



*Centrala Electrică cu Termoficare S.A. „CET-Nord”,
3121, Moldova, mun. Bălți, str. Ștefan cel Mare, 168
Tel +(373-231) 5-33-59*

APROBAT

**Adunarea Generală a acționarilor
S.A. „CET-Nord”**

Proces-verbal nr. 1 din 09 iunie 2023

DIRECȚIILE PRIORITARE DE DEZVOLTARE PENTRU ANII 2023-2025

COORDONAT

Consiliul S.A. „CET-Nord”

Proces-verbal nr. 7 din 29.05.2023

Bălți, 2023

CUPRINS:

Abrevieri.....	3
1. PREZENTAREA SOCIETĂȚII ȘI A OBIECTIVELOR DE DEZVOLTARE.....	4
1.1 Domenii de activitate și oportunități de dezvoltare.....	4
1.2 Obiectivele strategice de dezvoltare ale Societății.....	6
2. DIRECȚII PRIORITARE DE DEZVOLTARE.....	9
3. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA DIRECȚIILOR PRIORITARE DE DEZVOLTARE.....	14

Abrevieri

AGA	Adunarea Generală a Acționarilor
ANRE	Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică
BERD	Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare
CIC	Centrul de instruire corporativă
E5P	Fondul Regional al Parteneriatului Europei de Est pentru Eficiență Energetică și Mediu
PIP	Program de investiții prioritare
PTI	Punct Termic Individual
RM	Republica Moldova
SA	Societate pe Acțiuni
SACET	Sistem centralizat de alimentare cu energie termică
SRL	Societate cu Răspundere Limitată
UE	Uniunea Europeană

1. PREZENTAREA SOCIETĂȚII ȘI A OBIECTIVELOR DE DEZVOLTARE

1.1. Domenii de activitate și oportunități de dezvoltare

Sectorul termoelectric din mun. Bălți este reprezentat de **Societatea pe Acțiuni „CET-Nord”**, care este o întreprindere cu capital integral de stat și reprezintă o entitate de interes public la nivel național, având ca acționar unic statul și gestionată de Agenția Proprietății Publice. S.A. „CET-Nord” este principalul producător și furnizor de energie termică și electrică în cogenerare din municipiul Bălți.

Viziune

Viziunea Societății este de a deveni o companie - model, grație potențialului creativ și inovator al angajaților, serviciilor de încredere, reputației de integritate și excelență profesională, dar și performanței în realizarea standardelor de mediu și siguranță.

Misiune

Misiunea noastră constă în satisfacerea cerințelor clienților prin acordarea produselor și serviciilor competitive de alimentare centralizată cu energie termică în condiții de creștere continuă a performanței și eficienței, precum și creșterea ponderii în balanța energetică a țării.

Domeniile principale de activitate: producerea, distribuția și furnizarea energiei termice; producerea energiei electrice.

Utilajul principal de producere sunt cinci cazane de abur, două turbine pe abur și Centrala Electrică în Cogenerare cu patru motoare cu ardere internă, care produc energie termică și electrică în cogenerare.

Mijloacele de producere de bază sunt:

Nr. crt.	Surse de energie termică și electrică	Anul de punere în funcțiune	Puteri instalate	Receptoare pentru asigurarea serviciilor interne
Cazane cu abur				
1	ГМ-40/39 №2	1957	26 Gcal	turbină cu abur
	ГМ-40/39 №3	1958	26 Gcal	turbină cu abur
	БК3-75/39 №4	1960	49 Gcal	turbină cu abur
	БК3-75/39 №5	1962	49 Gcal	turbină cu abur
	БК3-75/39 №6	1968	49 Gcal	turbină cu abur
	БК3-75/39 – ГМА-2	1994	49 Gcal	turbină cu abur
Turbine cu abur				
2	ПТ-12/13-3,4/1,0-1	2005	12 MW	generator
	ПТ-12/15-35/10-M	1995	12 MW	generator
Unități de cogenerare				

3	JMS 620 GS-N.L.	2019	EE 3,354 MW/ ET 3,125 MW	generator/schimbător de căldură
	JMS 620 GS-N.L.	2019	EE 3,354 MW/ ET 3,125 MW	generator/schimbător de căldură
	JMS 620 GS-N.L.	2019	EE 3,354 MW/ ET 3,125 MW	generator/schimbător de căldură
	JMS 620 GS-N.L.	2019	EE 3,354 MW/ ET 3,125 MW	generator/schimbător de căldură

Rezultatele pozitive ale Proiectului „Sistemul termoelectric al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)” - Faza 1, finanțat de Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD) și Fondul Regional al Parteneriatului Europei de Est pentru Eficiență Energetică și Mediu (E5P) au stat la baza elaborării studiului de fezabilitate, semnarea și ratificarea Acordului de împrumut între Republica Moldova și BERD în vederea realizării Fazei 2 a Proiectului „Sistemul termoelectric al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)”, care are drept scop creșterea calității serviciilor prestate locuitorilor din municipiu prin înlocuirea sistemelor învechite de distribuție pe verticală din interiorul blocurilor locative, cu sisteme noi de distribuție pe orizontală a energiei termice, cu contorizare individuală a apartamentelor, pentru a asigura confortul termic prin gestionarea individuală a consumului de energie termică și restabilirea serviciului de livrare a apei calde menajere.

Programul de investiții prioritare (PIP).

Componenta 1

Modernizarea instalațiilor sistemului de termoficare, ce include:

1. Instalarea Punctelor Termice Individuale în 166 blocuri locative.
2. Construcția unui rezervor de acumulare a energiei termice (la nivel de SACET).
3. Modernizarea instalațiilor de tratare a apei.

Componenta 2

Modernizarea sistemului de distribuție a agentului termic în interiorul blocurilor locative, ce presupune implementarea sistemului de distribuție pe orizontală și restabilirea serviciului de livrare a apei calde menajere în 296 blocuri locative.

Componenta 3

Modernizarea infrastructurii IT la nivel de SACET, ce include:

1. Implementarea unui sistem SCADA la sistemul de distribuție a energiei termice.
2. Implementarea unui sistem de modelare termohidraulică (GIS).

Obiectivul 2

Beneficiile așteptate de la implementarea Proiectului:

- ✓ numărul apartamentelor conectate la sistemul de distribuție pe orizontală a energiei termice și la serviciile de apă caldă - 22 281;

- ✓ economii de energie - 14 826 Gcal/an, datorită instalării PTI și a sistemului de distribuție pe orizontală a energiei termice;
- ✓ producerea de energie termică va crește cu 17% - 33 942 Gcal, datorită serviciilor de apă caldă oferite pe tot parcursul anului;
- ✓ producerea de energie electrică va crește cu - 36 791 MWh/an, datorită serviciilor de apă caldă oferite pe tot parcursul anului;
- ✓ reducerea emisiilor de CO₂ - 23 681 tone/an;
- ✓ creșterea satisfacției consumatorilor.

1.1 Obiectivele strategice de dezvoltare ale Societății

S.A. „CET-Nord” vizează constant eficientizarea și optimizarea tuturor proceselor de producere și activitate, astfel și-a luat angajamentul de a livra o performanță multidimensională, la aceleași standarde înalte și cu atenție permanentă în toate sferele sale de acțiune.

În vederea creșterii constante a calității serviciilor de termoficare și sporirii gradului de satisfacere a cerințelor clienților, precum și în scopul depășirii impedimentelor care apar în procesul continuu de modernizare a sistemului termoelectric 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.

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 Republicii Moldova are în vedere celei mai importante realizări ale politicilor Uniunii Europene, 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 a gazelor 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 Republicii Moldova 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, 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 Republicii Moldova de culoar de tranzit al energiei electrice, prin construcția unor noi linii de interconexiune 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 Republicii Moldova pe piața Uniunii Europene;
 - asigurarea cadrului instituțional modern și competitiv pentru dezvoltarea industriei energetice.

În vederea realizării scopului principal, prin utilizarea eficientă a resurselor materiale, financiare, umane și informaționale, Societatea și-a stabilit următoarele **obiective strategice**:

- ✓ consolidarea capacităților organizaționale și instituționale ale Societății;
- ✓ eficientizarea și optimizarea proceselor de producere a energiei termice și electrice, distribuția și furnizarea energiei termice consumatorilor, inclusiv prin reducerea consumului de energie și diminuarea impactului asupra mediului;
- ✓ asigurarea eficienței procesului de cercetare-dezvoltare a Societății și implementare a inovațiilor;
- ✓ gestiunea eficientă a resurselor financiare și menținerea stabilității financiare a Societății;
- ✓ atragerea surselor de finanțare exterioare în vederea eficientizării activității Societății;
- ✓ asigurarea eficienței activității comerciale și promovarea imaginii favorabile a Societății.

Având în vedere obiectivele strategice trasate, se stabilesc următoarele 4 direcții prioritare de dezvoltare a activității S.A. „CET-Nord” pentru anii 2023-2025:

MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL

MANAGEMENTUL PROCESELOR TEHNOLOGICE

MANAGEMENT FINANCIAR

MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU CLIEȚII

1

2. DIRECȚII PRIORITARE DE DEZVOLTARE

Nr. crt.	Direcții strategice / Obiective generale	Obiective specifice	Durata de implementare
I.	DIRECȚIA	MANAGEMENT STRATEGIC ȘI ORGANIZAȚIONAL	
1.1	Îmbunătățirea managementului strategic	Elaborarea Strategiei de dezvoltare SACET din mun. Bălți cu delimitarea și indicarea viziunii Societății, misiunii, obiectivelor strategice de lungă durată, de durată medie și scurtă durată, indicatorilor de îndeplinire în corespundere cu conceptul Strategiei Energetice a Republicii Moldova 2050 (SME 2050)	2023-2024
		Monitorizarea și analiza contextului în care activează Societatea	Continuu
		Îmbunătățirea structurii organizaționale	Continuu
1.2	Consolidarea colaborării cu părțile interesate	Managementul părților interesate (actualizarea, analiza și comunicarea)	Continuu
		Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al tuturor părților interesate, în serviciile prestate, lucrările executate	Continuu
1.3	Consolidarea brandului companiei și continuarea activităților de promovare a acestuia	Desfășurarea acțiunilor de promovare în mediul online și offline	Continuu
		Atragerea și fidelizarea consumatorilor	Continuu
1.4	Mentținerea și dezvoltarea personalului entității, capabil să asigure realizarea sarcinilor și obiectivelor entității	Modernizarea la toate nivelurile a proceselor de management al resurselor umane	2023-2025
		Asigurarea eficientă a procesului de recrutare și selectare a personalului conform procedurilor stabilite respectând principiile eticii, transparenței și nediscriminării	Continuu
		Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului entității	Continuu
		Dezvoltarea unei culturi corporative active prin consolidarea spiritului de echipă și alinierea valorilor personale ale angajatului la valorile companiei	Continuu
		Diversificarea modalităților de stimulare financiară a performanței profesionale, sporirea responsabilității și apartenenței instituționale	Continuu

Nr. crt.	Direcții strategice / Obiective generale	Obiective specifice	Durata de implementare
		Diversificarea modalităților de stimulare nonfinanciară a performanței profesionale și creșterea satisfacției profesionale	Continuu
		Sporirea atractivității domeniului de activitate a entității și atragerea tinerilor specialiști	Continuu
		Evaluarea performanțelor profesionale a personalului entității	2023-2025
		Asigurarea continuității competențelor și expertizei dobândite în domeniu, prin implementarea de programe de transfer al cunoștințelor	Continuu
1.5	Menținerea nivelului de securitate a întreprinderii	Asigurarea Protecției Civile și reglementarea acțiunilor angajaților în cazuri excepționale	2023-2025
		Asigurarea securității cibernetice a Societății	Continuu
		Asigurarea securității în procesul de prelucrare a datelor cu caracter personal	Continuu
		Monitorizarea permanentă și ținerea sub control a activităților de asigurare a securității Societății în conformitate cu cerințele legislative și actele normative interne în vigoare	Continuu
		Asigurarea securității industriale a obiectelor industriale periculoase	Continuu
1.6	Modernizarea și dezvoltarea sistemului informațional	Implementarea soluțiilor informaționale moderne necesare eficientizării și optimizării proceselor de afaceri	2023-2025
1.7	Îmbunătățirea continuă a eficacității Sistemului de Management Integrat prin menținerea certificării, în baza standardelor internaționale implementate	Menținerea și îmbunătățirea continuă a 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), sisteme de management anti-mită (ISO 37001:2016) și implementarea altor standarde specifice activităților întreprinderii	2023-2025
1.8	Reducerea vulnerabilităților entității prin implementarea unui sistem de management al riscurilor	Îmbunătățirea performanțelor SMI prin gestionarea eficace a riscurilor	2023-2025

Nr. crt.	Direcții strategice / Obiective generale	Obiective specifice	Durata de implementare
1.9	Consolidarea integrității în cadrul entității pentru atingerea țintei „zero toleranță față de mită”	Promovarea integrității în cadrul Societății prin prisma aplicării corespunzătoare a legislației anticorupție	Conform planului de acțiuni aprobat
		Asigurarea confidențialității, integrității și disponibilității (după caz) informațiilor cu care se lucrează în Societate	Continuu
1.10	Îmbunătățirea continuă a performanței de securitate și sănătate în muncă	Asigurarea securității și sănătății la toate locurile de muncă prin minimizarea sau eliminarea riscurilor pentru întregul personal	Conform planului de protecție și prevenire
		Consultarea și participarea salariaților în luarea deciziilor privind măsurile referitoare la sistemul de management al sănătății și securității în muncă	Periodic
		Managementul incidentelor și accidentelor	Continuu
1.11	Îmbunătățirea continuă a performanțelor de mediu, energetice	Actualizarea analizei energetice prin analiza stadiului de îndeplinire a indicatorilor de performanță energetică și a acțiunilor incluse în Planul de acțiuni de eficiență energetică	Anual
		Prevenirea accidentelor cu impact asupra mediului	Continuu
		Prevenirea, reducerea și gestionarea eficientă a deșeurilor rezultate din activitatea Societății	Continuu
		Susținerea achiziționării de produse și servicii energetice eficiente pentru îmbunătățirea performanței energetice și de mediu și utilizarea durabilă a resurselor	Continuu
1.12	Conformarea cu cerințele legale, de reglementare și cu alte cerințe aplicabile	Asigurarea desfășurării activităților în conformitate cu obligațiile legale și alte cerințe ale standardelor, autorizațiilor, licențelor, avizelor etc.	Continuu
II.	DIRECȚIA	MANAGEMENTUL PROCESELOR TEHNOLOGICE	
2.1	Asigurarea unui regim eficient de funcționare a SACET	Implementarea recomandărilor auditului energetic	2023-2024
		Asigurarea regimului optim de funcționare în condițiile Pieței energiei electrice	Continuu

Nr. crt.	Direcții strategice / Obiective generale	Obiective specifice	Durata de implementare
		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	2023-2025
		Asigurarea cu utilaje și mecanisme speciale moderne eficiente energetic	2023-2024
		Identificarea soluțiilor de asigurare a combustibilului de rezervă	2023
2.2	Mentenanța utilajelor / echipamentelor	Analiza previzională a fiabilității, mentenanței și a securității de funcționare a utilajelor/echipamentelor	2023
2.3	Modernizarea și dezvoltarea SACET	Extinderea SACET prin construcția de noi rețele termice, menținerea consumatorilor existenți și conectarea consumatorilor noi	Continuu
		Identificarea soluțiilor de modernizare integrală a rețelelor termice și a proceselor tehnologice ale SACET	2023-2025
		Finalizarea procesului de fuziune prin absorbție a Î.S. „Termogaz-Bălți”	2023
2.4	Crearea și dezvoltarea de servicii noi	Dezvoltarea și promovarea serviciilor nereglementate	Continuu
III.	DIRECȚIA	MANAGEMENT FINANCIAR	
3.1	Optimizarea gestiunii fluxurilor financiare	Bugetarea resurselor financiare ale companiei	Anual
		Dirijarea resurselor financiare în procesul de investire în active pe termen lung	Continuu/pe parcursul anului
		Coordonarea aspectelor financiare în cadrul proiectelor investiționale	Anual
		Identificarea modalităților de recuperare a deficitului tarifar aferent activității de producere, distribuție și furnizare a energiei termice, înregistrat în perioadele precedente de reglementare	2023
		Înaintarea propunerilor de modificare a cadrului normativ în vigoare în scopul neadmiterii neacoperirii cheltuielilor necesare aferente activităților reglementate și reflectării juste a excedentului/deficitului tarifar în Raportările financiare	2023

Nr. crt.	Direcții strategice / Obiective generale	Obiective specifice	Durata de implementare
3.2	Optimizarea și digitalizarea proceselor de management financiar	Finalizarea implementării sistemului informatic integrat financiar-contabil cu utilizarea softurilor performante în evidența contabilă și economică	2023
3.3	Asigurarea și menținerea echilibrului financiar	Asigurarea dinamicii pozitive a indicatorilor economico-financiarilor ai întreprinderii	până la data de 30 a lunii următoare ce precedează tr. de gestiune
		Menținerea în limita admisibilă a lichidității și solvabilității	Continuu
		Monitorizarea nivelului investițiilor în scopul majorării profitului și diminuării cheltuielilor	Lunar
		Monitorizarea și optimizarea costurilor efective în raport cu nivelul costurilor aprobate în scopuri tarifare	Continuu
IV.	DIRECȚIA	MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU CLIEȚII	
4.1	Orientarea spre client	Satisfacerea cerințelor clienților prin menținerea unei relații deschise cu consumatorii, autoritățile locale și centrale, asociațiile de proprietari, mass-media etc.	Continuu
		Organizarea și desfășurarea unor campanii de informare privind activitatea entității și a serviciilor prestate	2023-2025
4.2	Perfecționarea sistemului informațional de gestionare a relațiilor cu clienții	Automatizarea calculelor privind facturarea energiei termice	2023
		Evidența creanțelor și situațiilor litigioase în cadrul unui soft integrat	2023-2025

4 MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA DIRECȚIILOR PRIORITARE DE DEZVOLTARE

Monitorizarea implementării *Direcțiilor prioritare de dezvoltare S.A. „CET-Nord”* pentru anii 2023 – 2025 va reprezenta un proces continuu de colectare și de analiză a datelor și informației relevante modului de realizare și va servi drept bază pentru acțiunile ulterioare de evaluare.

Astfel, monitorizarea în cadrul Societății va avea loc în **scopul:**

- ✓ verificării în ce măsură au fost atinse obiectivele strategice stabilite;
- ✓ identificării cauzelor care generează deficiențe în realizarea domeniilor de intervenție specifice sau acțiunilor și determinării soluțiilor pentru depășirea acestora;
- ✓ elaborării recomandărilor în vederea asigurării implementării corespunzătoare a Direcțiilor prioritare de dezvoltare;
- ✓ difuzării informației privind progresul de implementare a Direcțiilor prioritare de dezvoltare;
- ✓ formulării concluziilor și folosirii experienței pentru viitor.

Procesul de monitorizare și de evaluare va fi realizat prin respectarea următoarelor **principii:**

- ✓ principiul cooperării și participării, impune angajaților Societății să coopereze cu autoritățile publice relevante, mass-media, partenerii de dezvoltare, și alte părți interesate în activitățile de monitorizare și de evaluare, asigurând antrenarea și consultarea tuturor subiecților interesați;
- ✓ principiul obiectivității și imparțialității - utilizarea de către responsabili de evaluare a multiplelor surse de informare și metode de estimare în scopul evaluării imparțiale și corecte a impactului acțiunilor întreprinse;
- ✓ principiul responsabilității - angajații responsabili de monitorizare vor prezenta informații calitative, complete și veridice, conform criteriilor solicitate;
- ✓ principiul transparenței - informațiile privind inițierea, desfășurarea și rezultatele procesului de monitorizare a implementării Direcțiilor prioritare de dezvoltare se fac publice prin plasarea lor pe pagina oficială a Societății (www.cet-nord.md), care se actualizează permanent.

Instrumentele de monitorizare sunt:

- ✓ rapoartele trimestriale, semestriale și anuale de activitate prezentate de subdiviziunile structurale;
- ✓ rapoartele trimestriale, semestriale și anuale de evaluare;
- ✓ informațiile acumulate cu ocazia desfășurării misiunilor de audit;
- ✓ pagina web a S.A. „CET-Nord”;
- ✓ sondajele (chestionare, interviuri etc.) clienților interni și externi ai Societății.

Evaluarea va include analiza modului de implementare a *Direcțiilor prioritare de dezvoltare* și a eficienței acestora și care are ca scop stabilirea efectului activităților desfășurate și gradul de atingere a rezultatului scontat.

Instrumentul de bază în implementarea, monitorizarea și evaluarea *Direcțiilor prioritare de dezvoltare S.A. „CET-Nord”* îl va constitui *Programul de management integrat* ce va conține acțiuni aferente acestora.

Rezultatul monitorizării și evaluării gradului de realizare a Direcțiilor prioritare de dezvoltare va fi subiect al raportării Directorilor de profil, cu prezentarea trimestrială a Raportului privind gradul de implementare, în cadrul Consiliului Consultativ și anual de către Directorul General Consiliului Societății.

**Director General interimar
al întreprinderii**



Marian BRÎNZĂ