

Nr. 12211/ 4 aprilie 2019

R E F E R A T

**privind propunerea de aprobare a indicatorilor cheie de performanță
financiari și nefinanciari, rezultați din Planul de administrare al SNGN ROMGAZ SA**

Planul de administrare al SNGN Romgaz SA pentru perioada 2018-2022 (Planul de administrare), elaborat de conducerea administrativă și conducerea executivă a societății, cuprinde obiectivele strategice ale societății, așa cum acestea au fost stabilite prin Scrisoarea de așteptări emisă de acționarii societății în procesul de recrutare a administratorilor, acțiunile și măsurile ce vor fi întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor, resursele necesare, precum și indicatorii privind măsurarea performanțelor pe perioada mandatului.

Obiectivele strategice, măsurile și acțiunile care vor fi întreprinse de conducerea administrativă și executivă a societății pe perioada mandatului sunt orientate înspre îmbunătățirea performanței, competitivității și creșterea valorii Romgaz, printr-o cât mai bună valorificare a activelor deținute de societate și a potențialului uman, cu afaceri predictibile și profitabile.

Obiectivele strategice stabilite de acționarii societății sunt următoarele:

- ☛ *Creșterea portofoliului de resurse și rezerve de gaze*, prin descoperirea de resurse noi și prin dezvoltarea și îmbunătățirea recuperării resurselor deja descoperite;
- ☛ *Consolidarea poziției pe piețele de furnizare a gazelor naturale și energiei electrice*, prin reconsiderarea politicii comerciale, inclusiv pe plan regional;
- ☛ *Optimizarea, dezvoltarea și diversificarea activității de înmagazinare subterană*, prin reconsiderarea importanței acesteia, pentru asigurarea siguranței, continuității și flexibilității în aprovizionarea cu gaze naturale;
- ☛ *Majorarea capacității zilnice de extracție*, prin investiții care să diminueze dependența capacității zilnice de extracție de presiunea de zăcământ;
- ☛ *Explorarea/identificarea posibilităților de amenajare a unor depozite de înmagazinare gaze naturale în caverne saline*;
- ☛ *Identificarea unor oportunități noi de creștere și diversificare a activității companiei*, atât pe plan intern, cât și pe plan internațional;
- ☛ *Creșterea performanțelor companiei*.

Dintre *măsurile și acțiunile* care vor fi luate de conducerea societății pentru îndeplinirea obiectivelor strategice menționăm:

Obiectiv: creșterea portofoliului de resurse și rezerve de gaze

Măsurile și acțiuni:

- ☛ *măsurile în activitatea de producție:*
 - *valorificarea rezervelor dovedite actuale:*
 - *menținerea productivității sondelor la niveluri maxime;*



- efectuarea lucrărilor de mentenanță a infrastructurii de colectare, tratare și măsurare gaze naturale;
- optimizarea gradului de utilizare a capacităților de producție;
- efectuarea lucrărilor de investiție prevăzute în Proiectele de exploatare;
- extinderea duratei de viață economică;
- utilizarea progresului tehnologic în creșterea producției;
- scăderea costurilor prin reutilizarea infrastructurii, creșterea eficienței echipamentelor de comprimare, monitorizarea parametrilor sondelor pentru o abordare proactivă a întreprinderilor în funcționare;
- promovarea rezervelor probabile și posibile:
 - devansarea perioadei de valorificare a rezervelor de categorie inferioară;
 - utilizarea de metode de completare pentru viabilizarea economică a rezervelor;
- identificarea de rezerve suplimentare:
 - optimizarea producției din sondele existente prin reținerea acestora sau repunerea în producție a sondelor inactice;
 - maximizarea veniturilor din producție prin optimizarea curgerii fluxului de hidrocarburi;
 - creșterea rezervelor recuperabile din punct de vedere economic;
- ✍ măsuri în activitatea de explorare:
 - promovarea resurselor contingente:
 - exploatarea volumelor de gaze care pot fi produse după expirarea duratei de valabilitate a concesiunilor (31 decembrie 2042) în perioada premergătoare acestei date;
 - realizarea lucrărilor de edificare a infrastructurii de producție, colectare, tratare și măsurare a hidrocarburilor în cadrul descoperirilor cunoscute;
 - reducerea perioadei necesare pentru evaluarea-dezvoltarea descoperirilor realizate și pentru edificarea infrastructurii utile producției;
 - verificarea prospectelor identificate:
 - prioritizarea lucrărilor de foraj și verificarea conținutului în hidrocarburi a celor mai promițătoare acumulări din cadrul proiectelor majore de explorare ale Romgaz în cele opt perimetre explorare-dezvoltare-exploatare concesionate în România;
 - scurtarea perioadei de timp necesară obținerii autorizațiilor și permiselor;
 - folosirea proiectelor de foraj tip (pe trepte de adâncime);
 - utilizarea instalațiilor de foraj pentru testarea sondelor de mare adâncime;
 - identificarea de noi lead-uri și prospecte:
 - accelerarea procesului de modelare geologică;
 - asigurarea interpretării intergrale a materialului seismic achiziționat;
 - elaborarea de studii geologo-tehnice și analize de risc specifice;
 - achiziția de perimetre de explorare noi:
 - extinderea perimetrelor concesionate prin solicitarea de concesionare a unor suprafețe suplimentare în perimetrele libere;
 - achiziția de cote de participare în cadrul unor blocuri deja concesionate prin farm-in;
 - concesionarea de perimetre de explorare în zone cu potențial în afara României;
- ✍ acțiuni în activitatea de producție:
 - realizarea operațiunilor de reparații sonde la cca.150 sonde/an;
 - efectuarea mentenanței anuale pentru echipamente de tratare și comprimare;
 - finalizarea programului de monitorizare/măsurare sonde;
 - reabilitarea infrastructurii de colectare gaze naturale;
 - extinderea programului de reabilitare a producției în principalele zăcăminte;



- ✍ acțiuni în activitatea de explorare – promovarea resurselor contingente:
 - dezvoltarea zăcămintului Caragele Est;
 - evaluarea și dezvoltarea descoperirilor Sălcii, Fulga, Hodoș, Nadeș Vest (Prod-Seleuș), Frasin-Gura Humorului-Albian, Berbiceni, Țapu, Caragele Deep (obiectiv geologic de mare adâncime de vârstă Mezozică), Herepea, Buza Nord și Vaida;
 - evaluarea și dezvoltarea descoperirii Fulga;
 - Evaluarea și dezvoltarea descoperirii Hodoș;
- ✍ îmbunătățirea recuperării și dezvoltării resurselor deja descoperite – eforturile investiționale în 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;
- ✍ menținerea și dezvoltarea unor noi parteneriate/asocieri;

Obiectiv: Optimizarea, dezvoltarea și diversificarea activității de înmagazinare subterană. Creșterea eficienței depozitelor de înmagazinare

Măsuri și acțiuni:

- ✍ investiții în modernizări ale depozitelor de înmagazinare în scopul creșterii capacității de livrare zilnică a gazelor;
- ✍ elaborarea de analize și studii care privesc creșterea capacității de înmagazinare gaze naturale, în funcție de cerințele pieței;
- ✍ investiții în modernizări ale depozitelor de înmagazinare în scopul creșterii flexibilității și a siguranței în operarea depozitelor de înmagazinare gaze;
- ✍ evaluarea posibilităților de transformare a unui depozit de înmagazinare cu operare într-un ciclu injecție-extracție într-un depozit cu operare multiciclu;
- ✍ evaluarea posibilităților de înființare a unui depozit în caverne saline.

Obiectiv: Consolidarea poziției pe piețele de furnizare a energiei

Măsuri și acțiuni:

Gaze naturale

- ✍ elaborarea unei strategii de marketing în vederea maximizării cifrei de afaceri, atât din activitatea de furnizare a gazelor naturale, cât și a energiei electrice;
- ✍ reconfigurarea portofoliului de clienți care presupune parcurgerea următorilor pași:
 - Studii de fundamentare (analiza de risc, analiza economică, analiza de piață);
 - Dezvoltare organizatorică comercială (structură, sisteme IT, sisteme de prognoze, alte elemente de infrastructură și personal);
 - Operare în sectoare de piață cu risc mai redus (clienți industriali, cu consumuri liniare și risc de plată redus);

Energie electrică

- ✍ eficientizarea activității prin realizarea unor investiții pentru creșterea randamentului centralei CCTG Iernut la minimum 55%, încadrarea în cerințele de mediu și mărirea siguranței în exploatare;
- ✍ ofertarea energiei pe PZU (Piața pentru Ziua Următoare) și pe piața de echilibrare;
- ✍ consolidarea poziției pe piața internă en-gros de energie și a serviciilor de sistem prin:
 - dezvoltarea capacităților de producție energie electrică:
 - intrarea în piața de energie electrică (en-gros și a serviciilor tehnologice de sistem) a 430 MW putere instalată la Centrala cu Ciclu Combinat gaze-abur de la Iernut;
 - elaborarea unui studiu de fezabilitate (Termen: 31.08.2019) privind „Construcția unei centrale electrice noi cu ciclu combinat de cca.400-500 MW putere instalată la Mintia, valorificând astfel poziția strategică în cadrul Sistemului Energetic Național a Centralei și a Stației de Conexiuni Mintia, jud. Hunedoara”;
 - Constituirea unui grup de lucru în cadrul Romgaz însărcinat cu întocmirea unui Raport de oportunitate pentru realizarea în comun cu SC Termoficare Oradea SA a unei investiții într-o unitate de cogenerare de înaltă eficiență;

- prezența pe toate piețele interne și externe de comercializare energie;
- ofertarea energiei la export;
- participarea activă la licitațiile privind serviciile de sistem.

Obiectiv: Creșterea performanțelor companiei

Măsură și acțiuni:

- ☒ realizarea unui studiu de oportunitate pe baze profesionale, realizat de către o terță parte, privind înființarea unei filiale de furnizare;
- ☒ dezvoltarea comercială prin angajarea pe piețe noi asigurând produse și servicii noi;
 - Gaze naturale*
 - dezvoltarea pieței de combustibili alternativi (GNC și GNCV);
 - producere de gaz de sinteză (baza pentru produse chimice lichide)
 - Energie electrică*
 - producția eoliană și fotovoltaică;
- ☒ analiza diagnostic a societății;
- ☒ îmbunătățirea imaginii societății;
- ☒ îmbunătățirea managementului resurselor umane;
- ☒ optimizarea și eficientizarea structurii organizatorice a societății;
- ☒ elemente privind optimizarea și eficientizarea activității Departamentului Economic (implementarea funcției de controlling, eficientizarea procesului de închidere lunară, crearea unei noi direcții – Direcția Contabilitate), reorganizarea controlului financiar preventiv, implementarea strategiei de digitalizare la nivelul Departamentului, optimizarea structurii costului capitalului);
- ☒ revizuirea politicii de dividende;
- ☒ implementarea principiilor guvernantei corporative și a unui Cod de Etică și Integritate;
- ☒ implicarea responsabilă și activă în acțiuni de responsabilitate socială corporativă;
- ☒ îmbunătățirea managementului de risc și control și dezvoltarea funcției de audit.

Alte măsuri pentru eficientizarea activității societății

- ☒ elaborarea unei Strategii de dezvoltare pe o perioadă de cel puțin 10 ani care să asigure dezvoltarea sustenabilă a Romgaz;
- ☒ elaborarea unei Strategii pentru implementarea unui management avansat al activelor (ISO 55.000:2017);
- ☒ elaborarea unei Strategii de explorare a cărei implementare să asigure creșterea ratei de înlocuire a rezervelor Romgaz;
- ☒ elaborarea unui Program de modernizare și eficientizare a instalațiilor/facilităților de suprafață;
- ☒ elaborarea unei Strategii de optimizare a funcționării capacităților de producție și a îmbunătățirii gradului actual de recuperare;
- ☒ elaborarea unei Strategii de digitalizare;
- ☒ reanalizarea modelului de separare a activității de înmagazinare subterană a gazelor naturale, care va include și analiza detaliată a opțiunii transferului de active care concurează la activitatea de înmagazinare;
- ☒ analiza oportunității înființării unei filiale de comercializare gaze naturale;
- ☒ elaborarea unui/unor studiu/studii de fezabilitate, de către un terț competent, necesare dezvoltării capacității de producere a energiei electrice pe bază de gaze, pentru consolidarea poziției societății pe piața energiei electrice;
- ☒ elaborarea unei Strategii pentru implementarea eficienței a managementului de proiect necesar pentru scurtarea timpului dintre descoperirea resurselor/rezervelor și începerea exploatarea rezervelor, cu rezultate optime și încadrarea în bugetele alocate;
- ☒ elaborarea unui cadru de bune practici pentru încheierea de alianțe strategice și identificarea proiectelor candidate pentru încheierea de alianțe strategice;

- ✘ asigurarea unui cadru eficient pentru realizarea raportărilor nonfinanciare, inclusiv prin organizarea în structura Romgaz a unui departament de comunicare și sustenabilitate;
- ✘ negocierea contractului colectiv de muncă astfel încât să se asigure implementarea unor grile de salarizare distincte pe principalele activități, respectiv explorare resurse gaze naturale, producție gaze naturale și energie electrică, servicii de reparații capitale și operații speciale la sondă, servicii de transport tehnologic și servicii turistice și, mai apoi, în cadrul acestor activități, ierarhizarea salariilor pe funcții, astfel încât să se poată stimula condițiile de salarizare dintr-un domeniu de activitate, independent de condițiile de salarizare din alte domenii de activitate ale Romgaz (o astfel de abordare va asigura premisele retenției angajaților valoroși și atragerea de noi angajați valoroși);
- ✘ elaborarea unei Strategii de eficientizare a activității sucursalelor de servicii;
- ✘ reevaluarea și, după caz, reproiectarea sistemului de control intern managerial și a sistemului de management al riscului astfel încât să se asigure conformitatea celor două sisteme cu noile standarde de control intern managerial (Ordinul SGG nr.600/2018);
- ✘ includerea fiecărui proiect/activ Romgaz într-un portofoliu de proiecte/active Romgaz și utilizarea Portofolio Management pentru o creștere strategică eficientă.

Indicatori de performanță financiari și nefinanciari

Conceptul de performanță este perceput diferit de partenerii întreprinderii, în funcție de interesele lor: managerii sunt concentrați asupra performanței globale a întreprinderii lor; investitorii actuali și potențiali sunt interesați de rentabilitatea investițiilor lor; salariații, de stabilitatea și rentabilitatea întreprinderii; creditorii, de solvabilitatea întreprinderii; clienții, de stabilitatea întreprinderii. Prin urmare, măsurarea performanței se poate realiza diferit în funcție de obiectivele utilizatorilor¹.

În diversitatea de definiții date performanței se distinge definiția performanței în funcție de nivelul de realizare a obiectivelor sale strategice, și anume: „O performanță nu este bună sau proastă în sine. Același rezultat poate fi considerat ca o bună performanță dacă obiectivul este modest sau o proastă performanță dacă obiectivul este ambițios. Deci, performanța reprezintă nivelul de realizare a obiectivelor”².

Conceptul de performanță face referire la o judecată asupra rezultatului și asupra manierei în care rezultatul este atins, ținând cont și de condițiile de realizare. Măsurarea performanței trebuie să depășească simpla constatare, ea având și obiectivul luării de decizii care permit ameliorarea condițiilor performanței.

Plecând de la ceea ce spunea Kelvin, și anume că „Ceea ce voi nu puteți să măsurați, nu există”, performanța societății trebuie măsurată printr-un ansamblu de măsuri și de indicatori, cu grad de complexitate mai mult sau mai puțin ridicat.

În tabelul de mai jos prezentăm indicatorii cheie de performanță financiari și nefinanciari care vor fi utilizați pentru calculul componentei variabile anuale a remunerației:

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Obiectiv
	ICP financiari	
1.	Cifra de afaceri	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1 la Planul de administrare)
2.	Marja EBITDA	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1 la Planul de administrare)
3.	Cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare	Mentținerea la nivelul asumat prin Planul de administrare (Anexa 1 la planul de administrare)
4.	Productivitatea muncii (în unități valorice pe total personal mediu în prețuri curente)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1 la Planul de Administrare)
5.	Rata activelor totale	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1 la Planul de Administrare)

¹ Ștefănescu, A. – Performanța financiară a întreprinderii între realitate și creativitate, Editura Economică, București, 2005.

² A.Burland, J.Y.Eglen, P.Mykita.



Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	Obiectiv
	ICP operaționali	
6.	Realizare program investiții	≥ 75%
7.	Rata de înlocuire a rezervelor	≥ 45%
8.	Productivitatea muncii (în unități fizice pe total personal mediu)	Realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1 la Planul de Administrare)
9.	Declinul producției de gaze naturale	Menținerea unui declin anual de 1,5%
	ICP orientați către servicii publice	
10.	Calitatea gazelor naturale	Minim 95% din cantitatea de gaze livrată în SNT este conformă cu cerințele de calitate
11.	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a gazelor naturale din contracte de vânzare	100% din cantitatea fermă contractată
	ICP privind guvernarea corporativă	
12.	Raportarea la timp a indicatorilor de performanță ai societății	Încadrarea în termenele legale de raportare
13.	Revizuirea anuală a Codului de etică	Elaborare, aprobarea și publicarea pe website-ul societății a Codului de etică revizuit, până la data de 30 iunie
14.	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului	Implementarea prevederilor Standardului 8 din Ordinul SGG nr.600/2018
15.	Implementarea sistemului de control intern managerial	Implementarea anuală a minimum 14 standarde de control intern prevăzute de Ordinul SGG nr.600/2018
16.	Solicitarea de revizuire a indicatorilor de performanță ai societății	Solicitarea de revizuire a indicatorilor de performanță ai societății în termen de maxim 60 de zile de la constatarea necesității de revizuire

ICP financiari

Notă: elementele de mai jos se referă strict la SNGN Romgaz SA, nu la Grupul Romgaz.

1. Cifra de afaceri (I_{CA})

Cifra de afaceri exprimă totalitatea veniturilor obținute din activități comerciale curente, fiind unul dintre cei mai importanți indicatori de măsurare a performanțelor economice ale unei firme. Cifra de afaceri este socotită indicatorul fundamental al volumului activității agentului economic și evident nu lipsește din nici un sistem de indicatori folosiți în diagnosticarea și evaluarea economică a firmei, din aprecierea eficienței managementului practicat.

Pe baza acestui indicator se pot trage o serie de concluzii referitoare la:

- locul și rolul societății (a unității patrimoniale) în sectorul de activitate;
- poziția pe piața a firmei respective;
- capacitatea firmei de a lansa și dezvolta activități profitabile;
- capacitatea firmei de a se autofinanța;
- performanța compartimentului comercial și de marketing.

Descriere:

☞ Obiectiv: realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1);

☞ Mod de calcul: $I_{CA_n} = \frac{CA_n}{CA_{PA_n}}$,

unde:

CA_n - cifra de afaceri realizată în anul "n", mil. lei;

CA_{PA_n} - cifra de afaceri cuprinsă în PA pentru anul "n", mil. lei;

☞ Sursa informațiilor:

- o CA_n - Situațiile financiare anuale individuale din cadrul Raportului anual;
- o CA_{PA_n} - Anexa 1 la Planul de administrare.

2. Marja EBITDA - mEBITDA ($I_{mEBITDA}$)

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) reprezintă o măsură a performanței operaționale a unei companii. În esență, este o modalitate de a evalua performanța unei companii fără a fi nevoie să luăm în considerare deciziile de finanțare, deciziile contabile sau cadrul de taxare.

Descriere:

☒ Obiectiv: realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1);

☒ Formula:

- o EBITDA = Profit brut + Cheltuieli cu dobânzile + Cheltuieli cu amortizarea și deprecierile;
- o $mEBITDA = \frac{EBITDA}{CA} \times 100$;

☒ Mod de calcul: $I_{mEBITDA_n} = \frac{mEBITDA_n}{30^*}$ [*] – pentru anul 2018 este 40],

unde:

$mEBITDA_n$ - mEBITDA realizată în anul "n", %;

☒ Sursa informațiilor:

- o EBITDA_n și CA_n - Raportul anual.

3. Cheltuieli de exploatare la 1.000 lei venituri din exploatare ($I_{CE/VE}$)

Pentru aprecierea eficienței cheltuielilor efectuate propunem utilizarea indicatorului "cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare", numit și *rata de eficiență a cheltuielilor de exploatare*.

Descriere:

☒ Obiectiv: menținerea la nivelul asumat prin Planul de administrare (Anexa 1);

☒ Formula: $CE/VE = (\text{Cheltuieli de exploatare}) : (\text{Venituri din exploatare})$;

☒ Mod de calcul: $I_{CE/VE_n} = \frac{CE/VE_n}{CE/VE_{PA_n}}$,

unde:

CE/VE_n - cheltuieli de exploatare la 1.000 lei venituri din exploatare realizare în anul "n", lei;

CE/VE_{PA_n} - cheltuieli de exploatare la 1.000 lei venituri din exploatare cuprinse în PA pentru anul "n", lei;

☒ Sursa informațiilor:

- o CE/VE_n - Raportul anual;
- o CE/VE_{PA_n} - Anexa 1 la Planul de administrare.

4. Productivitatea muncii în unități valorice (I_W)

Productivitatea muncii este unul din cei mai importanți indicatori sintetici ai eficienței activității economice a unei societăți, care reflectă eficacitatea muncii cheltuite în procesul de producție. Creșterea productivității muncii constituie cel mai important factor de sporire a volumului producției, de reducere a costurilor de producție și de creștere a rentabilității și competitivității produselor.

Descriere:

☒ Obiectiv: realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1);

☒ Formula: $W = (\text{Cifra de afaceri}) : (\text{Numărul mediu de salariați})$;

☒ Mod de calcul: $I_{W_n} = \frac{W_n}{W_{PA_n}}$,

unde:

W_n - productivitatea muncii realizată în anul "n", mii lei/salariat;

W_{PA_n} - productivitatea muncii cuprinsă în PA pentru anul "n", mii lei/salariat;

☒ Sursa informațiilor:

- o W_n - Cifra de afaceri și numărul mediu de salariați din Raportul anual;
- o W_{PA_n} - Anexa 1 la Planul de administrare.



5. Rata activelor totale (I_{ROA})

Rentabilitatea activelor este unul dintre indicatorii principali de rentabilitate ai unei companii, și măsoară eficiența utilizării activelor, din punctul de vedere al profitului obținut și arată câți lei aduce sub formă de profit un leu investit în active. Practica sugerează că un interval de referință optim pentru o societate este evidențiat prin media țărilor dezvoltate: 3% – 9%.

Descriere:

✘ Obiectiv: realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1);

✘ Formula: $ROA = (\text{Profit net}) : (\text{Active totale}) \times 100$;

✘ Mod de calcul: $I_{ROA_n} = \frac{ROA_n}{ROA_{PA_n}}$

✘ unde:

ROA_n - rata activelor totale realizată în anul "n", %;

ROA_{PA_n} - rata activelor totale cuprinsă în PA pentru anul "n", %;

✘ Sursa informațiilor:

o ROA_n - Profitul net și Activele totale din Raportul anual;

o ROA_{PA_n} - Anexa 1 la Planul de administrare.

ICP operaționali

6. Realizare program investiții (I_{INV})

Conform prevederilor art.29 alin.(11) din OUG nr.109/2011, în actul adițional la contractul de mandat care cuprinde remunerația variabilă, obiectivele și indicatorii de performanță financiari și nefinanciari, "se prevăd în mod obligatoriu obiective cuantificabile privind reducerea obligațiilor restante, modul de gestionare a creanțelor și recuperarea lor, realizarea planului de investiții și asigurarea cu cash-flow a activității desfășurate".

Descriere:

✘ Obiectiv: realizarea a minimum 75% din valoarea investițiilor aprobate prin BVC anual;

✘ Mod de calcul: $I_{INV_n} = \frac{INV_n}{INV_{PA_n} \times 0,75}$,

unde:

INV_n - valoarea investițiilor realizate în anul "n", mii lei;

INV_{PA_n} - valoarea investițiilor cuprinsă în BVC în anul "n", mii lei;

✘ Sursa informațiilor:

o INV_n - Raportul anual;

o INV_{PA_n} - Bugetul de Venituri și Cheltuieli aprobat pentru anul "n".

7. Rata de înlocuire a rezervelor (I_{REZ})

Descriere:

✘ Obiectiv: obținerea unei rate anuale de înlocuire a rezervelor de peste 45%;

✘ Formula: $REZ = (\text{Rezerve descoperite}) : (\text{Producția de gaze naturale})$;

✘ Mod de calcul: $I_{REZ_n} = \frac{REZ_n}{45}$,

unde:

REZ_n - rata de înlocuire a rezervelor realizată în anul "n", %;

45 - rata de înlocuire a rezervelor țintă, %;

✘ Sursa informațiilor:

o REZ_n - Raportul anual.

8. Productivitatea muncii (I_{WO})

Descriere:



- ⌘ Obiectiv: realizarea țintei asumate prin Planul de administrare (Anexa 1);
- ⌘ Formula: $WQ = (\text{Producția de gaze naturale}) : (\text{Numărul mediu de salariați})$;
- ⌘ Mod de calcul: $I_{WQ_n} = \frac{WQ_n}{WQ_{PA_n}}$,

unde:

- WQ_n - productivitatea muncii realizată în anul "n", mii mc/salariat;
- WQ_{PA_n} - productivitatea muncii cuprinsă în PA pentru anul "n", mii mc/salariat;

- ⌘ Sursa informațiilor:
 - o WQ_n - Raportul anual;
 - o WQ_{PA_n} - Anexa 1 la Planul de administrare.

9. Declinul producției de gaze naturale (I_{DP})

Descriere:

- ⌘ Obiectiv: menținerea unui declin anual de 1,5% comparativ cu anul 2017, considerat "an de bază" pentru calculul indicatorului până în anul 2022;
- ⌘ Mod de calcul: $I_{DP_n} = \frac{P_n}{P_{PA_n}}$,

unde:

- P_n - producția de gaze realizată în anul "n", mil.mc;
- P_{PA_n} - producția de gaze asumată pentru anul "n", calculată cu un declin anual de 1,5% plecând de la producția de gaze naturale din anul 2017 care a fost de 5.158 mil.mc, mil.mc;

$$P_{PA_n} = 5.158 \times (1 - 0,015)^i,$$

unde:

i reprezintă numărul de ordine al anilor din perioada mandatului, astfel: 2018=1, 2019=2, 2020=3, 2021=4 și 2022=5;

- ⌘ Sursa informațiilor:
 - o P_n - Raportul anual.

10. Calitatea gazelor naturale (I_C)

Descriere:

- ⌘ Obiectiv: minim 95% din cantitatea de gaze livrată în SNT este conformă cu cerințele de calitate;
- ⌘ Mod de calcul: $I_{C_n} = \frac{Q_{C_n}}{Q_{T_n} \times 0,95}$,

unde:

- Q_{C_n} - cantitatea de gaze naturale care îndeplinește cerințele de calitate livrată în anul "n", mii mc;
- Q_{T_n} - cantitatea totală de gaze naturale livrată în SNT în anul "n", mii mc;

- ⌘ Sursa informațiilor:
 - o Q_{C_n} - Raportul anual.

11. Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a gazelor naturale din contracte de vânzare (I_F)

Descriere:

- ⌘ Obiectiv: 100% din cantitatea fermă contractată;
- ⌘ Mod de calcul: $I_{F_n} = \frac{Q_{F_n}}{Q_{FC_n}}$,

unde:

- Q_{F_n} - cantitatea de gaze furnizată din cantitatea fermă contractată în anul "n", mii mc;
- Q_{FC_n} - cantitatea fermă contractată în anul "n", mii mc;

- ☒ Sursa informațiilor:
 - o Q_{F_n} - Rapoarte trimestriale;
 - o Q_{FC_n} - Rapoarte trimestriale.

ICF privind guvernanta corporativă

12. Raportarea la timp a indicatorilor de performanță ai societății (I_R)

Descriere:

- ☒ Obiectiv: încadrarea în termenele legale de raportare;
- ☒ Valoare țintă: “0” depășiri ale termenelor de raportare;
- ☒ Mod de calcul: $I_{R_n} = \frac{NR_{Rt_n}}{NR_{RT_n}}$,
unde:
 - NR_{Rt_n} - numărul de raportări efectuate în termen în anul “n”;
 - NR_{RT_n} - numărul total de raportări efectuate în anul “n”;
- ☒ Sursa informațiilor:
 - o NR_{Rt_n} - data transmiterii efective a raportării;
 - o NR_{RT_n} - data programată prin calendar/act normativ/act administrativ.

13. Revizuirea anuală a Codului de etică (I_{CE})

Descriere:

- ☒ Obiectiv: elaborarea, aprobarea și publicarea pe website-ul societății a Codului de etică revizuit, până la data de 30 iunie;
- ☒ Mod de calcul:
 - o $I_{BVC_n} = 1$, dacă revizuirea s-a realizat în termen;
 - o $I_{BVC_n} = 0$, dacă revizuirea nu s-a realizat în termen;
- ☒ Sursa informațiilor:
 - o website-ul societății.

14. Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului (I_R)

Descriere:

- ☒ Obiectiv: implementarea prevederilor Standardului 8 din Ordinul SGG nr.600/2018;
- ☒ Mod de calcul: $I_{R_n} = \frac{NRisc_{R_n}}{NRisc_{P_n}}$,
unde:
 - $NRisc_{R_n}$ - numărul de măsuri realizate în anul “n”;
 - $NRisc_{P_n}$ - numărul de măsuri propuse în anul “n”;
- ☒ Sursa informațiilor:
 - o Raportul anual asupra managementului riscului (elaborat conform Ordinului SGG nr.600/2018³).

15. Implementarea sistemului de control intern managerial (I_{CIM})

Descriere:

- ☒ Obiectiv: implementarea anuală a minimum 14 standarde de control intern prevăzute de Ordinul SGG nr.600/2018;

³ Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr.600 din 20 aprilie 2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice.

☒ Mod de calcul: $I_{CIM_n} = \frac{NCIM_{R_n}}{4}$,

unde:

$NCIM_{R_n}$ - numărul de standarde de control intern implementate în anul "n";

☒ Sursa informațiilor:

- o Raportul anual asupra sistemului de control intern managerial.

16. Solicitarea de revizuire a indicatorilor de performanță ai societății (I_{IP})

Descriere:

☒ Obiectiv: solicitarea de revizuire a indicatorilor de performanță ai societății în termen de maxim 60 de zile de la constatarea necesității de revizuire;

☒ Valoare țintă: încadrarea în termenul de 60 de zile;

☒ Mod de calcul: $I_{IP_n} = \frac{NIP_{t_n}}{NIP_{T_n}}$,

unde:

NIP_{t_n} - numărul de indicatori solicitați pentru revizuire în termen în anul "n";

NIP_{T_n} - numărul total de indicatori solicitați pentru revizuire anul "n";

☒ Sursa informațiilor:

- o convocatoarele AGA și materialele supuse analizei și aprobării acționarilor.

Valorile țintă ale indicatorilor cheie de performanță

În tabelul de mai jos prezentăm valorile țintă ale indicatorii cheie de performanță, estimate a fi obținute în perioada 2018-2022 ca urmare a implementării măsurilor și realizării acțiunilor necesare pentru realizarea obiectivelor strategice cuprinse în Planul de administrare al societății (Anexa 1 la Planul de Administrare):

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	2018	2019	2020	2021	2022
	ICP financiari					
1.	Cifra de afaceri [mil.lei]	4.965	4.438	4.491	4.556	4.997
2.	Marja EBITDA [%]	46	31	32	33	34
3.	Cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri din exploatare [lei]	691	762	784	784	784
4.	Productivitatea muncii (în unități valorice pe total personal mediu) [mii lei/salariat]	886	762	772	783	858
5.	Rata activelor totale [%]	14	9	8	8	8
	ICP operaționali					
6.	Realizare program investiții [%]	75	75	75	75	75
7.	Rata de înlocuire a rezervelor [%]	45	45	45	45	45
8.	Productivitatea muncii (în unități fizice pe total personal mediu) [mii mc/salariat]	885	858	855	842	829
9.	Declinul producției de gaze naturale [%]	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
	ICP orientați către servicii publice					
10.	Calitatea gazelor naturale [%]	95	95	95	95	95
11.	Îndeplinirea obligațiilor de furnizare a gazelor naturale din contracte de vânzare [%]	100	100	100	100	100
	ICP privind guvernanța corporativă					
12.	Raportarea la timp a indicatorilor de performanță ai societății [%]	100	100	100	100	100
13.	Revizuirea anuală a Codului de etică [%]	100	100	100	100	100

Nr. crt.	Indicatori cheie de performanță (ICP)	2018	2019	2020	2021	2022
14.	Stabilirea politicilor managementului de risc și monitorizarea riscului [%]	100	100	100	100	100
15.	Implementarea sistemului de control intern managerial [%]	100	100	100	100	100
16.	Solicitarea de revizuire a indicatorilor de performanță ai societății [%]	100	100	100	100	100

Notă:

- în tabelul de mai sus se regăsesc și valorile țintă ale indicatorilor de performanță pentru anul 2018, motivat de faptul că Planul de Administrare pentru perioada 2018-2022 a fost elaborat înaintea publicării situațiilor financiare preliminare și finale pentru anul 2018, iar aceste ținte au făcut obiectul procesului-verbal de negociere încheiat cu autoritatea publică tutelară;
- valorile țintă ale indicatorilor de performanță, prezentați în tabelul de mai sus, au fost stabilite ținând seama și de prevederile *OUG nr.114 din 28 decembrie 2018 privind instituirea unor măsuri în domeniul investițiilor publice și a unor măsuri fiscal-bugetare, modificarea și completarea unor acte normative și prorogarea unor termene*;
- urmare a adoptării *OUG nr.19 din 29 martie 2019 privind completarea și modificarea unor acte normative*, prin care a fost modificată OUG nr.114 din 28 decembrie 2018, valorile țintă ale indicatorilor de performanță vor face obiectul unei proceduri de revizuire și, ulterior, vor fi supuse aprobării Adunării Generale a Acționarilor Romgaz.

În conformitate cu prevederilor art.30 alin.(3) ale OUG nr.109/2011 supunem analizei în vederea negocierii și aprobării indicatorii de performanță financiari și nefinanciari rezultați din Planul de administrare, așa cum aceștia sunt prezentați în prezentul Referat.

Președinte Consiliul de Administrație,

Nistoran Dorin Liviu