071	51.132	44.038	39.068	37.122	37.122	37.122	394.009
Poravnava terjatev EDP-jev do SODO pred 01. 01. 2023	5.324	5.324	5.324	10	10				15.992
Tekoče kritje izpada omrežninskih prihodkov	- 16.888	- 30.648	- 9.063	6.244	6.605				- 43.750
Kritje dodatnega izpada omrežninskih prihodkov			43.054	28.410	4.880				76.344
Kritje izpada po interventnem zakonu zneskov			18.645						18.645
SKUPAJ I	73.770	37.747	109.092	78.702	50.563	37.122	37.122	37.122	461.239
Vplačilo nakadnega kapitala 12/2022 – del za DO									85.334
SKUPAJ II									375.905
Kumulativni oportunitetni stroški obresti	1.199	1.813	3.500	4.780	5.602	6.205	6.809	7.412	37.320
SKUPAJ III									413.226

Tabela 12 (zgoraj): Projekcije povečanja povprečne tarife za uporabo elektroenergetskega omrežja RS v letih 2025–2030 glede na leto 2023

Tabela 13 (spodaj): Poraba sredstev ELES za pokrivanje omrežninskega primanjkljaja za distribucijsko dejavnost

NAČRTOVANI IZKAZI POSLOVNIH IZIDOV 2025–2030

LETO →	2024 dejansko	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Poslovni prihodki	611.303	596.103	607.712	624.063	652.864	671.256	692.764
1.1 Prihodki regulativni okvir	604.364	586.876	598.155	614.111	642.500	660.462	681.522
Omrežninski prihodki RS	401.122	340.694	360.017	409.651	430.134	451.641	474.223
Prihodki od izravnave sistema	40.507	32.911	30.126	26.840	25.286	25.286	25.286
Prihodki ITC	13.074	11.000	10.000	9.500	9.000	9.000	9.000
Odprava rezervacij – kritje dela AM	13.917	14.676	13.942	13.245	12.712	15.701	17.079
Prihodki od ČPZ, odprave PČR	122.585	174.173	170.379	140.910	151.124	144.306	141.115
Prihodki od prodaje storitev – regulirano	4.796	4.892	4.990	5.090	5.191	5.295	5.401
Ostali regulirani prihodki	8.363	8.530	8.701	8.875	9.052	9.233	9.418
1.2 Usredstvene lastne storitve	3.992	5.192	5.401	5.671	5.955	6.252	6.565
1.3 Drugi poslovni prihodki	2.947	4.035	4.156	4.281	4.409	4.541	4.678
2. Poslovni odhodki	596.322	581.465	590.933	603.657	629.920	649.184	669.842
2.1 Stroški blaga in materiala	159.886	130.528	119.925	107.394	101.633	101.951	102.301
Električna energija za izgube	117.206	95.227	87.170	77.662	73.166	73.166	73.166
Izravnavna bilančnih skupin	40.507	32.911	30.126	26.840	25.286	25.286	25.286
Stroški materiala	2.173	2.390	2.629	2.892	3.181	3.500	3.850
2.2 Stroški storitev	334.246	347.218	365.443	387.231	413.409	424.751	436.423
Sistemske storitve	26.159	27.467	28.840	30.282	31.796	33.386	35.056
Najem DO	271.298	280.958	296.647	315.794	339.223	347.703	356.396
Drugi stroški storitev	36.789	38.793	39.956	41.155	42.390	43.661	44.971
2.3 Zaposleni	46.249	47.405	48.590	49.805	51.050	52.326	53.635
2.4 Amortizacija	54.844	55.173	55.788	57.992	62.544	68.821	76.096
2.5 Drugi stroški	1.097	1.141	1.187	1.234	1.283	1.335	1.388
3. Izkaz financiranja	3.104	5.774	6.252	5.730	5.207	4.685	4.296
3.1 Odhodki financiranja – nova pos.	-	-	-	3.000	8.400	8.400	9.750
4. Drugi prihodki/drugi odhodki	111	111	111	111	111	111	111
5. Izid pred obdavčenjem	11.766	8.753	10.416	11.565	9.226	8.875	8.765
6. 15% efektivna davčna stopnja	1.765	1.313	1.562	1.735	1.384	1.331	1.315
7. Čisti poslovni izid	10.001	7.440	8.853	9.830	7.842	7.544	7.450
8. EBITDA	69.825	69.811	72.566	78.398	85.488	90.892	99.018

Tabela 14: Načrtovani izkazi poslovnih izidov 2025–2030

NAČRTOVANI IZKAZI POSLOVNIH IZIDOV

Osnova za načrtovane izkaze poslovnih izidov je naš veljavni srednjeročni načrt poslovanja za leta 2025–2027. Tega smo korigirali glede na nova spoznanja v času od njegove izdelave do izdelave spodnjih izračunov.

Regulativni okvir ne pokriva dejanskih stroškov. Ta negativna razlika se delno »zajeda« v regulativno priznani donos na regulativno bazo sredstev.

V vseh letih je načrtovano pozitivno poslovanje. Zaradi načrtovanih visokih vlaganj v investicije, njihovo aktiviranje, se posledično povečuje EBITDA. V letu 2030 bo višja za 30 mio. EUR glede na leto 2024 oziroma za 42 %.

STANJE OMREŽNINSKIH PRESEŽKOV/PRIMANJKLJAJEV

Konec leta 2030 naj bi imeli za 32,4 mio. EUR omrežninskih presežkov. Pri tem izhajamo iz znanih predpostavk v trenutku priprave projekcij DSP in iz dejstva, da med pripravo DSP ostaja odprto vprašanje morebitnega vračila oziroma nevrčila neporabljenega dela naknadnega vplačila v kapital, in sicer v višini 31,1 mio. EUR.

Tabela v nadaljevanju prikazuje bilančno porabo omrežninskih presežkov in drugih prostih virov, ki sledi vrstnemu redu skladno določbam iz EZ-2 (4. odstavek 152. člena EZ-2).

PROJEKCIJA OMREŽNINSKIH PRESEŽKOV IN NAKNADNEGA VPLAČILA V KAPITAL 12/2022 V LETIH 2025–2030
(V TISOČ EUR)

LETO →	2024 dejansko	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Omrežninski presežki začetek leta		124.560	108.090	95.414	48.410	-8.808	-59.208
Prihodki ČPZ		157.703	157.703	119.706	119.706	119.706	119.706
Poraba omrežninskih presežkov		174.173	170.379	140.910	151.124	144.306	141.115
Poraba za investicije				25.800	25.800	25.800	25.800
Omrežninski presežki konec leta	124.560	108.090	95.414	48.410	-8.808	-59.208	-106.418
Saldo naknadno vplačanega kapitala	138.896	138.896	138.896	138.896	138.896	138.896	138.896
Skupaj	263.456	246.986	234.310	187.306	130.088	79.688	32.478

Tabela 15: Projekcija omrežninskih presežkov in naknadnega vplačila v kapital 12/2022 v letih 2025–2030

PROJEKCIJE DENARNEGA TOKA 2025-2030

LETO →	2024 dejansko	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Stanje denarnih sredstev na začetku leta	+	161.618	60.495	1.774	84.989	339	9.705
Saldo kratkoročnih terjatev in obveznosti iz poslovanja saldo 31.12.2024	+	-					
Prilivi iz poslovanja v letu	+	559.765	578.193	637.942	644.912	662.702	685.711
Omrežnina RS	+	340.694	360.017	409.651	430.134	451.641	474.223
Prihodki od ČPZ	+	157.703	157.703	119.706	119.706	119.706	119.706
Prihodki od ITC	+	11.000	10.000	9.500	9.000	9.000	9.000
Prihodki od izravnave bilančnih skupin	+	32.911	30.126	26.840	25.286	25.286	25.286
Drugi prihodki	+	17.457	17.847	18.245	18.653	19.070	19.497
Nepovratna sredstva	+	-	2.500	54.000	42.133	38.000	38.000
Odlivi iz poslovanja v letu	-	526.403	535.257	545.775	567.487	580.475	593.858
Blago, material	-	130.528	119.925	107.394	101.633	101.951	102.301
Storitve	-	347.218	365.443	387.231	413.409	424.751	436.423
Zaposleni	-	47.405	48.590	49.805	51.050	52.326	53.635
Drugi stroški	-	1.141	1.187	1.234	1.283	1.335	1.388
Saldo drugih prihodkov/odhodkov	-	111	111	111	111	111	111
Odlivi za investicije	-	114.342	180.787	165.432	134.028	113.723	100.455
Financiranje	+	- 18.830	80.692	158.214	- 26.663	42.193	15.232
Nova dolgoročna posojila	+	-	100.000	180.000	-	70.000	50.000
Nova kratkoročna posojila	+	-	-	-	-	-	3.000
Odplačila glavnice obstoječih dolgoročnih posojil	-	13.056	13.056	13.056	13.056	9.722	9.722
Odplačila glavnice novih dolgoročnih posojil	-	-	-	-	-	5.000	14.000
Odplačila kratkoročnih posojil	-	-	-	-	-	-	-
Saldo prihodkov/odhodkov financiranja obstoječe	-	5.774	6.252	5.730	5.207	4.685	4.296
Odhodki financiranja nova posojila	-	-	-	3.000	8.400	8.400	9.750
Odliv za davek iz dohodka pravnih oseb	-	1.313	1.562	1.735	1.384	1.331	1.315
Izplačilo deleža iz dobička	-	-	-	-	-	-	-
Stanje denarnih sredstev na koncu leta		161.618	60.495	1.774	84.989	339	9.705

Tabela 16 (zgoraj): Projekcije denarnega toka 2025-2030

Tabela 17 (desno): Stanje sredstev in virov na 31. 12. za leta 2024-2030

DENARNI TOKOVI

Denarni tokovi v spodnji tabeli so rezultat izkazov poslovnih izidov, investiranja, sprememb sredstev in virov, predvsem na segmentu zadolževanja.

V letih 2026-2030 se bo družba ELES kumulativno zadolžila za 403 mio. EUR, od tega 400 mio. EUR dolgoročno posojila in 3 mio. EUR kratkoročno posojilo. V istem obdobju bo vrnila za 91 mio. EUR glavnice obstoječih posojil.

Če družba ELES ne bi krila primanjkljaja omrežinskih prihodkov, ki so prek pogodb o najemu infrastrukture vir za opravljanje dejavnosti petih elektrodistribucij, dodatna zadolžitev ne bi bila potrebna.

STANJE SREDSTEV IN VIROV

Bilančna vsota bo konec leta 2030 za 321 mio. EUR oziroma 27 % višja, kot je bila na dan 31. 12. 2024. Glavni razlog je v načrtovanih investicijskih vlaganjih na eni strani in povečanju namenskih posojil na drugi strani.

STANJE SREDSTEV IN VIROV NA 31.12. ZA LETA 2024-2030

LETO →	2024 dejansko	2025 ocena	2026	2027	2028	2029	2030
			obdobje DSP 2026-2030				
1. Sredstva skupaj	1.168.050	1.131.288	1.202.968	1.399.293	1.392.081	1.452.602	1.488.842
1.1 Dolgoročna sredstva	884.633	948.994	1.079.395	1.192.505	1.269.944	1.321.098	1.352.022
Neopredmetena dolg. sred., opred. OS	863.450	927.811	1.058.212	1.171.322	1.248.761	1.299.915	1.330.839
Dolgoročne finančne naložbe	6.620	6.620	6.620	6.620	6.620	6.620	6.620
Druga dolgoročna sredstva	14.563	14.563	14.563	14.563	14.563	14.563	14.563
1.2 Kratkoročna sredstva	257.446	156.323	97.602	180.817	96.167	105.533	110.849
Zaloge in druga kratkoročna sredstva	95.828	95.828	95.828	95.828	95.828	95.828	95.828
Kratkoročne finančne naložbe	26.350	-	-	-	-	-	-
Denarna sredstva	135.268	60.495	1.774	84.989	339	9.705	15.021
1.3 Aktivne časovne razmejitve	25.971	25.971	25.971	25.971	25.971	25.971	25.971
2. Viri skupaj	1.168.050	1.131.288	1.202.968	1.399.293	1.392.081	1.452.602	1.488.842
2.1 Kapital	472.247	479.687	488.540	498.371	497.404	454.548	414.789
2.2 Rezervacije	284.491	269.815	258.374	324.929	380.149	428.248	474.969
2.3 Dolgoročne PČR omrežninski presežki	124.560	108.090	95.414	48.410	-	-	-
2.4 Dolgoročne obveznosti	169.717	156.661	243.605	410.549	397.493	452.771	479.049
Dolgoročne finančne obveznosti	169.350	156.294	243.238	410.182	397.126	452.404	478.682
Druge dolgoročne obveznosti	367	367	367	367	367	367	367
2.5 Kratkoročne obveznosti	111.872	111.872	111.872	111.872	111.872	111.872	114.872
Kratkoročne finančne obveznosti	-	-	-	-	-	-	3.000
Druge kratkoročne obveznosti	111.872	111.872	111.872	111.872	111.872	111.872	111.872
2.6 Pasivne časovne razmejitve	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163

POMEMBNEJŠI KAZALNIKI

V spodnji tabeli so rezultati sedmih kazalnikov. Zaradi načrtovanega dodatnega zadolževanja so rahlo slabši kazalniki finančnega ustroja, vendar za tovrstno dejavnost ustrezni. Donosnost lastniškega kapitala (ROE) se poslabšuje in v letu 2030 znaša 2,01 %.

NABOR POMEMBNEJŠIH KAZALNIKOV

LETO →	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Količnik relativne zadolženosti							
Neto finančni dolg	7.732	95.799	241.464	325.193	396.787	442.699	463.661
Neto finančni dolg + omrežninski presežki	132.292	203.889	336.878	373.603	396.787	442.699	463.661
EBITDA	69.825	69.811	72.566	78.398	85.488	90.892	99.018
Količnik relativne zadolženosti I	0,11	1,37	3,33	4,15	4,64	4,87	4,68
Količnik relativne zadolženosti II	1,89	2,92	4,64	4,77	4,64	4,87	4,68
Tuji viri : vsi viri	25%	24%	30%	38%	37%	39%	40%
Tuji viri + omrežninski preseki : vsi viri	35%	34%	38%	41%	37%	39%	40%
Dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev	105%	95%	92%	103%	100%	101%	101%
ROE brez naknadnega vplačila v kapital		2,43%	2,82%	3,04%	2,33%	2,07%	2,01%
ROE		1,56%	1,83%	1,99%	1,58%	1,58%	1,71%

Kazalniki za ROE bi bili bistveno boljši, če ne bi družba ELES krila primanjkljaja omrežninskih prihodkov elektrodistribucijam. V tem primeru se ne bi dodatno zadolževala, posledično ne bi imela dodatnih odhodkov financiranja (glejte poglavje »Načrtovani izkazi poslovnih izidov«, vrstico v tabeli 3.1 »odhodki financiranja nova posojila«).

Spodnji izračun prikazuje ROE za varianto »brez naknadnega vplačila v kapital« in varianto, pri kateri dodatni prihodki od financiranja povečujejo čisti poslovni izid. ROE v drugem primeru presegajo prvotne za več kot enkrat.

LETO →	2027	2028	2029	2030
ROE brez naknadnega vplačila v kapital	3,04%	2,33%	2,07%	2,01%
ROE brez naknadnega vplačila v kapital, brez odhodkov financiranja novo najetih posojil	3,97%	4,82%	4,37%	4,64%

Tabela 18 (zgoraj): Nabor pomembnejših kazalnikov

Tabela 19 (spodaj): Izračun ROE po dveh variantah

ANALIZA OBČUTLJIVOSTI GLEDE NA LETNE PRIHODKE OD AVKCIJ ZA ČEZMEJNE PRENOSNE KAPACITETE IN VPLIV NA POTREBEN DVIG POVPREČNE TARIFE ZA UPORABO SLOVENSKEGA ELEKTROENERGETSKEGA OMREŽJA**ANALIZA OBČUTLJIVOSTI NA SALDO OMREŽNINSKIH PRESEŽKOV/MANKOV GLEDE NA LETNE PRIHODKE OD AVKCIJ ZA ČEZMEJNE PRENOSNE ZMOGLJIVOSTI**

LETO →	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2025-2030 skupaj	ocena omrežninskih presežkov 31. 12. 2030	razlika glede na osnovni scenarij
Verjetni scenarij (leto 2025) -40%	185.710	94.622	71.823	71.823	71.823	71.823	476.537	-285.214	-317.692
Verjetni scenarij (leto 2025) -30%	185.710	110.392	83.794	83.794	83.794	83.794	555.960	-205.791	-238.269
Verjetni scenarij (leto 2025) -20%	185.710	126.162	95.765	95.765	95.765	95.765	635.383	-126.368	-158.846
Verjetni scenarij (leto 2025) -10%	185.710	141.933	107.735	107.735	107.735	107.735	714.806	-46.945	-79.423
Osnovni scenarij	157.703	157.703	119.706	119.706	119.706	119.706	794.229	32.478	
Verjetni scenarij (leto 2025) +5%	185.710	165.588	125.691	125.691	125.691	125.691	854.062	92.311	59.833
Verjetni scenarij (leto 2025) +7,5%	185.710	169.531	128.684	128.684	128.684	128.684	869.976	108.225	75.746
Verjetni scenarij (leto 2025) +10%	185.710	173.473	131.676	131.676	131.676	131.676	885.889	124.138	91.660
Povprečje scenarijev	182.209	142.426	108.109	108.109	108.109	108.109	723.355	-38.396	

V zadnjem odstavku poglavja »Ocena prihodnjega dviga povprečne tarife za uporabo slovenskega elektroenergetskega omrežja« smo navedli, da bo dejavnik »letni prihodki od avkcij za čezmejne prenosne kapacitete« najbolj vplival na prihodnje povprečne tarife za uporabo elektroenergetskega omrežja RS. Na osnovi te percepcije smo izračunali analizo občutljivosti, rezultati pa so prikazani v zgornji tabeli.

Ocenjujemo, da sta najverjetnejša scenarija »verjetni scenarij -10 %« in »osnovni scenarij«, kar pomeni, da bi se gibali omrežninski presežki/primanjkljaji med -46,9 mio. EUR in +32,5 mio. EUR.

Tabela 20: Analiza občutljivosti na saldo omrežninskih presežkov/primanjkljajev glede na letne prihodke od avkcij za čezmejne prenosne zmogljivosti

V spodnji tabeli so izračuni dviga povprečnih tarif glede na leto 2023 v odvisnosti na predhodne scenarije. Za »najverjetnejša scenarija« to pomeni dvig od 15,3 do 30,2 %.

OCENA DVIGA TARIF GLEDE NA SCENARIJ – OSNOVA LETO 2025

SCENARIJ	DVIG TARIF
verjetni scenarij (leto 2025) –40%	40,8%
verjetni scenarij (leto 2025) –30%	37,3%
verjetni scenarij (leto 2025) –20%	33,7%
verjetni scenarij (leto 2025) –10%	30,2%
osnovni scenarij	15,3%
verjetni scenarij (leto 2025) +5%	25,0%
verjetni scenarij (leto 2025) +7,5%	24,1%
verjetni scenarij (leto 2025) +10%	23,2%
povprečje scenarijev	30,1%

Tabela 21: Ocena dviga tarif glede na scenarij – osnova leto 2025



Priloge

- Seznam kratic
- Metodologija priprave strateškega plana
- Izjave o osebni zavezanosti uresničevanja vizije, ciljev in strategij iz DSP 2026–2030
- Sklep Vlade RS o potrditvi DSP 2026–2030



POJASNILA UPORABLJENIH IZRAZOV IN KRATIC

AE	Agencija za energijo
AI	Umetna inteligenca (angl. Artificial Intelligence)
AIP	Načrtovanje naložb sredstev (angl. Asset Investment Planning)
aRPF	Avtomatska rezerva za povrnitev frekvence (angl. automatic frequency restoration reserve)
BIM	Modeliranje informacij o zgradbah (angl. Building Information Modelling)
BS	Sistem za izvajanje dražb za nakup in aktivacijo sistemskih storitev izravnave (Balancing system)
CEP	Paket čiste energije (angl. Clean Energy Package)
CFD	angl. Contracts for Difference
CIGRE	Mednarodni svet za velike elektroenergetske sisteme (franc. Conseil International des Grands Réseaux Électriques)
CIRED	Mednarodna platforma, ki se osredinja predvsem na nizkonapetostna in srednjenapetostna distribucijska omrežja (franc. Congrès International des Réseaux Electriques de Distribution)
CSIRT	Nacionalni odzivni center za kibernetiko varnost (angl. Computer Emergency Response Team)
ČHE	Črpalna hidroelektrarna
ČPZ	Čezmejne prenosne zmogljivosti
DO	Distribucijsko omrežje
DSO	Sistemski operater distribucijskega omrežja (angl. Distribution System Operator)
DSP	Dolgoročni strateški plan
E – VOC	Varnostno-operativni center energetike
EBITDA	Dobiček pred obrestmi, davki in amortizacijo (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)
ECB	Evropska centralna banka
EDP	Elektrodistribucijsko podjetje
EEl	Elektroenergetske infrastrukture
EES	Elektroenergetski sistem
EMDR	Zakonodajni paket glede izboljšanja zasnove trga električne energije (angl. Electricity Market Design Reform)
ENTSO-E	Evropsko omrežje operaterjev prenosnih sistemov za elektriko (angl. European Network of Transmission System Operators for Electricity)
ESG	Okoljski vidiki, družbeni vidiki, upravljanje (angl. Environmental, Social, Governance)
ESRS	Evropski standardi za poročanje o trajnosti (angl. European Sustainability Reporting Standards)
EU	Evropska unija
GIO	Gradbeno-inštalacijsko-obrtniška dela
GITER	Generator inovativnih tehnoloških rešitev

POJASNILA UPORABLJENIH IZRAZOV IN KRATIC

GIZ	Gospodarsko interesno združenje
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
IKT	Informacijsko-komunikacijske tehnologije
IoT	Internet stvari (angl. Internet of Things)
ISGAN	Mednarodna akcijska mreža za pametna omrežja (angl. International Smart Grids Action Network)
IT	Informacijska tehnologija (angl. Information technology)
ITC	Kompenzacijski mehanizem (angl. Inter Transmission System Operator Compensation)
IZS	Inženirska zbornica Slovenije
KBV	Kablovod
KZDE	Kazalnik zadovoljstva zunanjih deležnikov z družbo ELES
MARI	Enotna platforma za izmenjavo izravnalne energije rRPF (angl. Manually Activated Reserves Initiative)
NEPN	Nacionalni energetska in podnebni načrt Republike Slovenije
NIST	Nacionalni inštitut za standarde in tehnologijo (angl. National Institute of Standards and Technology)
NNSDV	Nenadzorovani stroški delovanja in vzdrževanja
NR	Notranja revizija
NSDV	Nadzorovani stroški delovanja in vzdrževanja
NVO	Nevladne organizacije
OOS	Opredmetena osnovna sredstva
OPEX/ Capex	Operativni stroški/kapitalski stroški
OT	Operativna/Industrijska tehnologija (angl. Operational technology)
OVE	Obnovljivi viri energije
PICASSO	Enotna platforma za izmenjavo izravnalne energije aRPF (angl. Platform for the International Coordination of Automated Frequency Restoration and Stable System Operation)
PITK	Področje za informatiko in telekomunikacije
PO	Prenosno omrežje
POS	Področje za obratovanja sistema
PPA	angl. Power Purchase Agreements
RCC	Regionalni koordinacijski center (angl. Regional Coordination Center)



IZJAVA

O osebni zavezanosti uresničevanju vizije, ciljev in strategij
iz Dolgoročnega strateškega plana družbe ELES, d. o. o. za obdobje
2026 – 2030

S svojim podpisom potrjujem osebno zavezo uresničevanju vizije, ciljev in strategij.

Direktor družbe
mag. Aleksander Mervar

Direktor področja za obratovanje sistema
(POS)
dr. Jurij Klančnik

Svetovalec direktorja družbe za informacijsko
varnost
mag. Andrej Christian Rant

Direktor področja za podporne dejavnosti
(PPD)
mag. Darko Kramar

Svetovalec direktorja družbe za trajnostni razvoj
Gorazd Sitar

Direktor področja za strateške inovacije (PSI)
mag. Uroš Salobir

Svetovalec direktorja družbe za strategije in
inovacije
mag. Gregor Goričar

Direktor področja za upravljanje s sredstvi in
projekti (PUSP)
mag. Klemen Dragaš

Vodja službe za upravljanje in razvoj kadrov
(SURK)
Jasna Hrovat

Direktor področja za infrastrukturo
prenosnega omrežja (PIPO)
Boštjan Barl

Vodja službe za odnose z javnostmi (SOJ)
Anja Hreščak

Direktor področja za informatiko in
telekomunikacije (PITK)
Grega Sajevec Malgaj

Vodja varnostno operativnega centra (VOC)
Gorazd Rolih

13. november 2025



REPUBLIKA SLOVENIJA
VLADA REPUBLIKE SLOVENIJE

Gregorčičeva ulica 20–25, 1000 Ljubljana

T: +386 1 478 1000

F: +386 1 478 1607

E: gp.gs@gov.si

http://www.vlada.si/

Številka: 47607-19/2025/4

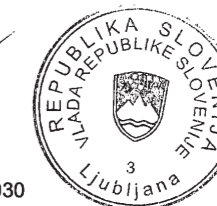
Datum: 11. 12. 2025

Na podlagi 505. in 526. Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C, 18/21, 18/23 – ZDU-10, 75/23, 102/24 in 77/25), 150. člena Energetskega zakona (Uradni list RS, št. 38/24 in 47/25 – ZOEE-A) ter 15. člena Akta o ustanovitvi družbe ELES, d. o. o., operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja št. 47607-20/2025/3 z dne 20. 11. 2025 je Vlada Republike Slovenije kot ustanoviteljica in edina družbenica družbe ELES, d. o. o., operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja na 184. redni seji dne 11. 12. 2025 pod točko 13C sprejela naslednji

SKLEP

1. Vlada Republike Slovenije je sprejela Dolgoročni strateški plan družbe ELES za obdobje 2026–2030, na katerega je nadzorni svet družbe na svoji 37. seji dne 21. 10. 2025 podal pozitivno mnenje.
2. Direktor družbe poskrbi za vpis sklepa iz prejšnje točke v knjigo sklepov družbe.

Barbara Kolenko Helbl
generalna sekretarka



Priloga:

- Dolgoročni strateški plan družbe ELES za obdobje 2026–2030

Prejme:

- ELES, d. o. o., operater kombiniranega prenosnega in distribucijskega elektroenergetskega omrežja, Hajdrihova ulica 2, 1000 Ljubljana (dva izvoda)

V vednost:

- Ministrstvo za okolje, podnebje in energijo
- Ministrstvo za finance
- Služba Vlade Republike Slovenije za zakonodajo
- Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje

