



*Centrala Electrică cu Termoficare „CET-Nord” SA,  
3121, Moldova, mun. Bălți, str. Stefan cel Mare, 168  
Tel +(373-231) 5-33-67*

**APROBAT**

**Adunarea Generală a acționarilor  
SA „CET-Nord”**

**Proces-verbal nr. 1 din 11 iunie 2021**

## **DIRECȚIILE PRIORITARE DE DEZVOLTARE PENTRU ANII 2021-2023**

**COORDONAT**

**Consiliul SA „CET-Nord”**

**Proces-verbal nr. 3 din 21 aprilie 2021**

Bălți, 2021

## **CUPRINS:**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. PREZENTAREA SOCIETĂȚII ȘI A OBIECTIVELOR DE DEZVOLTARE.....</b> | <b>3</b>  |
| 1.1 Domeniile de activitate și etapele de dezvoltare.....             | 3         |
| 1.2 Obiectivele strategice de dezvoltare a Societății.....            | 7         |
| <b>2. DIRECȚII PRIORITARE DE DEZVOLTARE.....</b>                      | <b>10</b> |

## 1. Prezentarea Societății și a obiectivelor de dezvoltare

### 1.1. Domeniile de activitate și etapele de dezvoltare

Sectorul termoelectric din mun. Bălți este reprezentat de două companii: Societatea pe acțiuni „CET-Nord” și Întreprinderea Municipală „Termogaz-Bălți”.

„CET-Nord” SA este o întreprindere cu capital majoritar de stat și reprezintă o entitate de interes public la nivel național, având ca acționar unic statul și gestionată de Agenția Proprietății Publice.

ÎM „Termogaz-Bălți” este o întreprindere municipală care operează centrale termice individuale și furnizează energie termică clădirilor separate sau unor grupuri de clădiri separate din municipiu.

Printre indicatorii de bază a activității întreprinderii sunt:

| <i>Denumirea indicatorilor</i>  | <i>„CET-Nord” SA</i> |
|---|----------------------|
| <i>Livrarea energiei electrice în rețea, mil. kWh</i>                 | <i>100,5</i>         |
| <i>Livrarea utilă a energiei termice (fără CT Molodova), mii Gcal</i> | <i>134,6</i>         |
| <i>Consumul de gaze naturale, mil.m<sup>3</sup></i>                   | <i>41.84</i>         |
| <i>Consumul de apă, mii m<sup>3</sup></i>                             | <i>183.8</i>         |
| <i>Evacuarea apei, mii m<sup>3</sup></i>                              | <i>30.7</i>          |
| <i>Volumul deșeurilor menajere utilizate, mii m<sup>3</sup></i>       | <i>0.348</i>         |

În vederea dezvoltării continue a sistemului termoelectric din mun. Bălți și alinierii acestuia la tehnologiile moderne, precum și în scopul creșterii randamentului în procesul de producere a energiei electrice și termice și a îmbunătățirii calității serviciilor prestate consumatorilor, „CET-Nord” SA a implementat Faza I a Proiectului „Sistemul termoelectric al mun. Bălți (SA „CET-Nord”)” în valoare de 11 milioane de euro, realizat cu susținerea BERD, Fondul Regional al Parteneriatului Europei de Est pentru Eficiență Energetică și Mediu (E5P), Agenția suedeză pentru cooperare internațională și dezvoltare (SIDA), și Fondul pentru Țările în Tranziție Incipientă (ETCF).

În cadrul proiectului a fost construită o centrală cu o putere termică de 12,5 MW și o putere electrică de 13,4 MW, care fiind pusă în funcțiune în noiembrie 2019 a permis creșterea productivității energiei electrice, asigurarea flexibilității în ajustarea la sarcina termică, precum și reducerea consumului specific de combustibil și a emisiilor de CO<sub>2</sub>.

Datorită implementării Fazei I a Proiectului investițional „Sistemul termoelectric al municipiului Bălți (SA „CET-Nord”)”, cantitatea de energie electrică livrată în anul 2020 s-a majorat comparativ cu perioada similară a anului 2019 cu 72,2 % sau cu 42 137,8 mii kWh.

Totodată, datorită instalării noilor capacități de generare consumul efectiv pentru livrarea 1 Gcal a constituit 107,24 kg.c.c., pe când norma autorizată, modificată în anul 2020, este de 118,76 kg.c.c., ceea ce reprezintă o micșorare de 11,52 kg.c.c. sau 9,7 %.

O micșorare de 37,12 g.c.c sau 11,2 % a fost obținută și la consumul efectiv la livrarea 1 kWh de energie electrică, care a constituit 292,89 g.c.c., pe când norma autorizată, modificată în anul 2020, este de 330,01 g.c.c.

În legătură cu punerea în funcțiune a unei noi stații de pompare a rețelei, consumul de energie electrică pe tonă agent termic a scăzut de la 0,88 kWh/t la 0,624 kWh/t sau 29,1%.

Concomitent, înlocuirea ventilatoarelor de aer și a gazelor de ardere echipate cu convertizoare de frecvență la cazanele nr. 4 și 5 a făcut posibilă reducerea consumului de energie electrică pe tonă de abur produs de la 3,3 kWh/t la 1,84 kWh/t sau 55,8%.

Printre realizări se evidențiază și faptul că în cadrul întreprinderii, consumul de energie electrică pentru prepararea ACM în anului 2019 a constituit 67,4 mii kWh ceea ce constituie 14,9 % din volumul total de energie electrică procurată, iar începând cu anul 2020 acest consum este acoperit de către centrala în cogenerare.

Întrucât obiectivele principale ale întreprinderii sunt creșterea constantă a calității serviciilor de termoficare și sporirea gradului de satisfacere a consumatorului, *în anul 2020 au fost conectați la sistemul de alimentare centralizat cu energie termică în scopul preparării apei calde obiective precum: Brigada 1 Infanterie Motorizată „Moldova”, Penitenciarul nr.11, Inspectoratul de Poliție Bălți al IGP al MAI și Școala Profesională nr.5 mun. Bălți.*

De asemenea, au fost asigurați cu apă caldă menajeră și locuitorii blocului rezidențial din str. P. Boțu 87, fiind încheiate 32 de contracte.

Prin urmare, odată cu implementarea Fazei I a Proiectului investițional „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți (SA „CET-Nord”)” și a proiectelor-pilot de modernizare a rețelelor termice interioare la trei blocuri locative, a fost creată posibilitatea reală de reabilitare a serviciului de încălzire a apei menajere, asigurând astfel trecerea treptată de la regimul de funcționare sezonier la un regim de lucru continuu.

În activitate, optăm în favoarea unei publicități expuse într-un mod corect și rezonabil, deoarece ne respectăm clienții, căutăm în permanență să luăm cunoștință de părerile și sugestiile consumatorilor, astfel încât să putem modela în cel mai eficient mod activitățile și strategiile noastre de dezvoltare.

Prin modernizarea paginii web [www.cet-nord.md](http://www.cet-nord.md), site-ul întreprinderii a devenit o platformă eficientă de comunicare utilizată în vederea informării consumatorilor, iar ultimii la rândul său pot contribui, în mod direct, la îmbunătățirea activităților operaționale ale „CET-Nord” SA prin completarea formularului online de pe pagina web, dar și pe conturile de pe rețele de socializare ale întreprinderii.

Platformele de comunicare cu autoritățile centrale și cele locale rămâne a fi pentru compania „CET-Nord” SA o regularitate de maximă importanță în vederea dezvoltării strategice. Astfel, Societatea a propus Administrației Publice Locale soluționarea eficientă a problemelor legate de sistemul centralizat de alimentare cu energie termică (SACET) din mun. Bălți, prin examinarea și aprobarea următoarele soluții:

*1. Elaborarea și implementarea unui plan comun de acțiuni privind:*

- construirea sistemelor interne de distribuție a agentului termic pe orizontală împreună cu soluții de eficientizare energetică a blocurilor locative și a clădirilor publice;
- reconstruirea sistemelor interne de alimentare cu apă caldă menajeră (de consum).

*2. Realizarea studiilor de fezabilitate privind conectarea/reconectarea la SACET a clădirilor publice și locative.*

*3. Preluarea de „CET-Nord” SA a serviciului de deservire a rețelelor termice interne ale blocurilor locative, ținând cont de faptul că modificările neautorizate a rețelelor termice interne de către locatari (ex. înlocuirea neautorizată a dispozitivelor de încălzire, modificarea numărului de secții la radiatoare de către proprietarii apartamentelor și montarea acestora la balcon) duc la dereglarea regimului hidraulic al sistemului de încălzire, care generează dificultăți în procesul de furnizare a agentului termic la calitatea necesară, având loc supraîncălzirea unor apartamente ori încălzirea insuficientă a altora. Astfel, din cauza încălzirii neuniforme a blocurilor locative au loc efecte distructive în timp asupra construcțiilor și supra consumului de energie termică.*

În scopul excluderii unui intermediar între furnizorul de agent termic și consumatorul final, întrucât primul este obligat prin prisma cadrului legal să asigure un serviciu calitativ până la proprietatea consumatorului, „CET-Nord” SA a propus Administrației Publice Locale inițierea procesului privind transmiterea serviciului de deservire a rețelelor termice interne de distribuție, care urmează a fi prestat la tariful de 0,50 lei pentru un metru pătrat de suprafață a apartamentului/încăperii locuibile în cămin.

Excluderea intermediarului între furnizor și consumator rămâne a fi un obiectiv strategic, mai mult ca atât, că întreprinderea „CET-Nord” SA dispune de specialiști calificați, fapt care ar permite pentru locuitorii municipiului prestarea unui serviciului la nivelul corespunzător.

*4. Alocarea mijloacelor financiare destinate ajutorului social pentru sezonul rece direct către furnizorul de energie termică.*

*5. Preluarea datoriilor acumulate la imobilele/apartamentele ce aparțin cu drept de proprietate privată administrației publice locale.*

*6. Preluarea ÎM „Termogaz-Bălți”, precum și a altor rețele din proprietatea APL în proprietatea statului, cu ulterioara transmitere la balanța „CET-Nord” SA în scopul minimalizării pierderilor de energie termică, unificarea rețelelor termice aflate la balanța ambelor entități, și înfăptuirea lucrărilor atât de reparație a stratului termoizolant ale acestora, cât și nemijlocita înlocuire cu țevi preizolate, care în rezultat ar permite asigurarea consumatorilor finali cu servicii de calitate și a creșterii competitivității.*

*7. Elaborarea „Strategiei de dezvoltare a SACET din mun. Bălți.*

Menționăm, că consolidarea fațadelor și anveloparea blocurilor locative cu instalarea sistemelor de distribuție a energiei termice pe orizontală se identifică ca un obiectiv strategic pentru „CET-Nord” SA și Administrația Publică Locală, pe motiv că economisirea agentului termic, poate fi realizată doar în rezultatul termoizolării blocurilor locative și aplicării unei scheme moderne de distribuție pe orizontală, cu conectarea separată a apartamentelor la

sistemul de încălzire și alimentare cu apă caldă prin nodul de distribuție situat pe scara blocului, astfel că locatarii blocurilor obțin un confort termic prin posibilitatea reglării consumului de agent termic și individualizării acestuia.

Eficientizarea activității întreprinderii, are în capul listei de priorități și soluționarea problemei privind achitarea integrală a datoriei istorice față de furnizorul de gaze naturale „Moldovagaz” SA, din considerentul că numai pe această cale ar putea fi implementată temeinic strategia de dezvoltare pe termen lung care presupune realizarea unor obiective bine definite, prin prisma următoarelor puncte cheie:

- eficientizarea energetică a SACET din mun. Bălți;
- reducerea costurilor tehnologice și de exploatare;
- creșterea calității serviciului de încălzire centralizată;
- atragerea noilor clienți.

Referitor la datoria istorică față de „Moldovagaz” SA , la situația actuală, acordarea unui credit suveran, pentru refinanțarea datoriei istorice, comasat cu împrumutul investițional pentru „CET-Nord” SA rămâne a fi cea mai viabilă soluție din următoarele considerente:

1. Conform pct. 3.2.2 din Protocolul ședinței a XVI-a a Comisiei interguvernamentale de colaborare economică între Republica Moldova și Federația Rusă, Statul s-a angajat să stingă datoriile istorice ale întreprinderilor din domeniul termoeenergetic cu capital de stat majoritar;

2. Soluția este agreată de creditorul SA „Moldovagaz”;

3. Se exclud riscurile și presiunile asupra bugetului de stat prin gajarea masei debitoare, care la moment este sub interdicția aplicată de creditor;

4. În urma implementării Fazei I a Proiectului „Sistemul termoeenergetic al municipiului Bălți” și a altor măsuri de eficientizare a activității întreprinderii, datoria creditoare a fost esențial diminuată și la situația din 31.03.2021 constituie doar 163,6 mln lei, iar conform angajamentelor asumate până la finele anului curent urmează să fie diminuată la 145,6 mln lei.

5. Soluția este cea mai fezabilă comparativ cu ofertele pieței financiare din Republica Moldova și va permite menținerea și dezvoltarea durabilă a activelor generatoare de venit ale statului, întrucât BERD acordă credit pe o perioadă de 15 ani, la o dobândă de până la 1% anual.

*Pentru a asigura modernizarea constantă, „CET-Nord” SA implementează **Sistemul de Management Integrat** în baza standardelor de calitate (ISO 9001:2015), sănătate și securitatea în muncă (ISO 45001:2018), de mediu (ISO 14001:2015), energie (ISO 50001:2018) și sisteme de management anti-mită (ISO 37001:2016).*

În legătură cu acest fapt, pe parcursul anului 2020 au fost elaborate și actualizate un șir de acte normative interne precum:

- Codul de Governanță Corporativă;
- Direcțiile prioritare de dezvoltare pentru anii 2020-2022;
- Statutul Societății;

- Regulamentul Comisiei de cenzori;
- Regulamentul Comitetului de audit;
- Regulamentul Consiliului Societății;
- Regulamentul Organului Executiv al SA „CET-Nord”.

Implementarea standardelor ISO este un argument suplimentar de credibilitate al „CET-Nord” SA, recunoscut la nivel internațional. Acest pas va permite întreprinderii să avanseze în activitatea sa zilnică și să crească temeinic și continuu calitatea serviciilor prestate.

Asigurarea cu energie termică a consumatorilor în condiții optime și la prețuri accesibile poate fi realizată și prin aplicarea tarifului la gazele naturale pentru „CET-Nord” SA în calitate de consumator noncasnic racordat la rețeaua de transport.

În acest sens, s-a solicitat Agenției Naționale pentru Reglementare în Energetică verificarea corectitudinii aplicării de către „Moldovagaz” SA a tarifului pentru furnizarea gazelor naturale către „CET-Nord” SA în calitate de consumator final racordat la rețeaua de transport și obligarea titularului de licență la efectuarea recalculului potrivit Hotărârii Consiliului de Administrație ANRE din 28.10.2020.

Ca răspuns la demersul înaintat, ANRE a considerat justificată aplicarea prețurilor reglementate pentru furnizarea gazelor naturale de către SA „Moldovagaz” pentru consumatorul noncasnic SA „CET-Nord” în punctele de ieșire din rețelele de transport al gazelor naturale în corespundere cu anexa la Hotărârea Consiliului de Administrație al ANRE nr. 396/2020 din 28.10.2020 în mărime de 2895 lei/1000 m<sup>3</sup> fără TVA.

Totodată, prin scrisoarea nr. 04-02/485 din 12 februarie 2021 Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică a acordat termen de conformare pentru titularul de licență SA „Moldovagaz”, în caz contrar, regulatorul urmează să aplice art. 169 lit. d) din Codul Contravențional.

În prezent „CET-Nord” SA se află la etapa de finalizare a studiului de fezabilitate pentru faza II a proiectului investițional „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți (SA „CET-Nord”)”, care include componenta principală investițională de construire a rețelelor termice interioare cu distribuție pe orizontală a energiei termice și a rețelelor interioare de alimentare cu apă caldă menajeră pe bază de PTI (Punct Termic Individual).

În vederea creșterii constante a calității serviciilor de termoficare și sporirii gradului de satisfacere a cerințelor, precum și în scopul depășirii impedimentelor care apar în procesul continuu de modernizare a sistemului termoenergetic din municipiul Bălți, întreprinderea și-a trasat obiective strategice de dezvoltare, care decurg și sunt în concordanță cu obiectivele strategice internaționale și naționale în domeniul energiei.

## 1.2 Obiectivele strategice de dezvoltare a Societății

Obiectivele strategice naționale în domeniul energiei rezultă din:

- *Obiectivele Uniunii Europene* împărtășite, în linii mari, de Republica Moldova și acordând atenție stabilirii priorităților sale în ceea ce privește contextul și interesele proprii ale țării,



Strategia energetică a RM are în vedere cele mai importante realizări ale politicilor UE, acestea fiind:

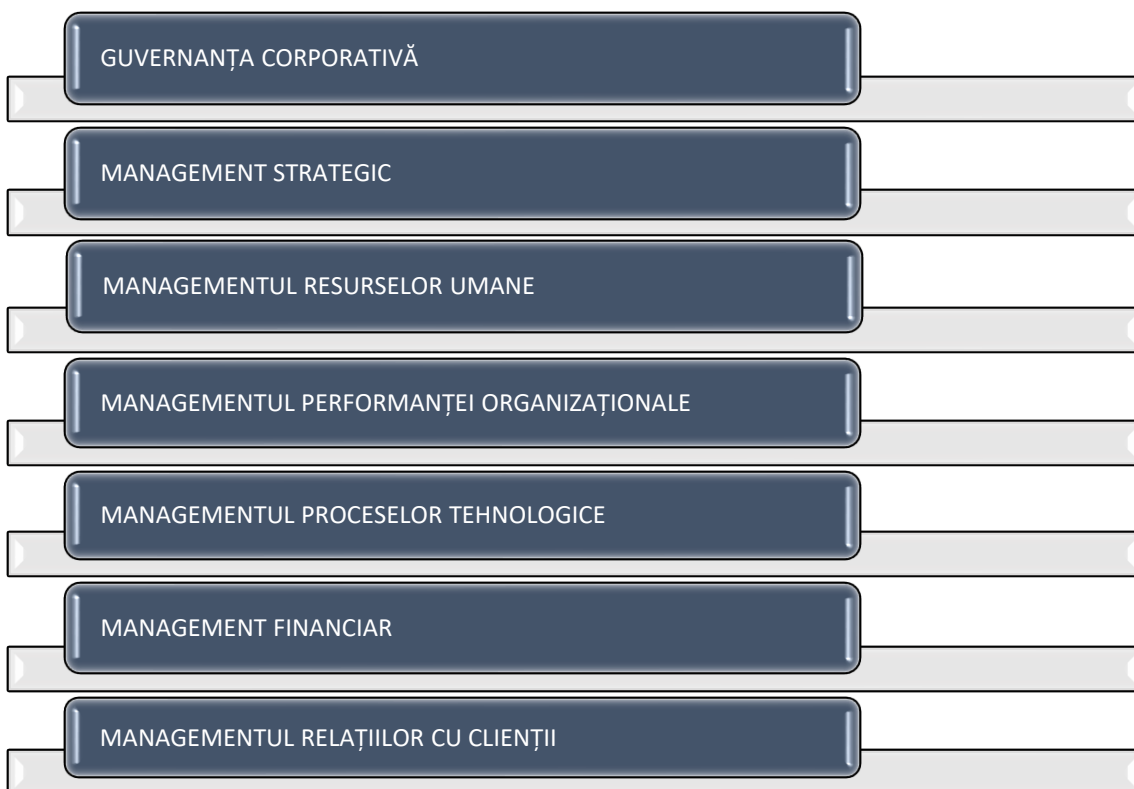
- ✓ asigurarea unei piețe paneuropene de energie electrică funcționale și eficiente prin alocarea de capacități transfrontaliere și tranzacționarea energiei electrice și gazelor naturale;
- ✓ asigurarea prețurilor convergente și stabile la bursele UE de energie electrică;
- ✓ implementarea noului model de piață de gaze naturale (directivele UE 55/2003, 73/2009) în vederea tranzacționării centralizate, îmbunătățirii transparenței, decuplarea prețului gazului natural tranzacționat pe termen scurt de prețul petrolului/cărbunelui, etc.
- *Obiectivele Comunității Energetice*, rezumate în cele trei obiective principale care țin de crearea unei piețe de energie concurențiale integrate; atragerea investițiilor în sectorul energetic și asigurarea securității și durabilității aprovizionării cu energie a consumatorilor,
- și nemijlocit în *Strategia energetică a RM până în 2030 (HG 102, 2013)* care prezintă viziunea, oportunitățile și obiectivele strategice ale țării în contextul energetic al spațiului geopolitic aferent, cu specificarea măsurilor de implementare; *Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020” (Legea 166, 2012)*, unde sunt stabilite:
  - ✓ *obiectivele strategice generale:*
    - asigurarea securității aprovizionării cu energie;
    - dezvoltarea piețelor concurențiale și integrarea lor regională și europeană;
    - asigurarea durabilității sectorului energetic și combaterea schimbărilor climatice;
  - ✓ *obiectivele strategice specifice:*
    - asigurarea securității aprovizionării cu gaze naturale prin diversificarea căilor și surselor de aprovizionare, tipurilor de purtător și prin depozite de stocare;
    - consolidarea rolului RM de culoar de tranzit al energiei electrice, prin construcția unor noi linii de interconexiune, conectarea la sistemul ENTSO-E și consolidarea rețelei interne de transport al energiei electrice;
    - crearea unei puternice platforme de generare a energiei electrice și termice prin rețehnologizare, încălzire centralizată eficientă și marketing performant;
    - îmbunătățirea eficienței energetice și creșterea utilizării surselor regenerabile de energie;
    - asigurarea cadrului legislativ, instituțional și operațional pentru o concurență reală, deschiderea efectivă a pieței, stabilirea prețului pentru energie în mod transparent și echitabil, integrarea pieței energetice a RM în piața internă UE;
    - asigurarea cadrului instituțional modern și competitiv pentru dezvoltarea industriei energetice.



Reieșind din specificul activității desfășurate, **obiectivele strategice ale „CET-Nord” SA** sunt:

- ✓ creșterea numărului de clienți, îmbunătățirea imaginii;
- ✓ creșterea calității serviciilor prestate;
- ✓ gestiunea eficientă a proceselor de producere și distribuție a energiei termice și organizarea producerii energiei electrice;
- ✓ creșterea productivității muncii;
- ✓ creșterea capacităților manageriale;
- ✓ asigurarea unei operări eficiente fiabile și în siguranță a Sistemului de Alimentare Centralizată cu Energie Termică (SACET);
- ✓ restabilirea serviciului de alimentare cu apă caldă;
- ✓ înlocuirea tehnologiei de producere a energiei termice și electrice de la turbinele cu abur pe centrale termice cu motoare de ardere internă în cogenerare;
- ✓ gestiunea eficientă a resurselor financiare și menținerea stabilității financiare a companiei;
- ✓ asigurarea cu personal calificat a tuturor pozițiilor din statele de personal și menținerea personalului motivat;
- ✓ asigurarea eficienței procesului de cercetare-dezvoltare a companiei și implementare a inovațiilor;
- ✓ asigurarea eficienței activității comerciale și promovarea imaginii favorabile a companiei.

Având în vedere obiectivele strategice trasate, se stabilesc următoarele 7 direcții prioritare de dezvoltare a activității „CET-Nord” SA pentru anii 2021-2023:



## 2. Direcții prioritare de dezvoltare

| Nr. crt.    | Obiective  | Acțiuni   | Durata de implementare |
|-------------|--|---|------------------------|
| <b>I.</b>   | <b>DIRECȚIA</b>  | <b>GUVERNANȚA CORPORATIVĂ</b>   |                        |
|             | <b>Îmbunătățirea imaginii corporative</b>                                    | Elaborarea și implementarea Codului de conduită în afaceri  | 2021                   |
|             |  | Elaborarea Regulamentului Intern în redacție nouă<br>Elaborarea și realizarea angajamentului Societății referitor la reconectarea la SACET a tuturor angajaților entității deconectați anterior | 2022                   |
| <b>II.</b>  | <b>DIRECȚIA</b>  | <b>MANAGEMENT STRATEGIC</b>   |                        |
|             | <b>Îmbunătățirea managementului strategic intern</b>                         | Elaborarea Strategiei de dezvoltare SACET din mun. Bălți  | 2021                   |
|             |  | Elaborarea planurilor de acțiuni cu privire la implementarea Strategiei   | anual                  |
|             |  | Atragerea consumatorilor noi  | Permanent              |
| <b>III.</b> | <b>DIRECȚIA</b>  | <b>MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE</b>  |                        |
|             | <b>Îmbunătățirea proceselor din domeniul managementului resurselor umane</b> | Crearea și dezvoltarea centrului de instruire corporativă (CIC)   | 2022                   |
|             |  | Implementarea unui sistem integrat pentru evidența personalului și salarizare   | 2021-2022              |
|             |  | Asigurarea companiei cu personal calificat în conformitate cu Planul de dezvoltare strategică   | Permanent              |
|             |  | Modificarea Regulamentului cu privire la mentorat   |                        |
|             |  | Elaborarea procedurii privind evaluarea performanțelor profesionale a personalului / Elaborarea / actualizarea procedurilor pe procesele de resurse umane                                       | 2021                   |
|             |  | Identificarea instituțiilor și încheierea contractelor de pregătire profesională pe domenii   | 2021                   |

| Nr. crt.   | Obiective  | Acțiuni   | Durata de implementare |
|------------|--|---|------------------------|
|            |  | Identificarea și instruirea formatorilor pe interior pentru realizarea calitativă a planului de pregătire profesională  |                        |
|            |  | Identificarea furnizorului și încheierea contractului de prestare servicii în vederea instruirii șefilor de subdiviziuni în domeniul elaborării KPI.  | 2021                   |
|            | <b>Îmbunătățirea performanței de securitate și sănătate în muncă</b>                                       | Actualizarea semnalizării de securitate și sănătate   |                        |
|            |  | Organizarea instruirii în materie de securitate și sănătate în muncă  | Permanent              |
|            |  | Identificarea și evaluarea factorilor profesionali de risc la locurile de muncă   | 2021                   |
|            |  | Consultarea și participarea salariaților în luarea deciziilor privind măsurile referitoare la sistemul de management al sănătății și securității în muncă   | Permanent              |
| <b>IV.</b> | <b>DIRECȚIA</b>  | <b>MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE</b>  |                        |
|            | <b>Ajustarea nivelului de securitate a întreprinderii</b>  | Asigurarea Protecției Civile și reglementarea acțiunilor angajaților în cazuri excepționale   | Permanent              |
|            |  | Întocmirea unui plan comun între ÎS „Servicii Pază” Filiala Bălți, Inspectoratul de Poliție Bălți și „CET Nord” SA la capitolul reacționare în situații de urgență  | I trim. 2021           |
|            | <b>Perfecționarea sistemului informațional și implementarea sistemelor de evidență automatizată</b>        | Asigurarea calculatoarelor cu software licențiate   | 2022                   |
|            | <b>Proiectarea și implementarea Sistemului de Management Integrat, în baza standardelor internaționale</b> | Implementarea Sistemului de management integrat în baza standardelor de calitate (ISO 9001:2015); sănătate și securitatea în muncă (ISO 45001:2018); de mediu (ISO 14001:2015); energiei (ISO 50001:2018) și sisteme de management anti-mită (ISO 37001:2016) | 2021                   |
|            |  | Certificarea Sistemului de management integrat în baza standardelor de referință  |                        |

| Nr. crt.  | Obiective  | Acțiuni   | Durata de implementare |
|-----------|--|---|------------------------|
|           | <b>Stabilirea indicatorilor de performanță</b>               | Elaborarea KPI funcțiilor și a procedurii de aplicare   | 2022                   |
| <b>V.</b> | <b>DIRECȚIA</b>  | <b>MANAGEMENTUL PROCESELOR TEHNOLOGICE</b>  |                        |
|           | <b>Asigurarea unui regim eficient de funcționare a SACET</b> | Realizarea auditului energetic complex  | 2021                   |
|           |  | Elaborarea algoritmul și soft-ului de monitorizare și selectare a regimului optim de funcționare  |                        |
|           |  | Creșterea sarcinii termice solicitate pe timp de vară până la asigurarea funcționării la capacitatea nominală și randament maxim a SACET cel puțin 7000 ore/an                        | 2022                   |
|           |  | Modernizarea Secției Chimice  | 2022                   |
|           |  | Modernizarea sistemului de iluminat   | 2022                   |
|           |  | Asigurarea cu utilaje și mecanisme speciale moderne   | 2021                   |
|           |  | Asigurarea și menținerea cantității minime obligatorii a rezervelor de gaze naturale lichefiate   | 2023                   |
|           | <b>Mentenanța utilajelor / echipamentelor</b>                | Elaborarea Regulamentului de asigurare a mentenanței echipamentului tehnologic  | 2021                   |
|           | <b>Dezvoltarea SACET</b>                                     | Automatizarea proceselor tehnologice prin introducerea sistemului SCADA   | 2022                   |
|           |  | Modernizarea rețelelor termice magistrale și de distribuție a energiei termice (înlocuirea rețelelor existente cu țevi preizolate cu montarea sistemului de monitorizare a debitului) | 2021                   |
|           |  | Înlocuirea elevatoarelor cu puncte termice individuale  | 2022                   |
|           |  | Modernizarea sistemului de distribuție a agentului termic în blocurile locative, prin sistemul de distribuție pe orizontală   | Permanent              |

| Nr. crt.   | Obiective   | Acțiuni  | Durata de implementare |
|------------|---|--|------------------------|
|            |   | Încadrarea în SACET a Î.M. „Termogaz-Bălți”  | 2021                   |
|            | <b>Asigurarea securității industriale a obiectelor industrial periculoase</b> | Instruirea și atestarea prin provaideri exteriori de instruire   | Permanent              |
|            |   | Control de producție   |                        |
|            |   | Antrenamente periodice   | Semestrial             |
|            |   | Elaborarea și realizarea activităților de apărare împotriva incendiilor incluse în Planul de activitate SCP, Planului anti incendiar | Permanent              |
|            |   | Încheierea contractului de asigurare a obiectelor industrial periculoase   | Anual                  |
|            |   | Expertizarea și certificarea obiectivelor industrial periculoase   |                        |
|            | <b>Crearea și dezvoltarea de servicii noi</b>                                 | Calificarea „CET-Nord” SA în calitate de furnizor de servicii tehnologice de sistem  | 2022                   |
|            |   | Calificarea „CET-Nord” SA în calitate de producător eligibil din surse de energie regenerabilă                                       | 2022                   |
|            |   | Prestarea serviciului de alimentare cu apă caldă   | Permanent              |
|            |   | Servicii de reparație a stratului termoizolant al rețelelor  |                        |
|            |   | Servicii de deservire a rețelelor termice interne de distribuție   | Permanent              |
|            |   | Dezvoltarea și promovarea altor servicii nereglementate  | Permanent              |
| <b>VI.</b> | <b>DIRECȚIA</b>   | <b>MANAGEMENT FINANCIAR</b>  |                        |
|            | <b>Optimizarea gestiunii fluxurilor financiare</b>                            | Bugetarea resurselor financiare a companiei  | Anual                  |

| Nr. crt. | Obiective  | Acțiuni  | Durata de implementare   |
|----------|--|--|--|
|          |  | Dirijarea resurselor financiare în procesului de investire în active pe termen lung                          | până la 30.11 a anului curent / permanent                          |
|          |  | Proгноzarea și ajustarea fluxurilor financiare   | Permanent  |
|          |  | Coordonarea aspectelor financiare în cadrul proiectelor investiționale                                       | Anual  |
|          |  | Identificarea surselor de finanțare/ potențialilor investitori   | Permanent  |
|          |  | Identificarea soluțiilor pentru achitarea datoriilor istorice  | 2021   |
|          |  | Asigurarea echilibrului pe termen scurt (gestiunea stocurilor, creanțelor, datoriilor și plăților)           | Trimestrial  |
|          |  | Măsuri de monitorizare întru neadmiterea și diminuarea riscurilor financiare                                 | Permanent  |
|          |  | Implementarea sistemului integrat financiar-contabil   | 2021   |
|          | <b>Asigurarea și menținerea echilibrului financiar</b> | Stabilirea și menținerea indicatorilor economico - financiari  | până la data de 30 a lunii următoare ce precedează tr. de gestiune |
|          |  | Menținerea în limita admisibilă a lichidității și solvabilității   | Permanent  |
|          |  | Acțiuni pentru diminuarea continuă a datoriilor istorice față de Mldova Gaz, inclusiv refinanțarea acesteia. | Permanent  |
|          |  | Monitorizarea raporturilor dintre capitalul propriu și cel atras   | Trimestrial  |

| Nr. crt.    | Obiective  | Acțiuni  | Durata de implementare |
|-------------|--|--|------------------------|
|             |  | Monitorizarea și optimizarea costurilor  | Permanent              |
|             |  | Elaborarea și implementarea conceptului unui raport managerial eficient                        | Trimestrial            |
| <b>VII.</b> | <b>DIRECȚIA</b>  | <b>MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU CLIENȚII</b>   |                        |
|             | <b>Orientarea spre client</b>  | Crearea unui centru de asistență clienți   | 2022                   |
|             |  | Actualizarea paginii web a entității   | Permanent              |
|             |  | Desfășurarea sondajelor de satisfacție a clienților  | Sezonier               |
|             |  | Organizarea unor campanii de informare privind activitatea entității și a serviciilor prestate | 2021                   |
|             |  | Automatizarea calculelor privind facturarea energiei termice                                   |                        |
|             | <b>Perfecționarea informațională a sistemului de gestionare a relațiilor cu clienții</b> | Evidența creanțelor și situațiilor litigioase în cadrul unui soft integrat                     | 2021-2022              |