

ROMGAZ

PLATFORMA PENTRU DEZVOLTARE STRATEGICĂ 2015-2025



Atenționare

Documentul prezentat sub denumirea de “*Strategia de dezvoltare pentru perioada 2015-2025*” prezintă direcțiile de dezvoltare ale Romgaz axate pe principalele activități, pentru realizarea indicatorilor și criteriilor de performanță.

Documentul conține informații/estimări/previziuni care pot fi influențate de evoluția ulterioară a mediului de afaceri și de modificări ale legislației în domeniu, de aceea documentul reprezintă o estimare a evoluției companiei în momentul întocmirii acestuia, pe baza condițiilor și datelor de fundamentare avute în vedere la estimarea indicatorilor și pe baza datelor centralizate de la compartimentele de specialitate din cadrul companiei.

“*Strategia de dezvoltare pentru perioada 2015-2025*” fiind o declarație anticipativă, nu este un angajament și nu poate sta la baza vreunei relații contractuale, de aceea, Romgaz nu își asumă nici o răspundere pentru daune care pot apărea din folosirea informațiilor conținute în prezentul document.

“Societatea Națională de Gaze Naturale “ROMGAZ” SA - o societate care acceptă performanța și care este decisă să genereze performanță prin desfășurarea optimă a forțelor pentru atingerea obiectivelor stabilite”.

Consiliul de Administrație

“Misiunea SNGN Romgaz SA este de a produce și furniza gaze naturale și de a presta servicii de înmagazinare subterană a gazelor naturale, în condiții de calitate, siguranță, continuitate, flexibilitate și utilizare eficientă a resurselor materiale, umane, financiare și informaționale, în scopul obținerii de profit, pe termen lung”.

Directorul General

Necesitatea elaborării

✎ Actul constitutiv al Societății Naționale de Gaze Naturale “Romgaz” SA Mediaș

Conform prevederilor art.12 alin.(3): *“Adunarea Generală a Acționarilor are competența să decidă asupra oricăror probleme legate de activitatea Societății, cu excepția celor care sunt date de lege în competența adunării generale extraordinare a acționarilor”;*

✎ Adunarea generală a acționarilor

Prin Hotărârea AGEA nr.8 din 21 octombrie 2014 *“Se aprobă elaborarea de către Consiliul de Administrație, până la sfârșitul anului 2014, a Strategiei de dezvoltare pentru perioada 2015-2025, coroborat cu planul de administrare întocmit de către Consiliul de Adminsitrație”;*

✎ Consiliul de Administrație

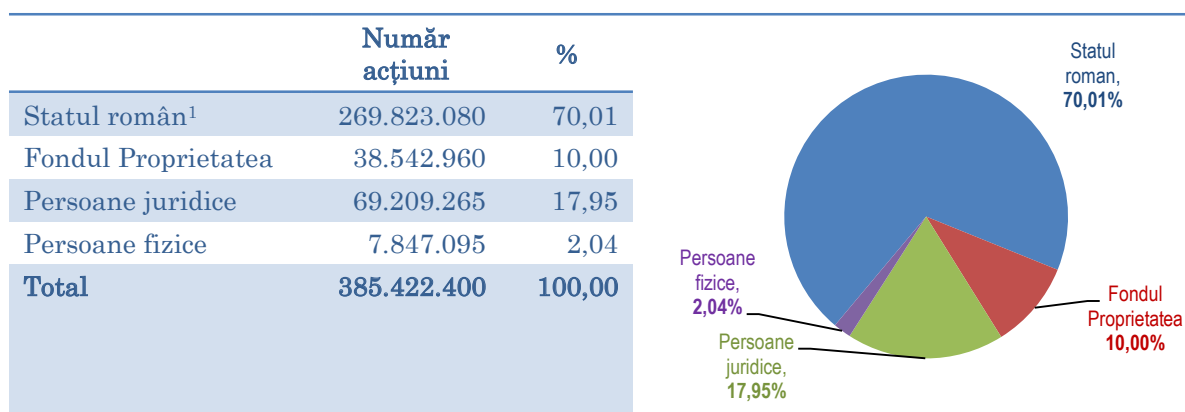
Prin Hotărârea nr.22 din 30 octombrie 2014 - art.22 lit.c), se stabilește că *“În scopul elaborării de către Consiliul de Administrație, până la sfârșitul anului 2014, a Strategiei de dezvoltare pentru perioada 2015-2025, coroborat cu planul de administrare întocmit de către Consiliul de Administrație, Domnul Lucian Stancu – Director Direcția management corporativ, calitate mediu și Domnul Radu Costică Moldovan – consilier manager vor elabora și prezenta membrilor Consiliului de administrație, în cadrul ședinței acestuia din luna decembrie 2014, propuneri de principii generale care să fie cuprinse în strategie cu elemente care să poată fi puse la dispoziția acționarilor”.*

ROMGAZ

societate de interes național, listată la BVB și LSE

Societatea Națională de Gaze Naturale “Romgaz” SA este o societate de interes național, având ca obiect principal de activitate (1) explorarea și producția de gaze naturale, (2) furnizarea de gaze naturale, (3) înmagazinarea subterană a gazelor naturale și (4) producerea și furnizarea de energie electrică.

Structura acționariatului la data de 30 septembrie 2014 este prezentată în tabelul de mai jos și este reprezentată grafic în figura alăturată:



Acțiunile societății sunt listate, începând cu data de 12 noiembrie 2013, atât pe piața reglementată administrată de Bursa de Valori București, cât și pe piața reglementată administrată de Bursa de Valori din Londra (London Stock Exchange).

cel mai mare deținător de rezerve, producător și furnizor de gaze din România

Cu o istorie care începe acum mai bine de 100 de ani, în anul 1909 când a fost descoperit primul zăcămint de gaze naturale în Bazinul Transilvaniei, la Sărmășel, Romgaz are o vastă experiență în domeniul explorării și producției de gaze naturale.

Romgaz deține, conform raportului elaborat de DeGolyer&MacNaughton la data de 30 iunie 2013, rezerve semnificative de gaze naturale onshore, astfel:

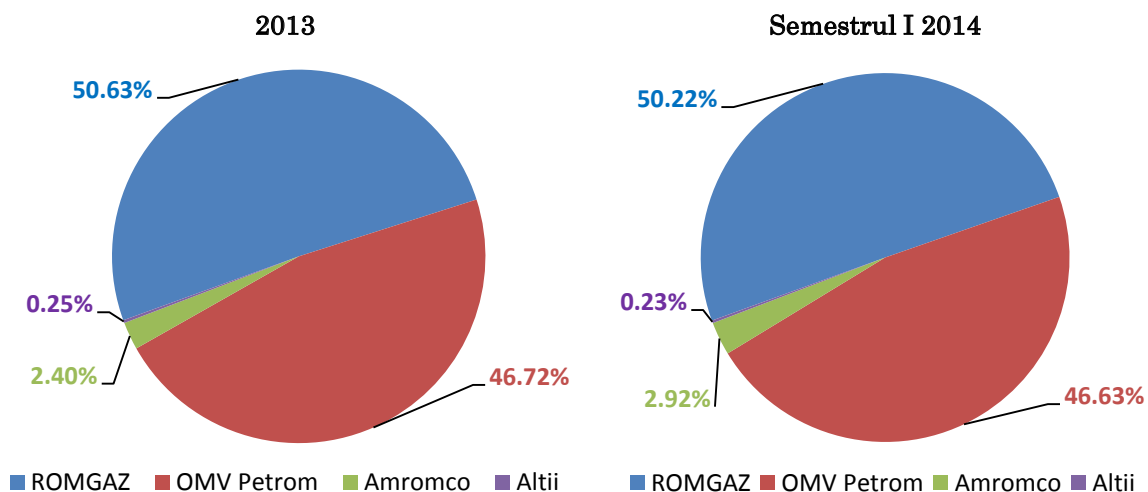
- 63 miliarde mc (1P);
- 74 miliarde mc (2P).

Urmare a investițiilor efectuate, societatea a reușit încetinirea declinului natural al producției de gaze, obținând din cele peste 140 de câmpuri de gaze comerciale producții anuale constante de peste 5,6 miliarde mc, astfel: 2011 – 5,64 miliarde mc; 2012 – 5,66 miliarde mc și 2013 – 5,65 miliarde mc.

Romgaz este cel mai mare producător de gaze naturale din România, având o cotă de 50,63% la nivelul anului 2013 și respectiv de 50,22% la nivelul Semestrului I 2014.

¹ Ministerul Economiei prin Departamentul pentru Energie

Cota de piață a producătorilor de gaze naturale

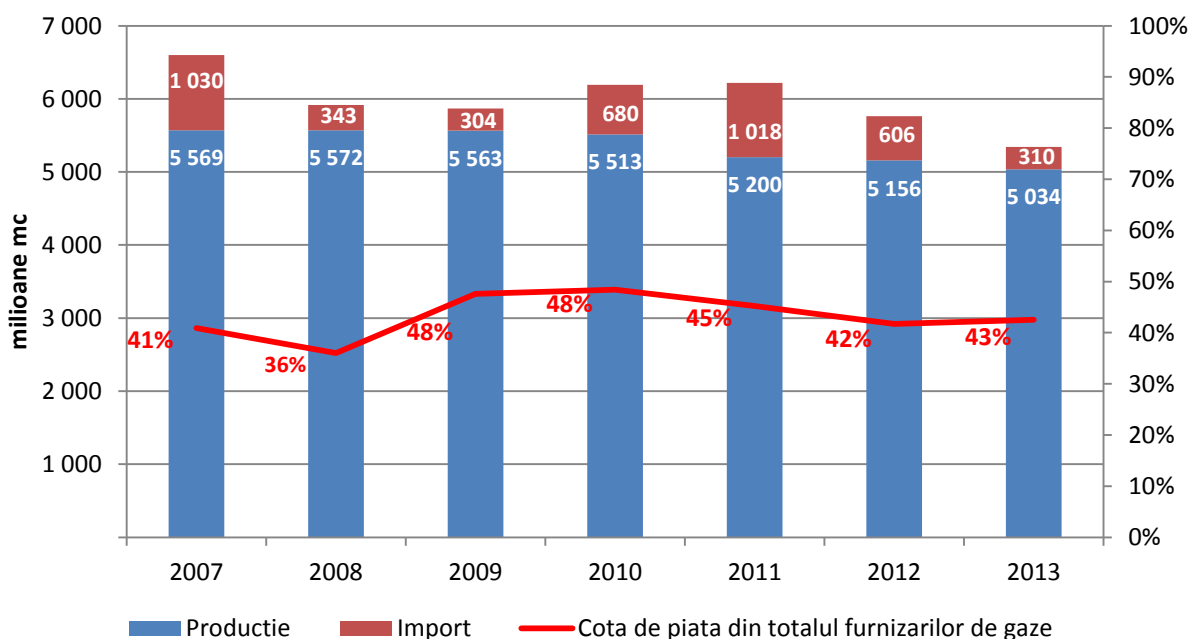


Sursa: ANRE, Raportul anual de monitorizare pentru piața internă de gaze naturale – 2013

ANRE, Raport lunar de monitorizare pentru piața internă de gaze naturale – iulie 2014

În ceea ce privește cantitățile de gaze naturale furnizate pe piața din România, Romgaz a deținut în anul 2013 o cotă de piață de 42,5%.

În figura de mai jos sunt prezentate în evoluție cantitățile de gaze naturale livrate de Romgaz, atât din producția internă cât și din import, și cota de piață deținută în perioada 2007-2013.



Surse: ANRE, Rapoarte anuale de monitorizare pentru piața internă de gaze naturale, Romgaz

De asemenea, Romgaz deține și operează 6 din cele 7 depozite operaționale de înmagazinare subterană a gazelor naturale existente în România. Cu o capacitate de înmagazinare de 3,925 miliarde mc, un volum de lucru de 2,760 miliarde mc și un debit maxim zilnic de extracție de cca.30 milioane mc, societatea deține o cotă de piață de 90%.

poziție financiară puternică

Societatea a obținut în mod constant rezultate financiare semnificative, permițându-i realizarea programelor de investiții, distribuirea unor dividende consistente pentru acționari, plata unor sume semnificative la bugetul de stat consolidat și la bugetele locale, precum și plata unor salarii decente.

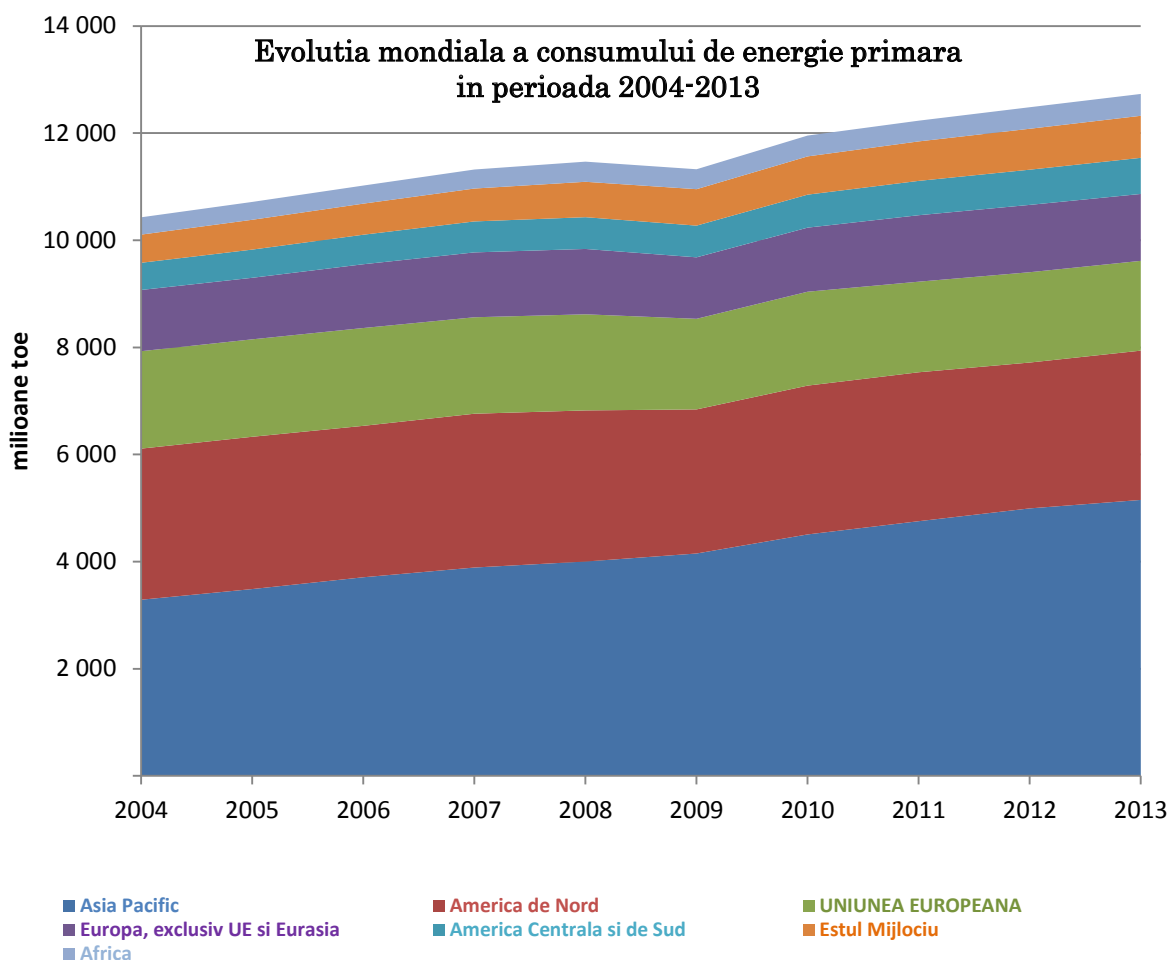
În tabelul de mai jos este redată o sinteză a principalilor indicatori financiari realizați în perioada 2011-2014 (milioane lei):

	2011	2012	2013	9 luni 2014
Venituri totale	5.147,7	4.517,2	4.846,4	3.473,4
Cifra de afaceri	4.195,5	3.837,9	3.894,3	3.286,8
Cheltuieli totale	3.805,2	3.121,6	3.545,7	2.066,2
Profit brut	1.342,5	1.395,6	1.300,6	1.407,2
Impozit pe profit	154,8	276,5	305,1	293,2
Profit net	1.187,7	1.119,2	995,6	1.114,0
EBITDA	1.940,1	1.854,0	1.959,8	1.917,7
Investiții	609,2	519,1	848,2	751,0
Profit net pe acțiune	31,01	29,22	2,58	2,89
Rata de distribuire a dividendelor (%)	79,0%	94,7%	99,5%	n.a.
Număr de acțiuni	33.303.838	33.303.838	385.422.400	385.422.400
Dividend pe acțiune (lei/acțiune)	24,49	27,68	2,57	n.a.

Contextul internațional, regional și național în care își desfășoară activitatea Romgaz

Consumul de energie²

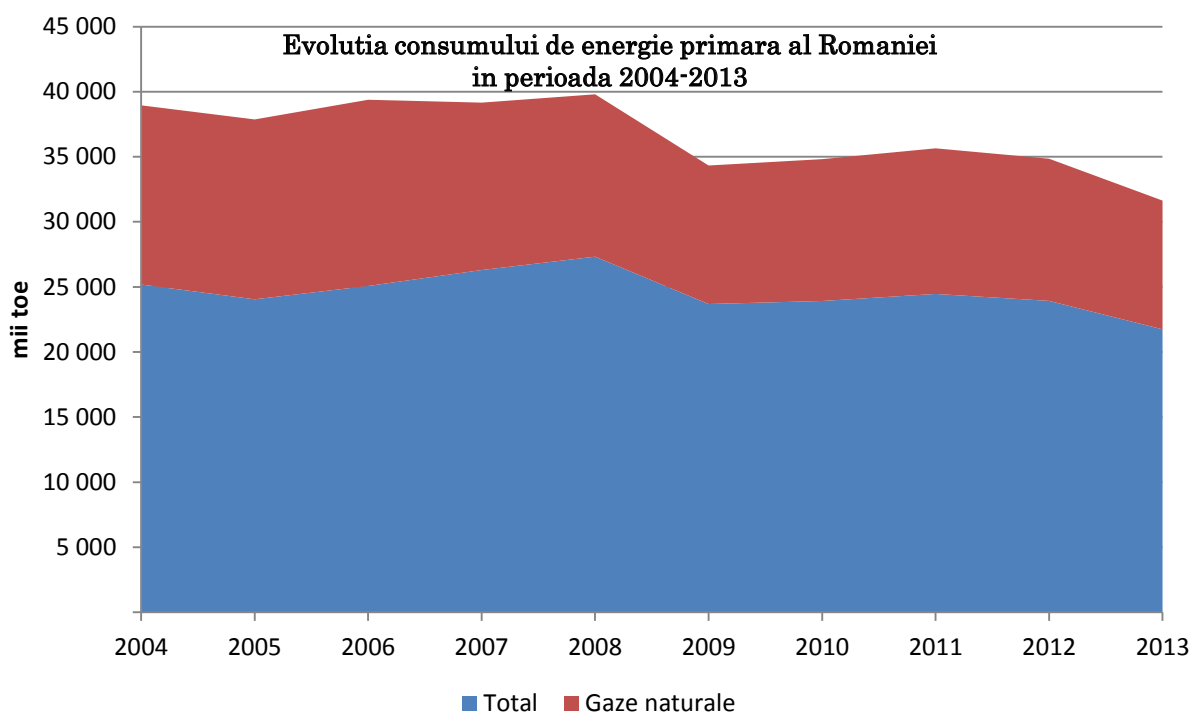
Consumul de energie primară la nivel mondial a crescut în perioada 2004-2013 cu cca.22%, de la 10.428,2 milioane toe la 12.730,4 milioane toe, cele mai accentuate creșteri fiind înregistrate de zona Asia Pacific (56,6%), Estul Mijlociu (49,2%) și America Centrală și de Sud (32,8%), în timp ce Uniunea Europeană a înregistrat o scădere de 7,9%, de la 1.819 milioane toe la 1.676 milioane toe.



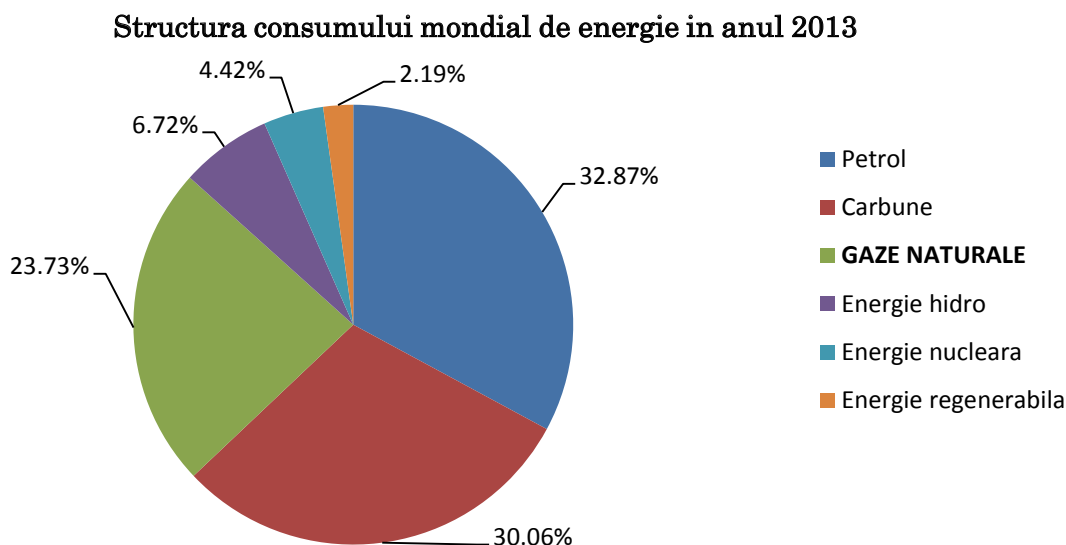
La nivelul României, conform datelor prezentate în anuarele statistice ale Institutului Național de Statistică, consumul de energie primară a scăzut în perioada 2004-2013 cu cca.19%, de la 38.950 mii toe la 31.634 mii toe, în timp ce consumul de gaze naturale a scăzut cu cca.28%, de la 12.476 mii toe la 9.892 mii toe.

Prin “consum de gaze naturale” se înțelege cantitățile de gaze naturale consumate la nivelul țării, cu excepția celor utilizate pentru producerea de energie termică.

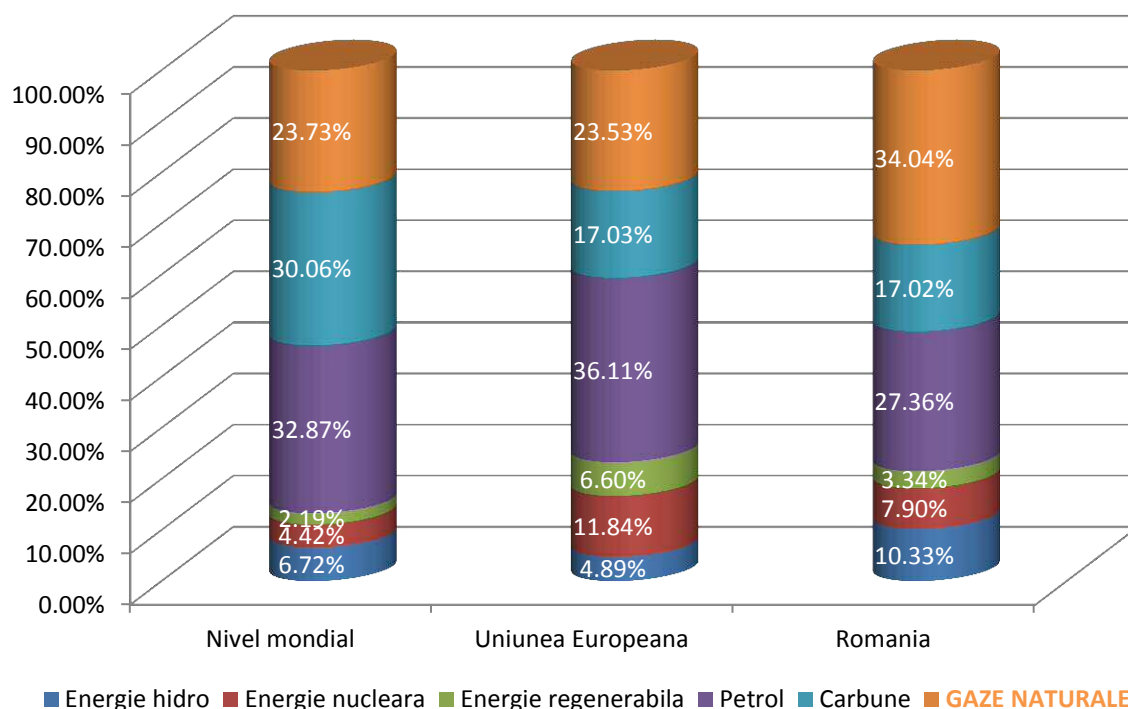
² Sursa: BP Statistical Review of World Energy 2014 - 22 August 2014



Consumul mondial de energie, după combustibil, la nivelul anului 2013 este dominat de petrol (32,9%), urmat îndeaproape de cărbune (30,1%) și gaze naturale (23,7%).



În figura de mai jos este prezentată situația comparativă a *structurii consumului de energie* la nivel mondial, la nivelul Uniunii Europene și respectiv al României, pentru anul 2013:



Comparativ cu nivelul mondial, Uniunea Europeană înregistrează o pondere mai mare a energiei nucleare, a celei bazate pe petrol și a energiei regenerabile, în detrimentul energiei hidro și a celei bazate pe cărbune.

România, comparativ cu Uniunea Europeană, înregistrează o pondere mai mare a energiei bazate pe gaze naturale și a celei hidro, în detrimentul celei bazate pe petrol, a energiei nucleare și a energiei regenerabile.

Cererea mondială de energie după combustibil și emisiile de CO₂ legate de energie, în perioada 1990-2012 și previziunile până în 2035, sunt prezentate în tabelul de mai jos:

	1990	2000	2012*	2020	2025	2030	2035	2012-2035**
Petrol	3.231	3.663	4.158	4.469	4.545	4.600	4.666	0,5%
Gaz	1.668	2.072	2.869	3.234	3.537	3.824	4.127	1,6%
Cărbune	2.230	2.357	3.796	4.137	4.238	4.309	4.398	0,6%
Energie nucleară	526	676	642	869	969	1.051	1.118	2,4%
Energie hidro	184	225	313	391	430	466	501	2,1%
Bioenergie***	893	1.016	1.318	1.488	1.598	1.718	1.848	1,5%
Alte regenerabile	36	60	142	311	432	566	717	7,3%
TOTAL (Mtoe)	8.769	10.070	13.240	14.899	15.749	16.534	17.376	1,2%
Pondere combustibililor fosili	81%	80%	82%	79%	78%	77%	76%	n.a.
Țările non-OECD	4.047	4.506	7.606	9.019	9.859	10.623	11.406	1,8%
Țările OECD	4.522	5.292	5.271	5.478	5.461	5.455	5.484	0,2%
Emisiile de CO₂ (Gt)	20,9	23,7	31,5	34,3	35,4	36,2	37,2	0,7%

* date preliminare; ** Rata medie anuală compusă de creștere; *** include utilizările tradiționale și moderne de biomasă.

Sursa: World Energy Investment Outlook, Special Report 2014 – International Energy Agency

Cererea mondială de energie primară crește cu aproape o treime până în 2035, împinsă în principal de China, India, Asociația Țărilor Națiunilor din Sud-Estul Asiei (ASEAN – Association of Southeast Asian Nations) și Estul Mijlociu. Consumul de petrol și cărbune crește mult mai încet decât creșterea generală a cererii de energie (12% și 16%), în timp ce gazul natural, energia nucleară și regenerabilele moderne cresc mult mai repede (44%, 74% și 134%).

În ciuda faptului că sursele de energie cu emisii de carbon reduse sau zero ajung la 45% din creșterea cererii de energie primară, participația combustibililor fosili în cererea de energie primară scade numai gradual, de la ponderea actuală de 82% la 76% în anul 2035. Emisiile de CO₂ la nivel global cresc în medie cu 0,7% pe an, mai încet decât creșterea anuală a cererii de energie de 1,2%, dar peste rata potrivită cu limitarea pe termen lung a creșterii temperaturii medii globale la două grade Celsius, ținta agreată la nivel internațional.

Necesarul de investiții până în 2035³

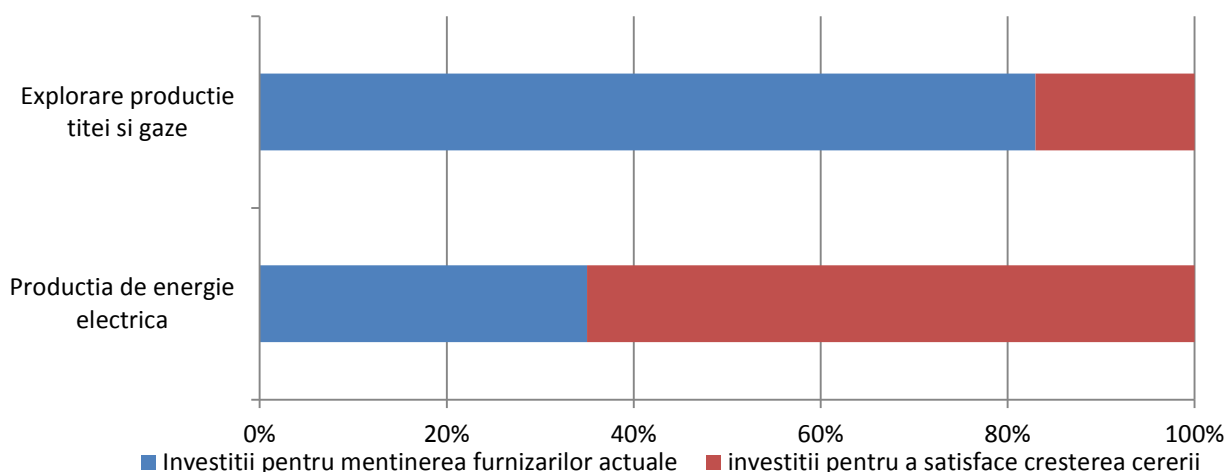
- ↳ Mai mult de 1.600 miliarde USD sunt investite la nivel mondial în fiecare an în vederea alimentării consumatorilor cu energie, o cifră care este mai mult decât dublu, în termeni reali, comparativ cu 2000 iar o sumă adițională de 130 miliarde USD a fost cheltuită în anul 2013 pentru îmbunătățirea eficienței utilizării finale a energiei peste nivelul din 2012.
- ↳ Aproape 1.000 miliarde USD din investițiile actuale în furnizarea de energie sunt pentru furnizarea combustibililor primari, în principal pentru petrol și gaze și în jur de 650 milioane USD în sectorul energiei electrice. Cheltuielile pentru sursele de energie regenerabilă au crescut brusc din anul 2000, astfel încât au atins 250 miliarde USD astăzi, 15% din total.
- ↳ Până în 2035, investițiile necesare în fiecare an pentru a satisface cererea mondială de energie cresc în mod constant către 2.000 miliarde USD iar investițiile anuale pentru creșterea eficienței energetice către 550 miliarde USD. Aceasta înseamnă investiții globale cumulate de peste 48 trilioane USD, din care cca.40 trilioane USD în furnizarea de energie și restul de 8 trilioane USD în creșterea eficienței energetice.
- ↳ Investițiile în furnizarea de energie sunt dominate de nevoile din sectorul energiei electrice (16,4 trilioane USD), urmat de petrol (13,7 trilioane USD) și gaz (8,8 trilioane USD). Mai mult de jumătate din acestea sunt necesare doar să mențină furnizarea de energie la nivelul actual, de ex. să compenseze declinul câmpurilor de petrol și gaze și pentru centralele electrice și alte mijloace fixe care ajung la sfârșitul duratei de viață operaționale. Creșterea investițiilor în furnizarea energiei vin în principal din țările din afara OECD și China.
- ↳ Partea ce mai mare a investițiilor în domeniul creșterii eficienței energetice de 8 trilioane USD este în sectorul transportului, urmat de investițiile în eficiența clădirilor și sunt necesare în Uniunea Europeană, America de Nord și China.

³ World Energy Investment Outlook, Special Report 2014 – International Energy Agency

Câte investiții sunt necesare pentru a menține furnizarea de energie la nivelul actual?⁴

Agencia Internațională pentru Energie estimează că numai pentru menținerea furnizării de energie la nivelul actual – presupunând că mixul actual de energie se menține constant – va necesita investiții de 24 trilioane USD până în anul 2035. Aceasta înseamnă că mai puțin de jumătate din totalul investițiilor în furnizarea de energie solicitate conform “New Policies Scenario” sunt orientate spre satisfacerea creșterii consumului de energie.

În figura de mai jos este prezentată ponderea investițiilor necesare pentru a menține furnizările la nivelul actual versus totalul investițiilor solicitate, conform “New Policies Scenario”, în perioada 2014-2035:



În sectorul explorare producție țiței și gaze, mai mult de 80% din investiții sunt necesare pentru compensarea declinului din câmpurile existente.

Aceste situații reprezintă o provocare majoră pentru politicieni și industrie, dar reprezintă o oportunitate de schimbare a sistemului energetic cu un nou pas spre introducerea de tehnologii sau combustibili noi în mix.

Putem spune că gazele naturale joacă și vor juca un rol important în mixul energetic la nivel global. Acest lucru poate fi spus deoarece multe din incertitudinile globale care afectează sectorul energetic se pot constitui în oportunități pentru gazele naturale. Astfel, gazele naturale:

- produc emisii mai mici de gaze cu efect de seră decât alți combustibili fosili;
- permit diversificarea surselor de furnizare de energie electrică, contribuind la îmbunătățirea securității energetice;
- pot oferi capacități de “back-up” și flexibilitate în producerea de energie electrică, mai ales în condițiile creșterii ponderii energiilor regenerabile în mixul energetic;
- este un combustibil atractiv pentru țările cu creștere economică puternică care încearcă să-și satisfacă nevoile crescute de energie (vezi exemplul Chinei).

⁴ World Energy Investment Outlook, Special Report 2014 – International Energy Agency

Dar sunt și o serie de incertitudini care fac greu de anticipat direcția în care va merge industria gazelor naturale.

Deși gazul natural este cel mai “*verde*” combustibilul fosil, creșterea producției acestuia este strâns legată de disponibilitate, competitivitate și abilitatea de a concura în sectoare tradiționale și de a se extinde în unele noi. Acești factori sunt într-o mare măsură guvernați de forțele pieței, de deciziile companiilor și de investiții. Politicile guvernamenale joacă de asemenea un rol important în determinarea cererii viitoare de gaze naturale. De exemplu, în China creșterea cererii de gaze este puternic încurajată, în timp ce în SUA guvernul sprijină de asemenea o sferă mai largă de aplicații pentru gazul natural. Deciziile Japoniei asupra politicii privind energia nucleară în viitor va avea cu siguranță un impact asupra cererii viitoare de LNG. Pe de altă parte, politicile de mediu din Europa, în special Sistemul European de Tranzacționare a Emisiilor (ETS – Emission Trading Scheme), în forma lor actuală nu susține suficient gazele naturale ca cel mai curat combustibil fosil. În absența unui preț corespunzător pentru emisiile de CO₂, este probabil ca, și pe viitor, cărbunele să rămână pentru producerea de energie electrică mai ieftin decât gazele naturale. De asemenea, reglementarea instabilă, instabilitatea politică și deciziile de a favoriza alte surse de energie (domestice) vor avea un impact negativ asupra cererii de gaze naturale în viitor.

Cererea de gaze la nivel mondial este prevăzută a atinge 3.962 mld.mc în 2018 și 3.868 mld.mc în 2017.

Repartizarea pe regiuni a cererii de gaze este prezentată în tabelul de mai jos:

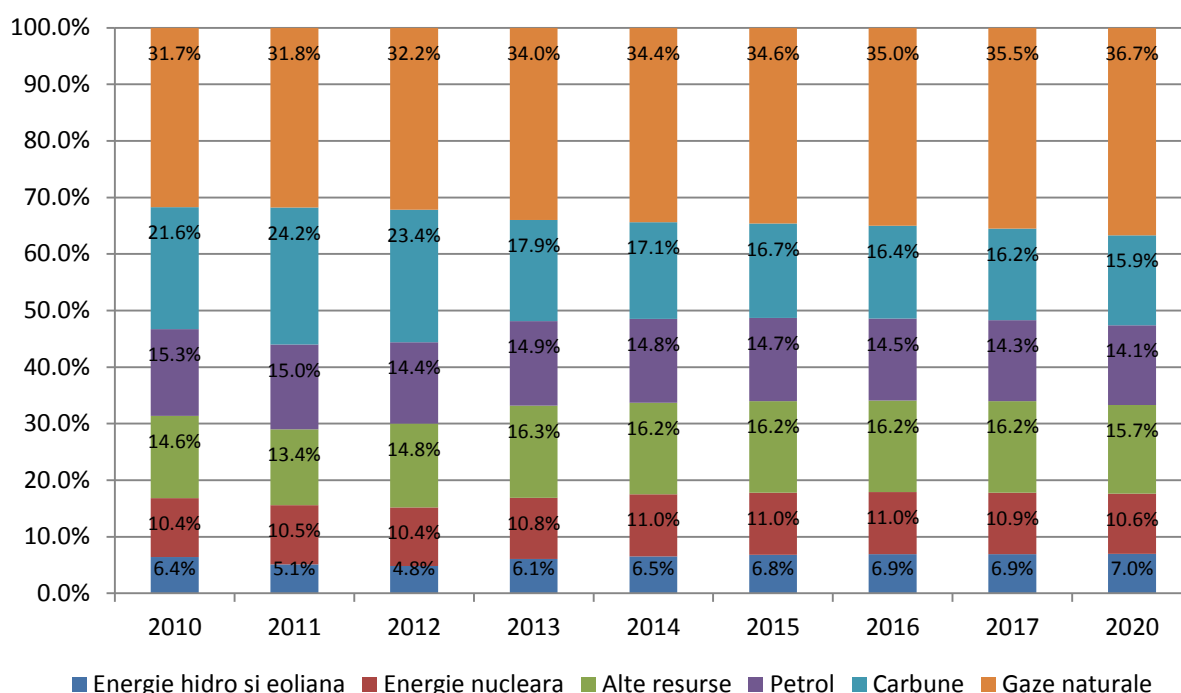
	2010	2012	2014	2016	2018	2018/2012 (%)
Europa	567	513	506	518	525	0,4
America	850	893	903	942	977	1,5
Asia Oceania	198	229	238	248	261	2,2
Africa	105	113	133	146	154	5,3
Asia	283	286	299	333	360	3,9
China, inclusiv Hong Kong	109	149	189	237	295	12,1
FSU (non OECD Europe)	681	677	688	699	709	0,8
America Latină	152	160	166	178	190	2,9
Estul Mijlociu	370	407	433	458	492	3,2
TOTAL	3.315	3.427	3.555	3.759	3.962	2,4

Sursa: GAS Medium-Term Market Report 2013, Market Trends and Projections to 2018 – International Energy Agency

Cererea mondială de gaze rămâne condusă puternic de țările non-OECD, care vor reprezenta 76% din creștere, în ciuda unor revizuirii descendente pentru Asia, China și FSU/non-OECD Europe region. În cadrul acestor regiuni, China este încă pe departe regiunea cu cea mai rapidă creștere, cu o rată anuală de creștere de 12% pe an, care mai mult decât dublul celei mai rapide a doua rată de creștere, Africa. Estul Mijlociu, Asia și America Latină sunt de asemenea caracterizate de rate de creștere relativ mari.

La nivelul României, conform datelor prezentate în graficul de mai jos, se observă o menținere relativă a ponderilor energiei hidro și eoliene, nucleare și a celei

obținute din petrol, precum și o diminuare a ponderii energiei bazate pe cărbune pe seama creșterii ponderii gazelor naturale.



Sursa: Comisia Națională de Prognoză (CNP), Prognoză echilibrului energetic pentru perioada 2013-2020 (noiembrie 2013)

În acest moment există premisele să considerăm că cererea de gaze naturale va crește în toate regiunile și toate sectoarele. În BP Energy Outlook 2035 publicat în ianuarie 2014 se estimează o creștere anuală a consumului global de gaze naturale de 1,9%, până în anul 2035.

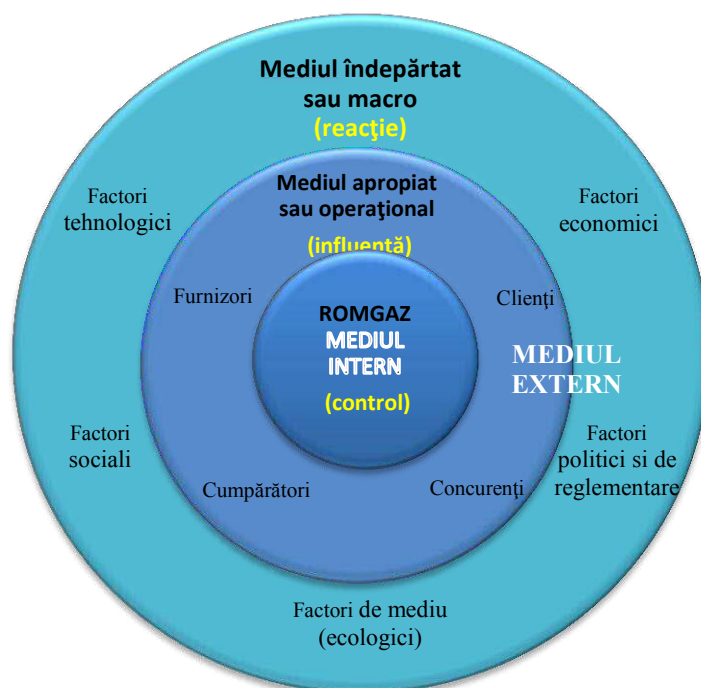
Resursele globale de gaze naturale pot susține această creștere a cererii deoarece:

- rezervele dovedite de gaze naturale convenționale la nivelul anului 2013 sunt echivalente cu consumul actual pentru cca.55 ani⁵;
- gazele convenționale vor contribui în cea mai mare parte la producția globală, dar gazele neconvenționale au un potențial tot mai mare. Totuși, viitorul gazelor neconvenționale este încă incert în anumite regiuni.

Factorii de influență ai mediului extern

În figura de mai jos sunt prezentate principalele categorii de factori externi care au o influență semnificativă asupra companiei:

⁵ BP Statistical Review of World Energy, June 2014



Tehnologici

- ✿ tehnologizarea celor mai multe activități;
- ✿ evoluția tehnologică în explorare, cercetare geologică și dezvoltarea de noi tehnologii de exploatare a gazelor naturale;
- ✿ sisteme informatice de gestiune economică, comercială, de gestiune a resurselor;
- ✿ evoluția sistemelor informatice, de internet și telecomunicații;
- ✿ evoluția și dezvoltarea instrumentelor comerciale.

Ecologici

- ✿ obligativitatea respectării legilor în domeniu (certificate verzi, reciclări materiale etc.);
- ✿ modificarea factorilor climatici (aer cald, asigurarea confortului termic);
- ✿ dezvoltarea unor produși energetici de substituție;
- ✿ adaptarea proceselor tehnologice ale clienților la legislația din domeniul protecției mediului și eficienței energetice.

Economici

- \$ creșterea/descrășterea economică;
- \$ îmbunătățirea mediului de afaceri;
- \$ scăderea riscului de țară, creșterea interesului din partea investitorilor;
- \$ inflația/deflația;
- \$ variația cursului RON/USD și a barilului echivalent petrol;
- \$ evoluția produsului intern brut;
- \$ fiscalitatea;
- \$ nivelul de trai;
- \$ nivelul investițiilor (străine și/sau autohtone);
- \$ capitalizarea societăților comerciale.

Politici și de reglementare

- ✿ stabilitatea mediului politic și de reglementare;
- ✿ existența strategiei în domeniul energetic acceptată de toate forțele politice;
- ✿ legislație primară și secundară în domeniu;
- ✿ privatizarea;
- ✿ armonizarea legislației interne cu legislația UE;

- ☞ asigurarea funcționării într-un cadru real concurențial;
- ☞ nivelul de implicare a politicului în protejarea unor categorii de consumatori.

Industria de petrol și gaze este o industrie matură dar profitabilă, gazele naturale jucând în continuare un rol important în balanța energetică mondială, europeană și națională.

Pentru satisfacerea cererii crescânde de gaze naturale (creștere de 44% la nivelul anului 2035) este necesar un efort investițional considerabil atât în domeniul explorării resurselor, investiții cu un grad de risc ridicat, cât și pentru exploatarea rezervelor și aducerea lor în piață.

Inovarea tehnologică va continua să aibă un impact major asupra acestei industrii, atât din punct de vedere al exploatării rezervelor actuale cât și al descoperirii de noi resurse, convenționale și/sau neconvenționale, și punerea în exploatare a acestora.

Deoarece industria este supusă permanent presiunilor de ordin legislativ (în special protecția mediului și fiscalitate), reglementare, tehnic și tehnologic, politic etc., gestionarea corespunzătoare a acestor riscuri este o condiție obligatorie pentru supraviețuirea și dezvoltarea companiilor din domeniu, fiind o adevărată provocare pentru managementul acestora.

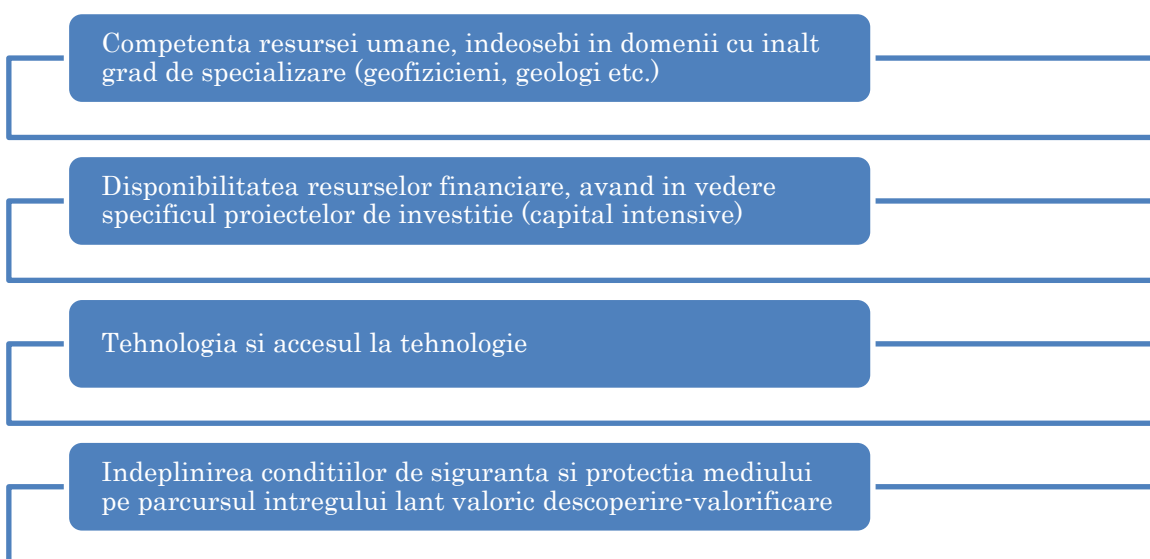
Analiza internă

Analiza SWOT

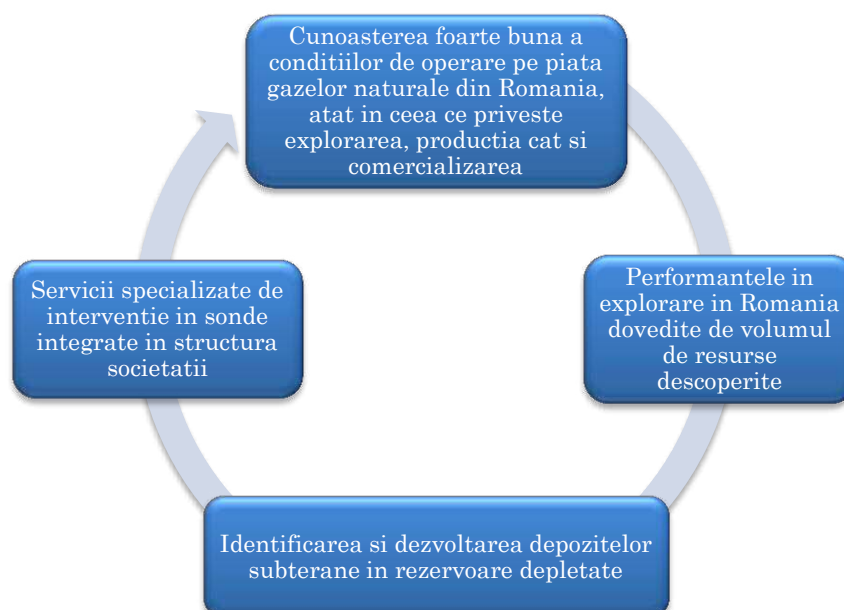
PUNCTE TARI 👍 Cel mai mare deținător de rezerve de gaze și cel mai mare producător de gaze naturale din România; 👍 Resurse de gaze naturale importante la nivel național; 👍 ROMGAZ este un brand puternic și recunoscut în mediul de afaceri; 👍 Poziție financiară puternică (nivel redus al datoriilor, rată a profitului ridicată, disponibilitate la flux de numerar); 👍 Resurse și active importante, forță de muncă calificată, management performant; 👍 Management și echipe operaționale cu experiență vastă în sectorul energetic din România; 👍 Serviciile de înmagazinare subterană oferă stabilitate pentru producție și diversificare; 👍 Un portofoliu diversificat de rezerve, cu risc scăzut și cu un istoric de operare cu tradiție.	OPORTUNITĂȚI 👉 Liberalizarea prețului gazelor naturale și dereglementarea pieței; 👉 Dezvoltarea condițiilor de acces pe piața regională de energie; 👉 Deținerea de depozite de înmagazinare subterană a gazelor naturale care pot fi folosite în scop comercial sau tehnologic; 👉 Creșterea cererii de gaze naturale pe piața din România odată cu relansarea economică; 👉 Acesarea zonelor de frontieră – zona de mare adâncime onshore și de apă adâncă din Marea Neagră; 👉 Achizițiile și alianțele sau parteneriatele care permit câștigarea unor competențe noi sau accesul la noi resurse și/sau piețe; 👉 Programe focalizate de pregătire și retenție a personalului; 👉 Externalizări strategice; 👉 Investirea în inovare și în cercetare-dezvoltare.
PUNCTE SLABE 👎 Declinul natural al rezervelor și rata subunitară de înlocuire a acestora; 👎 Lipsa capacității de operare pe piețe externe; 👎 Grad mare de risc în activitatea de investiții, specifică industriei; 👎 Ciclul lung de dezvoltare al proiectelor de investiții; 👎 Lipsa unei politici coerente de control, evaluare și management al riscurilor.	AMENINȚĂRI 👎 Reducerea cererii pe piața din România datorită creșterii prețului; 👎 Presiunea socială determinată de creșterea prețurilor; 👎 Deficitul de forță de muncă calificată, îmbătrânirea forței de muncă; 👎 Instabilitatea și/sau înrăutățirea regimului fiscal; 👎 Incertitudinile referitoare la politica energetică națională; 👎 Volatilitatea prețului gazelor naturale care poate afecta investițiile pe termen lung; 👎 Apariția unor constrângeri legale și/sau de reglementare cu privire la protecția mediului, sănătate și securitate în muncă;

	➤ Accesul la resurse sau la piețe (creșterea competiției în achiziția de resurse; accesul la alte piețe datorită întârzierii proiectelor de infrastructură – interconectări); ➤ Competiția surselor noi sau regenerabile de energie; ➤ Creșterea complexității și dimensiunilor proiectelor de investiție; ➤ Securitatea cibernetică și a sistemelor IT.
--	---

Factori cheie de succes în industrie



Capabilități distincte



Strategia energetică națională - principii generale

Departamentul pentru Energie, responsabil pentru elaborarea noii strategii energetice naționale pentru perioada 2014-2035, beneficiind și de asistență tehnică din partea BERD (conform comunicatului de presă postat pe site-ul acestuia în data de 25 martie 2014), a elaborat un prim set de principii care vor sta la baza noii strategii, principii care au fost făcute publice printr-un comunicat de presă postat pe site-ul acestuia în data de 7 mai 2014.

În cele ce urmează este prezentat *primul set de principii* care vor sta la baza elaborării noii strategii energetice naționale, conform sursei citate:

- *“Este strategic pentru România să păstreze **un mix energetic echilibrat**, ca o bună premisă pentru asigurarea securității energetice a țării.*
- *Există perspective reale ca România să-și îmbunătățească **independența energetică** sau chiar să devină independentă energetic în preajma anului 2020, mai ales, datorită zăcămintelor din Marea Neagră și chiar dacă va continua, cel mai probabil, să fie dependentă într-o oarecare măsură de importurile de țiței.*
- *În perioada 2014-2024, România ar trebui să încurajeze **dezvoltarea prudentă a energiilor regenerabile**, cu un accent pe biomasă, ținând cont că investițiile în eolian și fotovoltaic s-au dezvoltat mult prea rapid și într-o manieră nesustenabilă în ultimii ani. În următorii ani, instalarea de noi capacități de producție a energiei electrice în eolian și fotovoltaic ar putea cauza probleme semnificative în funcționarea sistemului. De asemenea, considerăm că o prioritate în domeniul regenerabilelor ar putea să vizeze identificarea unei alternative la combustibilii clasici folosiți în sectorul transporturilor.*
- ***Dezvoltarea energiei nucleare** este esențială pentru realizarea obiectivelor europene vizând reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră.*
- ***Cărbunele ar putea rămâne o sursă importantă pentru asigurarea securității energetice a României**, chiar dacă ponderea acestuia în mixul energetic se va diminua, fiind afectată de creșterea consumului de energie.*
- *România are un potențial mare în ceea ce privește **eficiența energetică**, potențial care trebuie valorificat eficient, inclusiv în domeniul clădirilor.*
- ***Piața de energie din România ar putea fi integrată în preajma anilor 2019-2020 în piața Uniunii Europene**, în condițiile în care proiectul creării unei politici energetice europene va fi accelerat.*
- ***Implementarea regulilor de guvernanță corporativă în companiile de stat** trebuie să fie accelerată și, în același timp, să fie completată de realizarea unei analize privind posibilitatea de consolidare a industriei energetice românești într-o manieră care să fie viabilă economic și să țină cont de orientările strategice ale României în regiune pe termen mediu și lung.*

- ***România trebuie să încurajeze investitorii din domeniul energetic în păstrarea interesului pentru industria energetică autohtonă, asigurând un cadru stabil și predictibil.***
- ***... România are la ora actuală toate premisele pentru a putea deveni un jucător regional în domeniul energetic***”.

Conform proiectului de “Strategie Energetică a României” supus dezbaterii publice în data de 5 decembrie 2014, “*noua strategie energetică va urmări următoarele obiective:*”

- ***Securitatea aprovizionării cu energie și asigurarea dezvoltării economico-sociale, în contextul unei viitoare cereri de energie în creștere;***
- ***Asigurarea competitivității economice prin menținerea unui preț suportabil la consumatorii finali;***
- ***Protecția mediului prin limitarea efectelor schimbărilor climatice***”.

Conform Autorității Naționale de Reglementare în domeniul Energiei, dezvoltarea pieței gazelor naturale în următorii ani are în vedere:

- ✎ dezvoltarea concurenței la nivelul furnizorilor de gaze;
- ✎ continuarea implementării unor noi metodologii de tarificare;
- ✎ diversificarea surselor de import.

Platforma pentru dezvoltare strategică 2015-2025

Strategia societății urmărește să-și consolideze poziția de top în industria gazelor naturale și rolul acesteia în satisfacerea cererii la nivel național într-un mod responsabil.

Scopul societății este de creștere economică, asigurarea fluxurilor de numerar necesare susținerii performanței și competitivității, asigurarea plății dividendelor către acționari în efortul de a confirma încrederea acordată companiei noastre în mediile financiare.

În condițiile în care se intensifică concurența pentru accesul la resurse, crește presiunea produselor de substituție pe fondul creșterii prețului gazelor naturale, considerăm că tehnologia, inovarea în ceea ce privește mixul de marketing oferit și excelența operațională va face diferența pe piața gazelor naturale. În acest context ne propunem ca aproximativ 80% din capitalul de investiții să fie alocat explorării și producției.

Astfel, ne vom concentra pe explorarea de noi perimetre pentru descoperirea de noi resurse și rezerve, precum și pe dezvoltarea de noi proiecte majore în care tehnologia noastră și know-how-ul de care beneficiem să adauge valoare factorului de recuperare a rezervelor.

De asemenea, ne vom concentra pe aplicarea unor politici selective de creștere generatoare de performanță financiară și operațională. În mod cert în centrul atenției și eforturilor noastre se va situa creșterea duratei de viață a activelor noastre productive în scopul creșterii rentabilității lor.

Societatea va investi în continuare responsabil în asigurarea protecției mediului și va poziționa în centrul activităților sale principiile responsabilității sociale.

În ceea ce privește eficiența energetică ne propunem îmbunătățirea acesteia la nivelul operațiunilor proprii, și ne declarăm susținătorii consumatorilor care, în mod responsabil, optează pentru tehnologii care conduc la creșterea eficienței și reducerea emisiilor de CO₂.

Strategia societății este să profite de avantajele sale competitive și să urmărească oportunități pentru creșterea valorii pentru acționari prin direcțiile strategice fixate, care pot fi sintetizate astfel:

- ↳ menținerea cotei de piață pe piața gazelor naturale din România;
- ↳ accesarea de noi piețe, odată cu crearea condițiilor tehnice necesare;
- ↳ dezvoltarea activității de înmagazinare subterană a gazelor naturale.

Direcții strategice

1. Creșterea portofoliului de resurse și rezerve de gaze, prin descoperirea de resurse noi și creșterea gradului de recuperare a rezervelor

Explorare:

- ↳ Intensificarea lucrărilor de cercetare-explorare în perimetrele concesionate și concesionarea de noi perimetre, inclusiv off-shore;
- ↳ Explorarea intensivă a zonei presalifere și de mare adâncime;
- ↳ Intensificarea acțiunilor pentru obținerea unor perimetre externe;
- ↳ Îmbunătățirea managementului portofoliului pentru alegerea celor mai bune opțiuni de investiții;
- ↳ Aplicarea managementului de proiect pentru scurtarea timpului dintre descoperirea resurselor și începerea exploatarei rezervelor, cu rezultate optime și încadrarea în bugetele alocate.

Rezultatul măsurilor întreprinse pentru realizarea acestor direcții va fi creșterea ratei de înlocuire a rezervelor și optimizarea costurilor de descoperire și dezvoltare a resurselor.

Eforturile investiționale în explorare se vor concentra pe forajul de cercetare geologică, prospecțiuni seismice 2D și 3D, sondaje magnetotelurice și probe geochimice de suprafață.

Îmbunătățirea recuperării și dezvoltării resurselor deja descoperite:

- ↳ Valorificarea la maximum a potențialului existent având ca scop maximizarea volumelor de gaze naturale recuperabile și a producției și implicit diminuarea declinului de producție;
- ↳ Dezvoltarea proiectelor de reabilitare și optimizare a proceselor pentru asigurarea producției pe termen lung;
- ↳ Continuarea modernizării facilităților și infrastructurii în zăcămintele selectate și a stațiilor de comprimare;
- ↳ Implementarea unui sistem SCADA în vederea creșterii gradului de securitate și protecție, interoperabilitate a instalațiilor de suprafață și a stațiilor de comprimare gaze.

Eforturile investiționale în producția gazelor naturale se vor concentra pe forajul de sonde de exploatare, modernizări/reactivări sonde, realizarea de stații de uscare, compresoare de câmp, compresoare la capul de erupție, instalații tehnologice de suprafață, modernizare stații de comprimare și profile seismice 3D și implementarea sistemului SCADA.

2. Optimizarea, dezvoltarea și diversificarea activității de înmagazinare subterană

- ↳ Creșterea capacității de livrare zilnică a gazelor din depozite;
- ↳ Mărirea capacității de înmagazinare gaze în depozite funcție de cerințele pieței;
- ↳ Creșterea flexibilității de operare a depozitelor;
- ↳ Creșterea siguranței în exploatare a depozitelor;
- ↳ Eficientizarea activității de înmagazinare în condițiile menținerii integrității rezervorului.

3. Consolidarea poziției pe piețele de furnizare a energiei

Gaze naturale:

- ↳ Menținerea actualei cote de piață pe următorii 4 ani;
- ↳ Redimensionarea portofoliului de clienți.

Energie electrică:

- ↳ Eficientizarea activității prin realizarea unor investiții pentru creșterea randamentului centralei la minimum 55%, încadrarea în cerințele de mediu și mărirea siguranței în exploatare;
- ↳ Creșterea cotei de piață;
- ↳ Ofertarea energiei pe PZU (Piața pentru Ziua Următoare) și pe piața de echilibrare.

4. Creșterea performanțelor companiei

- ↳ Optimizarea procedurilor și a politicilor companiei (monitorizare și raportare):
 - ✓ utilizarea rațională a resurselor financiare ale companiei prin fundamentarea, urmărirea și analiza execuției bugetare;
 - ✓ creșterea rentabilității activității prin utilizarea eficientă a resurselor materiale, umane și financiare;
 - ✓ optimizarea cheltuielilor de exploatare și menținerea unui nivel de creșterea a acestora sub indicele de creștere a veniturilor din exploatare;
 - ✓ îmbunătățirea procesului de achiziții produse, lucrări și servicii prin planificare dinamică și prioritizare, în vederea asigurării la timp și în cantitățile necesare a produselor și serviciilor necesare desfășurării activității curente și investiționale;
 - ✓ creșterea continuă a gradului de pregătire profesională a personalului, de motivarea acestuia în vederea îmbunătățirii performanțelor societății și implicit a productivității muncii;

- ✓ obținerea succesului economic într-o manieră etică, cu respect față de oameni, comunitate și mediu, în conformitate cu principiile responsabilității sociale corporative;

⇒ Managementul de risc și de control:

- ✓ deoarece, cele mai performante companii privesc managementul riscului ca pe o parte integrantă a procesului de luare a deciziilor, Romgaz își propune dezvoltarea și implementarea la nivelul societății a unui sistem de management al riscurilor performant;

⇒ Sisteme TI:

- ✓ creșterea performanței și calității serviciilor informatice, care concură la utilizarea eficientă a resurselor informaționale și umane, prin:
 - consolidarea și extinderea sistemelor implementate în vederea obținerii funcționalităților necesare susținerii activităților organizației;
 - implementarea politicilor și măsurilor necesare asigurării funcționării în condiții de securitate și înaltă disponibilitate a sistemelor informatice;
- ✓ integrarea sistemelor informatice existente în vederea optimizării fluxului informațional și a obținerii unor instrumente manageriale complete;
- ✓ îmbunătățirea și actualizarea continuă a politicilor și procedurilor cu privire la securitatea cibernetică.