



# STRATEGIA

12	29	50	2	Report wocny	
200					
	534	126	84301		200
21	202			Report wocny	
	03	1604			
	1583	Ra		204	
				170	04



**Podstawowym celem PGNiG SA jest zapewnienie niezawodnych, bezpiecznych dostaw czystej i przyjaznej dla środowiska naturalnego energii z wykorzystaniem konkurencyjnych oraz innowacyjnych rozwiązań energetycznych. Spółka pozostaje otwarta na nowe wyzwania, a jednocześnie jest wierna swej tradycji i dba o utrzymanie zaufania, jakim darzą ją klienci. Prowadząc działalność, PGNiG SA chce być wiarygodnym partnerem, realizującym rozwój i wzrost wartości firmy w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju.**

Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA to przedsiębiorstwo z tradycją i ugruntowaną pozycją lidera na polskim rynku gazowniczym. Za sprawą długoletniego rozwoju, spółka dysponuje cennym zestawem aktywów i zachowuje kontrolę nad wieloma segmentami rynku energetycznego (produkcja, magazynowanie, sprzedaż i dystrybucja gazu ziemnego), co stanowi solidny fundament dalszego rozwoju i systematycznego podnoszenia jej wartości.

Nadrzędnym celem PGNiG SA jest realizacja wzrostu wartości dla akcjonariuszy. W swoich działaniach spółka bazuje na sześciu strategicznych filarach:

- 1) rozwoju działalności handlowej;**
- 2) zapewnieniu dostaw gazu ziemnego;**
- 3) rozwoju działalności poszukiwawczo-wydobywczej;**
- 4) rozbudowie i budowie pojemności magazynowych;**
- 5) podniesieniu rentowności w obszarze dystrybucji;**
- 6) poszerzeniu zakresu i skali działalności (wydłużeniu łańcucha wartości).**

Zaproponowane dla wszystkich obszarów działalności główne cele składają się na wizję GK 0, zgodnie z którą w perspektywie 2015 roku Grupa będzie nowoczesną i sprawnie zarządzaną or-

ganizacją, kontrolującą pełen łańcuch wartości w ramach sektora gazowego – od złóż, aż po kontakt z klientem, i skupiającą aktywa z sektorów: paliwowego, chemicznego i elektroenergetycznego.

### **Rozwój działalności handlowej**

Działalność handlowa w PGNiG SA opiera się na zaspokajaniu krajowego popytu na paliwo gazowe poprzez transakcje kupna/sprzedaży gazu ziemnego. PGNiG SA sprzedaje gaz ziemny zarówno odbiorcom indywidualnym, jak i przemysłowym oraz prowadzi działania aktywnie wspierające handel (budowanie trwałych relacji z klientami, projektowanie nowych produktów, kształtowanie taryf, cenników produktów i usług pozataryfowych, a także szeroko rozumiane działania marketingowe).

W obliczu dynamicznych zmian w otoczeniu prawnym i biznesowym, GK PGNiG musi podjąć wiele działań w obszarze obrotu – jedynie wówczas możliwe będzie utrzymanie pozycji lidera na rynku polskim w warunkach otwartej konkurencji.

W zakresie rozwoju działalności handlowej PGNiG SA stawia przed sobą następujące cele:

- utrzymanie dominującej pozycji na rynku krajowym;
- zapewnienie rentowności obrotu gazem ziemnym na poziomie rynkowym;
- wypracowanie spójnej polityki handlowej dla Grupy Kapitałowej.

### **Utrzymanie dominującej pozycji na rynku krajowym**

W związku z liberalizacją rynku energii w Polsce, utrzymanie pozycji lidera staje się dużym wyzwaniem. PGNiG SA planuje liczne działania mające na celu zapewnienie spółce dominującej pozycji na krajowym rynku, w tym:

- wzrost wolumenu sprzedaży gazu ziemnego do małych i średnich klientów (to jest powyżej 50 mln m<sup>3</sup>/rok) o średnio

1,5% rocznie. Ma to nastąpić na skutek zwiększonego zapotrzebowania na gaz ze strony dotychczasowych klientów oraz poprzez poszerzenie bazy odbiorców. Pozyskanie nowych klientów – biznesowych oraz indywidualnych – wiąże się z gazyfikacją nowych obszarów Polski, nieobjętych dotąd działaniem GK PGNiG;

- wzrost sprzedaży do dużych odbiorców przemysłowych (między innymi o 100% w sektorach elektroenergetycznym i ciepłowniczym). Podłączanie nowych, dużych klientów pozwala skokowo zwiększyć sprzedaż oraz zapewnia odbiór gazu ziemnego w długim okresie.

### **Zapewnienie rentowności obrotu gazem ziemnym na poziomie rynkowym**

Sprzedaż gazu ziemnego w Polsce podlega taryfowaniu we wszystkich segmentach rynku, a regulacja cen ma charakter restrykcyjny. Taki model regulacji obrotu gazem ma wiele negatywnych konsekwencji, takich jak strata na imporcie gazu ziemnego, zaniżona cena surowca ze źródeł krajowych czy konieczność ponoszenia całego ryzyka handlowego przez przedsiębiorstwo zajmujące się obrotem. W celu zapewnienia rentowności obrotu gazem ziemnym, a także zwiększenia konkurencyjności rynku PGNiG SA podjęło następujące inicjatywy:

- działania na rzecz zmian regulacji sektora gazowniczego w Polsce. Obrane w tym zakresie cele krótkoterminowe zakładają zapewnienie urealnienia ceny sprzedaży gazu ziemnego, która w pełni pokryje uzasadnione koszty prowadzenia działalności obrotu gazem oraz poszukiwań i wydobycia. Celem do osiągnięcia w dłuższym terminie będzie całkowite zwolnienie spółek obrotu z obowiązku przedkładania taryf do akceptacji;
- obniżenie kosztów obsługi klienta poprzez dążenie do zoptymalizowania wewnętrznych procesów w organizacji;
- wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem związanym ze zmianami pogody, polegającego na zminimalizowaniu strat przedsiębiorstwa lub rekompensatę spadku jego obrotów w związku z niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi.

### **Wypracowanie spójnej polityki handlowej dla Grupy Kapitałowej**

Realizacja zadań związanych z tym celem powinna sprzyjać wzrostowi sprzedaży gazu ziemnego oraz liczby klientów, pozwoli także na wprowadzenie nowych produktów do oferty PGNiG SA. Cel ten zostanie osiągnięty dzięki realizacji następujących zadań:

- zwiększenie atrakcyjności oferty dla klientów. Rozszerzenie asortymentu oferowanych produktów i usług to kolejne, obok sprzedaży gazu ziemnego, znaczące źródło generowania przychodów;
- usprawnienie procesów handlowych i marketingowych. Oprócz działań mających na celu usprawnienie przyłączania nowych klientów będą wprowadzane rozwiązania podnoszące jakość i dostępność obsługi klientów PGNiG SA na najwyższym poziomie. Zweryfikowana zostanie liczebność i lokalizacja sieci Biur Obsługi Klienta, powstaną tak zwane e-BOKi oraz będzie rozwijana obsługa poprzez Call Center. Wszystkie wymienione jednostki będą zapewniać kompleksową obsługę w zakresie wszystkich produktów i usług oferowanych przez PGNiG SA. Dodatkowo obsługa reklamacji

klientów zostanie scentralizowana, w celu zapewnienia jednolitego standardu przy rozpatrywaniu skarg i zażaleń.

### **Co już udało nam się zrobić**

W roku 2008 został zlikwidowany Oddział Handlowy PGNiG SA oraz utworzone zostało sześć Oddziałów Obrotu Gazem z siedzibami w Gdańsku, Poznaniu, Tarnowie, Warszawie, Wrocławiu i Zabrzu. Oddziały te są strukturami nadrzędnymi wobec 23 Gazowni. Terytorium działania każdego z sześciu Oddziałów pokrywa się z zakresem działania regionalnych Spółek Gazownictwa należących do GK PGNiG. Kolejnym etapem jest usprawnienie procesów, wdrożenie jednolitych standardów obsługi klienta i systemu wizualizacji. Reorganizacja ma na celu lepsze dostosowanie spółki do wymagań konkurencyjnego rynku.

Ponadto GK PGNiG podjęła już pierwsze działania w celu zwiększenia zakresu oferowanego asortymentu poprzez rozwój rynku CNG oraz zwiększenie produkcji LNG. Jest to szczególnie ważne na polskim rynku, gdzie zarówno obrót, jak i przesył oraz dystrybucja gazem są działalnościami regulowanymi.

### **Zapewnienie dostaw gazu ziemnego**

W celu zbilansowania krajowego popytu na gaz ziemny, GK PGNiG prowadzi działalność wydobywczą z własnych zasobów, a także pozyskuje gaz poza granicami kraju. Z własnego wydobycia pokrywane jest około 30% zapotrzebowania, natomiast pozostałe ilości zaspokajane są przez import gazu od partnerów zagranicznych – głównie z kierunku wschodniego (największy dostawca to OOO Gazprom Export). Mając na względzie silne uzależnienie od dostaw gazu ziemnego z jednego tylko kierunku i od jednego dostawcy, spółka dąży do dywersyfikacji dróg i kierunków dostaw gazu. W związku z tym podjęto następujące działania mające za zadanie zapewnić ciągłość i bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego:

- rozpoczęto budowę nowej infrastruktury transportowej umożliwiającej dostawę gazu do Polski z innych niż dotychczas kierunków;
- skoncentrowano się na budowie odpowiedniej struktury kontraktów importowych;
- prowadzony jest również międzynarodowy trading gazem i ropą naftową.

### **Budowa nowej infrastruktury transportowej**

Stworzenie odpowiedniej infrastruktury dywersyfikacyjnej umożliwi realizowanie dostaw gazu do Polski z różnych kierunków i od różnych dostawców. W celu infrastrukturalnego zabezpieczenia dostaw gazu ziemnego do odbiorców po konkurencyjnych cenach, PGNiG SA przewidziało następujące inicjatywy strategiczne:

- współpracę z OGP GAZ-SYSTEM SA realizującym projekt Baltic Pipe, w celu jak najsprawniejszego i najbardziej optymalnego sfinalizowania projektu budowy podmorskiego gazociągu umożliwiającego dostawę gazu ziemnego z Danii do Polski, a w dalszej perspektywie również w kierunku odwrotnym;
- realizację projektu Skanled, który umożliwi dostęp do norweskich złóż gazu ziemnego. Stworzy to PGNiG SA zarówno możliwość przesyłu własnego gazu wydobywanego na Norweskim

Szelfie Kontynentalnym (NCS), jak i importu gazu wydobywanego tam przez inne podmioty;

- współpracę z OGP GAZ-SYSTEM SA przy budowie terminalu regazyfikującego LNG. Podstawową zaletą tego projektu jest możliwość realizowania dostaw gazu z pominięciem tradycyjnych szlaków transportowych;
- realizację połączeń międzysystemowych (interkonektorów) na granicy zachodniej w 2011 roku i granicy południowej w 2014 roku oraz projektów uzupełniających. Budowa połączeń umożliwi wymianę handlową z krajami sąsiadującymi oraz uczestnictwo w rynkach bilansujących Europy. Planowane inwestycje w tym zakresie to:
  - budowa interkonektora z systemem niemieckim;
  - budowa interkonektora południowego, który zapewni dostęp do hubu gazowego w Baumgarten;
  - rozbudowa połączenia w Lasowie przez OGP GAZ-SYSTEM SA, we współpracy z PGNiG SA.

Po zrealizowaniu projektów strategicznych, kiedy to na rynek Polski będą dostarczane wielkości przewyższające popyt, interkonektory umożliwią eksport nadwyżek gazu do Europy Zachodniej.

- Działania wspierające rozbudowę polskiego systemu przesyłowego (za rozwój tej sieci odpowiada operator systemu przesyłowego OGP GAZ-SYSTEM SA). Stworzenie sprawnej sieci gazociągów przesyłowych jest jednym z głównych czynników pozwalających na rozprowadzenie gazu z projektów dywersyfikacyjnych do klienta.

### **Budowa odpowiedniej struktury kontraktów importowych**

Z uwagi na silne uzależnienie dostaw gazu od jednego przedsiębiorstwa i z jednego kierunku, GK PGNiG dąży do zmiany struktury pozyskania gazu poprzez zrównoważenie dostaw gazu z kierunku wschodniego dostawami z kierunków zachodniego i północnego (gaz przewodowy i LNG), przy racjonalnym poziomie wydobycia własnego.

Właściwa struktura kontraktów importowych zostanie osiągnięta dzięki:

- zapewnieniu dostaw w latach 2010–2014 w ilościach 3,0–4,5 mld m<sup>3</sup> do czasu realizacji projektów strategicznych;
- przedłużeniu kontraktu jamalskiego o kolejne 15, 20 lat;
- podpisaniu kontraktu/kontraktów na dostawy gazu ziemnego do terminalu LNG;
- rezerwacji przepustowości w Scanled i Baltic Pipe w wysokości maks. 3 mld m<sup>3</sup> rocznie;
- rezerwacji przepustowości w duńskim systemie przesyłowym na poziomie odpowiadającym rezerwacji przepustowości w gazociągu Scanled;
- rezerwacji przepustowości w Nabucco w ilości około 1 mld m<sup>3</sup> gazu ziemnego rocznie.

### **Prowadzenie międzynarodowego tradingu gazem i ropą naftową**

Dzięki rozpoczęciu prowadzenia międzynarodowego tradingu gazem ziemnym i ropą naftową Grupa Kapitałowa PGNiG stanie się aktywnym uczestnikiem zliberalizowanego rynku gazu w Europie, nie tylko w segmencie wydobycia, ale również w seg-

mentcie obrotu, poszerzając w ten sposób kontrolowany przez siebie łańcuch wartości. Prowadzenie tradingu wesprze proces dywersyfikacji źródeł dostaw gazu ziemnego i zarządzania ryzykiem, jednocześnie zapewniając konkurencyjność cenową oferty sprzedażowej. Możliwość uczestnictwa w europejskim rynku będzie miała także szczególne znaczenie w przypadku pojawienia się nadwyżek gazu ziemnego w Polsce.

### **Co już udało nam się zrobić**

W ramach stworzenia odpowiedniej infrastruktury dywersyfikacyjnej GK PGNiG rozpoczęła realizację projektów zorientowanych na kierunek skandynawski oraz transport morski gazu skroplonego. W roku 2008 na ten cel spółka przeznaczyła około 320 mln zł, z czego największej środków zostało wydatkowanych na zagospodarowanie posiadanych złóż na Norweskim Szelfie Kontynentalnym (12-procentowy udział w obszarze eksploatacyjno-poszukiwawczym obejmującym złoża Skarv/Snadd/Idun). Ponadto na początku 2009 roku spółka z GK PGNiG, odpowiedzialna za realizację projektów skandynawskich – PGNiG Norway AS – objęła udziały w dwóch nowych licencjach poszukiwawczych: PL 350 oraz PL 419.

PGNiG SA przystąpiła także do budowy połączenia międzysystemowego pomiędzy Polską a Niemcami na trasie Boernicke–Police. Celem tej inwestycji jest umożliwienie wymiany handlowej z rynkiem niemieckim. W roku 2008 rozpoczęto budowę gazociągu o długości około 14 km. Przepustowość połączenia wyniesie do 3 mld m<sup>3</sup> rocznie. Trwają również prace związane z połączeniami transgranicznymi z Czechami i Słowacją.

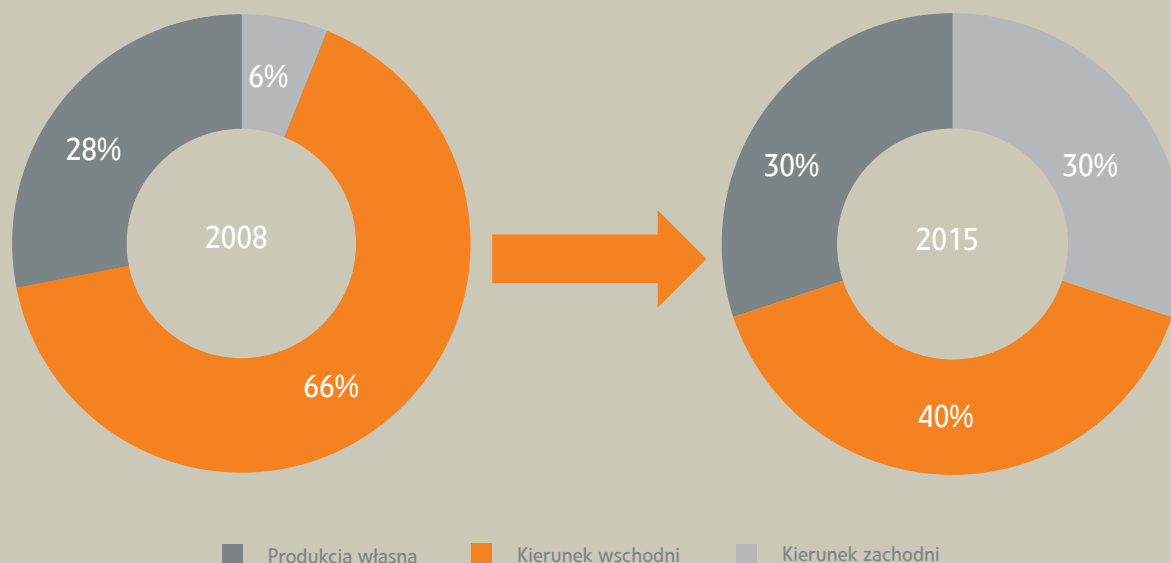
### **Rozwój działalności poszukiwawczo-wydobywczej**

Dostęp do własnych złóż zarówno w kraju, jak i za granicą jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Stąd też PGNiG SA będzie nadal rozwijało działalność poszukiwawczo-wydobywczą w kraju i za granicą. Ograniczona baza surowcowa w Polsce i rosnące koszty zagospodarowania nowych złóż wymuszają konieczność podjęcia przez GK PGNiG prac poszukiwawczych i eksploatacyjnych poza granicami kraju. Obecnie zagraniczna działalność poszukiwawczo-wydobywczą Grupy koncentruje się na obszarze Norweskiego Szelfu Kontynentalnego oraz w Afryce Północnej i na Środkowym Wschodzie. Przy wyborze kierunków ekspansji spółka będzie kierowała się perspektywami odkrycia złóż ropy naftowej i gazu ziemnego, sytuacją polityczną kraju eksportera tych surowców, możliwościami dostaw gazu do Polski, przepisami prawnymi oraz możliwościami współpracy z innymi przedsiębiorstwami sektora (zarówno polskimi, jak i zagranicznymi), a także możliwościami finansowymi PGNiG SA.

Działania podejmowane w zakresie rozwoju działalności poszukiwawczo-wydobywczej to:

- zwiększenie własnego wydobycia gazu ziemnego do poziomu około 6,2 mld m<sup>3</sup> (w przeliczeniu na gaz wysokometanowy) i ropy naftowej do około 1,8 mln t rocznie w kolejnych latach;
- racjonalizacja działań w obszarze poszukiwań i wydobycia;
- zajęcie pozycji międzynarodowego koncernu gazowego.

## OBECNA I POŻĄDANA STRUKTURA DOSTAW GAZU DO POLSKI



### Zwiększenie własnego wydobycia gazu ziemnego i ropy naftowej

Zintensyfikowanie w ostatnich latach działalności Grupy PGNiG w zakresie poszukiwań i wydobycia otworzyło perspektywę zwiększenia wydobycia gazu ziemnego i ropy naftowej. W kraju rozpoznano nowe złoża węglowodorów i określono możliwości wydobywcze w starych złożach. Dzięki zakupowi koncesji i rozpoczęciu działalności na rynkach zagranicznych PGNiG SA zwiększyło posiadany już zasób węglowodorów. Prowadzenie ciągłych prac poszukiwawczych, których wynikiem będą nowe odkrycia, pozwoli, z kolei, na zwiększenie poziomu wydobycia. Cele, jakie w tym zakresie stawia przed sobą GK PGNiG, to:

- zwiększenie krajowych zdolności wydobywczych gazu ziemnego do około 4,5 mld m<sup>3</sup> (w przeliczeniu na gaz wysokometanowy) i ropy naftowej do około 1 mln t rocznie;
- rozpoczęcie wydobycia gazu ziemnego i ropy naftowej z zagranicznych złóż w 2011 roku. GK PGNiG stale monitoruje rynek w celu akwizycji nowych aktywów poszukiwawczo-wydobywczych oraz bierze udział w wybranych rundach licencyjnych. Rozwój działalności na Norweskim Szelfie Kontynentalnym ma zapewnić w długim okresie minimum 1,5 mld m<sup>3</sup>/rok gazu ziemnego, który będzie pochodził z tak zwanego „equity gas”;
- utrzymanie współczynnika odnawialności zasobów na minimalnym poziomie 1,1 w ciągu pięciu lat. Rocznie wierconych będzie około 30 otworów poszukiwawczych i rozpoznawczych;
- utrzymanie obszarów koncesyjnych w kraju na poziomie minimum 45–50 tys. km<sup>2</sup>, co powinno zapewnić utrzymanie wydobycia krajowego na planowanym poziomie.

### Racjonalizacja działań w obszarze poszukiwań i wydobycia

Racjonalne wydobycie gazu ziemnego, rozumiane jako przestrzeganie reżimu technologicznego, pozwala z jednej strony utrzymać jego wysoki udział w portfelu krajowego zużycia gazu,

a z drugiej – umożliwia zachowanie zasobów dla przyszłych pokoleń. Poszukiwania i wydobycie to bardzo ważna sfera działań GK PGNiG, stąd planowane są liczne inicjatywy w tym zakresie.

- restrukturyzacja spółek z obszaru poszukiwań, co poprawi efektywność prowadzonych przez nie prac. Konsolidacja (całościowa lub częściowa) spółek poprzez synergię wpłynie na obniżenie kosztów jednostkowych działalności. Zrestrukturyzowana organizacja będzie w stanie konkurować na zmieniającym się rynku prac poszukiwawczych i wydobywczych;
- ulepszenie metodologii prowadzenia prac poszukiwawczych w kraju;
- wprowadzenie nowych systemów rozliczeń prac spółek serwisowych, w tym systemu „daily rate”. Wprowadzenie bardziej efektywnych systemów rozliczeń za wykonane prace serwisowe pozwoli na zoptymalizowanie kosztów poszukiwań, które obecnie są realizowane w ramach tak zwanych umów pod klucz.

### Zajęcie przez PGNiG SA pozycji międzynarodowego koncernu gazowego

Celem strategicznym PGNiG SA jest zbudowanie stabilnej pozycji jako koncernu poszukiwawczo-wydobywczego na kluczowych rynkach, w trzech regionach świata:

- w regionie Morza Północnego, Morza Norweskiego i w przyszłości Morza Barentsa (Norwegia oraz Dania, Wielka Brytania, Niemcy);
- w regionie Afryki Północnej (Libia, Egipt, Algieria oraz Tunezja, Maroko, Mauretania);
- w regionie Środkowego Wschodu (Indie i Pakistan).

Na arenie międzynarodowej działania będą prowadzone wielotorowo, między innymi będą dotyczyły pozyskania udziałów w koncesjach lub innego typu przedsięwzięciach poszukiwawczo-wydobywczych bezpośrednio od firm zainteresowanych ich zbyciem czy też zawiązania aliansów z innym firmami (na przykład konsorcja).

Podejmowane w tym zakresie działania będą obejmowały:

- Zbudowanie znaczącej pozycji na rynkach kluczowych. Na tych obszarach PGNiG SA planuje stworzyć silne przedstawicielstwa zdolne do samodzielnego prowadzenia prac poszukiwawczych w danym kraju, w tym operatorstwa koncesji.
- Osiągnięcie widocznej pozycji na rynkach dodatkowych.
- Utrzymanie pozycji cenionego i uznanego usługodawcy prac serwisowych. Konkurencyjność usług oferowanych na arenie międzynarodowej będzie zapewniona przez optymalną restrykturyzację sektora spółek serwisowych.

### Co już udało nam się zrobić

W roku 2008 na wzrost zdolności wydobywczych PGNiG SA przeznaczyło około 310 mln zł. Większość zadań było związanych z zagospodarowaniem nowych złóż lub zwiększeniem wydajności pracujących kopalń. Najważniejsze z nich to projekt LMG czyli zagospodarowanie złóż ropy naftowej i gazu ziemnego Lubiatów, Międzychód, Grotów (w sierpniu 2008 roku PGNiG SA podpisało umowę o wartości 1,4 mld zł na realizację tego projektu z konsorcjum w składzie PBG SA Polska, Technip KTI SpA Włochy, Thermo Design Engineering Ltd. Kanada), budowa odazotowni w Grodzisku Wielkopolskim, zagospodarowanie złoża Kaleje oraz budowa części gazociągu Kaleje–Muchy.

### Rozbudowa i budowa pojemności magazynowych

Działalność magazynowa jest istotnym czynnikiem stabilizującym zmienne zapotrzebowanie rynku na gaz ziemny, gwarantującym bezpieczeństwo dostaw. W związku z rozwojem rynku oraz potrzebą dostosowania pojemności magazynowych do obowiązującego prawa, PGNiG SA będzie prowadziło dalszą rozbudowę i budowę podziemnych magazynów gazu. W roku 2015 zrealizowanie planowanych inwestycji zwiększających pojemności magazynowe powinno pozwolić na pokrycie powyżej 70-dniowego zapotrzebowania klientów PGNiG SA na paliwo gazowe.

Cele strategiczne w zakresie rozbudowy pojemności podziemnych magazynów gazu obejmują:

- zapewnienie odpowiednich pojemności magazynowych na potrzeby klientów PGNiG SA oraz ustawy o zapasach;
- powołanie Operatora Systemu Magazynowania;
- świadczenie usług magazynowania gazu na zasadach komercyjnych;
- podniesienie rentowności w obszarze magazynowania.

### Zapewnienie odpowiednich pojemności magazynowych na potrzeby klientów PGNiG SA oraz ustawy o zapasach

Konieczność zwiększenia elastyczności reagowania na potrzeby klientów, zapewnienia ciągłości i stabilności dostaw oraz ograniczenia ryzyka w sytuacjach zagrożenia dostaw ze źródeł zagranicznych, a także wypełnienia obowiązku stworzenia zapasów obowiązkowych, wynikającego z polskiego prawodawstwa rodzi potrzebę dysponowania odpowiednim potencjałem w zakresie pojemności magazynowych. W tym celu spółka planuje:

- powiększanie pojemności magazynowych, głównie na gaz ziemny wysokometanowy o około 2 mld m<sup>3</sup> do łącznej pojemności około 3,8 mld m<sup>3</sup>;

- pozyskiwanie środków finansowych na realizację inwestycji, w tym środków unijnych.

### Powołanie Operatora Systemu Magazynowania

Powołanie Operatora Systemu Magazynowania (OSM) ma na celu dostosowanie wewnętrznej struktury i organizacji działalności PGNiG SA do regulacji Unii Europejskiej i prawa krajowego. Ma to przede wszystkim zagwarantować stosowanie zasady TPA (ang. Third Party Access).

### Świadczenie usług magazynowania gazu na zasadach komercyjnych

PGNiG SA planuje wprowadzenie usługi magazynowania gazu, zarówno na potrzeby swoich klientów, jak i firm zajmujących się dostawami gazu z importu na rynek krajowy. Świadczenie tej usługi będzie uzależnione zarówno od zgłaszanego zapotrzebowania, jak i od możliwości przeznaczenia części pojemności magazynowych na tego typu działalność. Spółka planuje także budowę PMG z partnerami zewnętrznymi, w celu udostępnienia pojemności magazynowych na zasadach komercyjnych.

### Podniesienie rentowności w obszarze magazynowania

Działalność magazynowa jest koncesjonowana i regulowana, co oznacza konieczność zatwierdzania taryf na usługi podejmowane w jej ramach. PGNiG SA podjęło starania, by przy ustalaniu wysokości taryfy magazynowej był brany pod uwagę zwrot na zaangażowanym kapitale, co gwarantowałoby opłacalność prowadzenia inwestycji. Mając na uwadze ryzyko tego typu działalności, minimalny poziom zwrotu z zaangażowanego kapitału w budowanych magazynach powinien wynosić nie mniej niż 10 - 11%.

### Co już udało nam się zrobić

PGNiG SA stara się o pozyskanie środków unijnych na realizację czterech podziemnych magazynów: Wierchowice, Strachocina, Kosakowo i Mogilno. W roku 2008 na budowę i rozbudowę magazynów gazu wysokometanowego spółka przeznaczyła prawie 110 mln zł, z czego najwięcej zostało wydatkowane na rozbudowę magazynów w Strachocinie oraz Mogilnie. W listopadzie 2008 roku Zarząd PGNiG SA podpisał z konsorcjum firm na czele z polskim PBG SA umowę na rozbudowę PMG Wierchowice z pojemności 0,575 mld m<sup>3</sup> do pojemności 1,200 mld m<sup>3</sup>. Wartość umowy wynosi około 1,1 mld zł. Ponadto również w listopadzie 2008 roku został zakończony formalnoprawny proces wydzielenia Operatora Systemu Magazynowania. Decyzją z 31 grudnia 2008 roku Prezes URE wyznaczył PGNiG SA Operatorem Systemu Magazynowania.

### Podniesienie rentowności w obszarze dystrybucji

Dystrybucja odgrywa istotne miejsce w budowaniu wartości Grupy Kapitałowej PGNiG, dlatego też ważne miejsce w jej strategii zajmuje maksymalizacja efektywności kosztowej oraz optymalizacja stabilnych przychodów z działalności spółek gazownictwa. Każdy z operatorów będzie realizował strategię uwzględniającą

specyfikę poszczególnych obszarów.

Cele strategiczne wyznaczone w zakresie wzrostu rentowności w obszarze dystrybucji są następujące:

- podniesienie rentowności działalności;
- racjonalizacja kosztów;
- optymalny rozwój sieci dystrybucyjnej.

### **Podniesienie rentowności działalności w obszarze dystrybucji**

Dystrybucja jest działalnością regulowaną, a taryfy kalkulowane są na podstawie tak zwanych kosztów uzasadnionych z uwzględnieniem wskazanej przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału. W celu podniesienia rentowności sprzedaży usług dystrybucyjnych, GK PGNiG będzie dążyć do zaakceptowania przez urząd stawek, które pozwolą na realizację planowanych inwestycji związanych z rozbudową systemu dystrybucyjnego. Docelowo zwrot z kapitału w obszarze dystrybucji powinien osiągnąć od 7 do 8% w 2015 roku. Taki poziom wskaźnika będzie gwarantował realizację niezbędnych inwestycji w rozbudowę sieci dystrybucyjnej.

### **Racjonalizacja kosztów**

Kluczowym elementem budowania wartości działalności dystrybucyjnej jest racjonalizacja kosztów spółek gazownictwa i utrzymanie rentowności na satysfakcjonującym poziomie. Cel ten będzie osiągnięty poprzez realizację wielu inicjatyw, między innymi przez:

- obniżenie kosztów własnych działalności,
- konsolidację zakupów w ramach GK PGNiG, która przyczyni się do obniżenia kosztów działalności podstawowej z zakresu budowy, rozbudowy i modernizacji systemu dystrybucyjnego.

### **Optymalny rozwój sieci dystrybucyjnej**

Najważniejszym priorytetem w działaniach inwestycyjnych Spółek Gazownictwa jest przyłączanie nowych klientów na obszarach, w sąsiedztwie których istnieje sieć gazowa. Spółka przez rozbudowę sieci gazowych na terenie gmin leżących w zasięgu sieci przesyłowych i dystrybucyjnych będzie zagęszczać sieć dystrybucyjną oraz gazyfikować miejscowości, które nie miały wcześniej dostępu do paliwa gazowego. Do osiągnięcia tego celu przyczynią się trzy inicjatywy strategiczne:

- opracowanie jednolitych zasad rozbudowy sieci dystrybucyjnej, poprzedzone analizami rynkowymi poszczególnych obszarów geograficznych. Stworzenie integralnych zasad i procedur usprawni proces podejmowania decyzji dotyczących rozwoju sieci dystrybucyjnej;
- stworzenie jednolitej mapy przepustowości gazociągów dystrybucyjnych, która pozwoli na identyfikację zarówno wąskich gardeł, jak i wolnych mocy przepustowych, a także umożliwi optymalną rozbudowę gazociągów wynikającą ze zgłaszanego przez klientów zapotrzebowania na paliwo gazowe;
- pozyskanie funduszy unijnych na finansowanie projektów rozbudowy sieci dystrybucyjnej, co w znacznym stopniu przyczyni się do rozwoju regionów o szczególnie niskim stopniu gazyfikacji.

### **Co już udało nam się zrobić**

W roku 2008 spółki gazownictwa zrealizowały inwestycje na poziomie ponad 940 mln zł. Wykonane zadania inwestycyjne to głównie rozbudowa sieci gazowej oraz realizacja przyłączy nowych klientów.

### **Poszerzenie obszarów i skali działalności**

Dostrzegając możliwości dalszego rozwoju Grupy Kapitałowej, Zarząd PGNiG SA będzie prowadził działania zmierzające do rozbudowy i zwiększania skali działalności poprzez aliance strategiczne oraz – po wykonaniu stosownych analiz – przeprowadzanie fuzji i przejęć w podsektorach:

- energii elektrycznej;
- ciepłownictwa;
- wielkiej syntezy chemicznej;
- ropy naftowej.

### **Ekspansja Grupy Kapitałowej PGNiG**

Inicjatywami podejmowanymi w celu zwiększenia skali działalności będą:

- poszerzenie łańcucha wartości o elektroenergetykę. GK PGNiG będzie się angażować w polskie i zagraniczne projekty związane z pozyskiwaniem nowych źródeł energii elektrycznej, a przede wszystkim tych, w których gaz ziemny będzie wykorzystywany jako paliwo. Przewiduje się, że do 2015 roku PGNiG SA będzie miało udziały w elektrowniach odpowiadające łącznej mocy zainstalowanej 300 MW. Będzie to jednak w dużej mierze zależało od zmiany zasad regulacji (odejście od taryf na rzecz negocjowanych formuł cenowych dla sektora elektroenergetycznego);
- optymalizacja wytwarzania i zużycia energii. Grupa Kapitałowa PGNiG zbada możliwości ekonomicznie opłacalnego uczestnictwa w rynku energii elektrycznej, zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej;
- zdobycie kompetencji w obszarze wychwytu CO<sub>2</sub>;
- budowa kompetencji w zakresie zgazowywania węgla;
- poszerzenie łańcucha wartości w sektorze Wielkiej Syntezy Chemicznej. Realizacja wspólnych projektów z firmami z tego sektora zwiększy pewność zbytu gazu i umożliwi zagospodarowanie części złóż krajowych. PGNiG SA nie wyklucza, że przy zaistnieniu korzystnych okoliczności, współpraca z firmami z sektora chemicznego może przybrać formę powiązań kapitałowych;
- aliance z firmami petrochemicznymi. Firmy te mogą stanowić naturalne rozwinięcia łańcucha wartości PGNiG SA, zwłaszcza w zakresie poszukiwań i wydobycia gazu ziemnego oraz ropy naftowej w kraju i za granicą, a także wykorzystania złóż gazu ziemnego do produkcji energii elektrycznej, przetworzenia oraz magazynowania ropy naftowej i jej produktów.

### **Co już udało nam się zrobić**

W roku 2008 PGNiG SA objęło 4 mln i 1 akcję Zakładów Azotowych w Tarnowie-Mościcach SA za kwotę 78 mln zł. Ponadto podpisało dwa listy intencyjne: jeden z Tauronem na rozbudowę elektrowni w Stalowej Woli, drugi z Grupą Lotos i Energa dotyczący możliwości realizacji wspólnych projektów budowy bloków gazowych.