

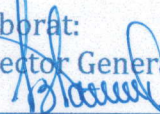


Centrala Electrică cu Termoficare CET-Nord SA,  
3121, Moldova, mun. Bălți, str. Ștefan cel Mare, 168  
Tel +(373-231) 5-33-59

**APROBAT**

Proces-verbal al ședinței  
Consiliul Societății  
nr. 5 din 06 mai 2022

## **RAPORT DE ACTIVITATE al Organului Executiv pentru anul 2021**

Elaborat:  
Director General interimar  
 Marian BRÎNZĂ

"20" aprilie 2022

Bălți, 2022

## CUPRINS:

<b>I. INDICATORI TEHNICO-ECONOMICI AI ACTIVITĂȚII DE BAZĂ .....</b>	<b>3</b>
<b>II. INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI.....</b>	<b>6</b>
2.1. Structura și dinamica veniturilor .....	6
2.2. Consumuri și cheltuieli .....	8
2.3. Indicatori economico-financiari pentru anii 2020, 2021 .....	13
<b>III. ASPECTE COMERCIALE / DATORII ȘI CREAȚE.....</b>	<b>19</b>
3.1. Aspecte comerciale.....	19
3.2. Structura și dinamica creanțelor.....	21
3.3. Acțiunile întreprinse pentru recuperarea creanțelor .....	23
3.4. Structura și dinamica datoriilor .....	24
<b>IV. INDICATORI NON FINANCIARI .....</b>	<b>27</b>
4.1. Indicatori de mediu .....	27
4.2. Managementul performanței organizaționale .....	28
4.3. Managementul resurselor umane.....	35
4.4. Imaginea pe piață și gradul de satisfacție al consumatorilor finali .....	38
<b>V. IMPLEMENTAREA PROIECTELOR INVESTIȚIONALE.....</b>	<b>40</b>
5.1. Faza I a proiectului „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți (S.A. „CET-Nord”)”	40
5.2. Faza II a proiectului „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți (S.A. „CET-Nord”)”	42
5.3. Executarea planului de investiții aprobat de către ANRE .....	45
5.4. Executarea planului de achiziții .....	46
<b>3 EFICACITATEA FUNCȚIONĂRII ȘI PERFORMANȚELE ORGANULUI EXECUTIV.....</b>	<b>48</b>
6.1 Gestionarea riscului .....	48
6.2 Schimbările semnificative pozitive și negative.....	54
<b>ANEXĂ.....</b>	<b>56</b>

## I. INDICATORI TEHNICO-ECONOMICI AI ACTIVITĂȚII DE BAZĂ

În tabelul de mai jos sunt prezentați indicatorii principali ai activității de bază: producerea energiei termice și electrice, distribuția și furnizarea energiei termice.

**Tabelul nr. 1**

Indicatori	UM	Perioada de gestiune		Modificări
		2020	2021	(+/-)
Termen de funcționare	h	8 784	8 760	-24
perioada de iarnă	h	4 272	4 728	456
perioada de vară	h	4 512	4 032	-480
Temperatura medie a aerului (iarnă)	°C	4,3	2,9	-1,40
Puterea electrică instalată	MW	37,4	37,4	0,00
Puterea termică instalată	Gcal/h	153,0	153,0	0,00
Coeficient de utilizare a puterii electrice instalate	%	34,6	35,1	0,50
Coeficient de utilizare a puterii termice instalate	%	13,1	14,5	1,40
<b>Energia termică (fără CT „Molodova”)</b>				
Produs	Gcal	191 808	211 347	19 539 <b>10,19%</b>
perioada de iarnă	Gcal	184 707	203 979	19 272 <b>10,43%</b>
perioada de vară	Gcal	7 101	7 368	267 <b>3,76%</b>
Consum propriu/tehnologic	Gcal	15 953	17 615	1 662
perioada de iarnă	%	8,3	8,3	0,0
perioada de vară	Gcal	15 220	16 331	1 111
Livrare de pe colectoare	Gcal	733	1 284	551
perioada de iarnă	Gcal	175 855	193 732	17 877
perioada de vară	Gcal	169 487	187 648	18 161
Consum tehnologic	Gcal	6 368	6 084	-284
perioada de iarnă	Gcal	1 080	1 255	175
perioada de vară	Gcal	1 069	1 244	175
Pierderi în rețea	Gcal	11	11	0
perioada de iarnă	%	40 134	41 566	1 432
perioada de vară	Gcal	22,8	21,5	-1,3
perioada de iarnă	Gcal	33 964	35 710	1 746
perioada de vară	Gcal	6 170	5 856	-314
Livrare utilă	Gcal	134 641	150 911	16 270 <b>12,08%</b>
perioada de iarnă	Gcal	134 454	150 625	16 171 <b>12,03%</b>
perioada de vară	Gcal	187	286	99
<b>Energia electrică</b>				
Produs	mii kWh	113 544,3	114 986,2	1 442 <b>1,27%</b>
perioada de iarnă	mii kWh	96 924,3	101 539,7	4 615 <b>4,76%</b>

perioada de vară	mii kWh	16 620,0	13 446,5	-3 174 <b>-19,09%</b>
Consum propriu	mii kWh	11 562,80	10 937,60	-625
perioada de iarnă	mii kWh	9 891,2	9 367,0	-42,9
perioada de vară	mii kWh	1 671,6	1 570,6	-7,6
Pierderi în transformatoare și în instalațiile electrice și nebalanța	mii kWh	1 518,4	1 630,9	112,5
perioada de iarnă	mii kWh	850,3	1 032,9	182,6
perioada de vară	mii kWh	668,1	598,0	-70,1
Livrare de pe linii	mii kWh	100 463,1	102 417,7	1 955 <b>1,95%</b>
perioada de iarnă	mii kWh	86 182,8	91 139,8	4 957 <b>5,75%</b>
perioada de vară	mii kWh	14 280,3	11 277,9	-3 002 <b>-21,02%</b>

La cantitatea de **energie termică livrată utilă** s-a evidențiat o creștere cu 16 270 Gcal sau cu 12,08 %. Această dinamică a volumului de energie termică produsă și livrată consumatorilor, se datorează atât micșorării valorii medii a temperaturii exterioare în perioada de referință cu -1,4°C cât și creșterea sarcinii termice ACM.

Cantitatea de **energie electrică livrată de pe linii** în anul 2021 s-a majorat comparativ cu perioada similară a anului 2020 cu 1,95 % sau cu 1955,0 mii kWh. Această dinamică a volumului de energie electrică livrată, se datorează creșterii producerii de energie termică și micșorarea energiei electrice pentru consumul propriu cu 625 mii kWh

În perioada raportată s-au consumat 43 435,91 mii m<sup>3</sup> de gaze naturale, dintre care:

- pentru livrarea a 193 732 Gcal de energie termică – 19 409,31 mii m<sup>3</sup> de gaz natural, ceea ce constituie 44,7 % din volumul total.

Consumul efectiv pentru livrarea 1 Gcal a constituit 117,47 kg.c.c., pe când norma autorizată este de 122,41 kg.c.c., ceea ce reprezintă o micșorare de 4,94 kg.c.c. sau **4,0 %**.

- pentru livrarea a 102 417,7 mii kWh de energie electrică – 24 026,60 mii m<sup>3</sup> de gaz natural, ceea ce constituie 55,3 % din volumul total consumat.

Consumul efectiv la livrarea 1 kWh de energie electrică a constituit 275,08 g.c.c., pe când norma autorizată este de 287,53 g.c.c., ceea ce reprezintă o micșorare de 12,45 g.c.c sau **4,3 %**.

Calculul pierderilor normative la parametrii efectivi în anul 2021, calculate în baza exigențelor "Metodologiei de determinare a valorilor normative a pierderilor de energie termică, de agent termic și a valorilor indicilor normativi de funcționare a rețelelor termice cu apă", aprobată prin Hotărârea Consiliului de administrație al ANRE nr. 742 din 18.12.2014 constituie 47476 Gcal pe când valoarea pierderilor efective pentru anul 2021 a constituit 41566 Gcal, ceea ce reprezintă o micșorare cu **12,4 %**.

O dinamică pozitivă de micșorare a pierderilor de energie termică se atestă în perioada de referință față de anul 2020 și constituie **1 432 Gcal sau 1,3%**, care sau realizat datorită implementării măsurilor de eficiență energetică în rețelele termice.

Este de menționat faptul că pierderile de energie electrică în transformatoarele de forță 110/10 kV 1T și 2T, care asigură tranzitul de energie electrică din rețeaua de transport spre rețeaua de distribuție și invers, constituie valori considerabile (peste 1,5 mil kWh anual), care de fapt nu au tangențe directe cu energia electrică produsă de către unitățile de producere ale SA „CET-Nord” deoarece energia este livrată direct în rețeaua electrică de distribuție. Aceste valori ale pierderilor de energie, la moment sunt integral suportate de către SA „CET-Nord” și au o semnificație considerabilă față de indicatorii tehnico-economici, în mod deosebit în perioada extra sezonului de încălzire, prin ce sunt diminuați indicatorii de producere. În contextul punerii în aplicare începând cu 01.06.2022 a Regulilor pieței energiei electrice în momentul de față este inițiat procesul de negocieri între părțile interesate, cu participarea ANRE în scopul redistribuirii acestor valori de pierderi de energie către OST.

**Tabelul nr. 2**
**Producerea și livrarea energiei termice de către CT „Molodova”**

Indicatori	UM	Perioada de gestiune		Modificări
		2020	2021	
Producerea energiei termice	Gcal	671,97	749,61	77,64
Consum propriu	Gcal	4,55	4,55	0,00
	%	0,68	0,61	-0,07
Livrarea energiei termice	Gcal	667,42	745,06	77,64
Pierderi în rețelele de transport	Gcal	81,01	81,75	+2,63
	%	12,14	10,97	+0,74
Livrarea utilă a energiei termice	Gcal	586,41	663,31	+76,9
Consumul de combustibil				
cărbuni	tone	0	0	0
peleți	tone	191,51	218,06	+26,55
Consumul specific de combustibil	t.c.c./ Gcal	0.17	0,17	0

Evidența energiei termice și electrice a consumului propriu va permite efectuarea monitorizării și implementării măsurilor de eficiență energetică.

**Concluzii:**

Îmbunătățirea indicatorilor de producere și micșorarea esențială a consumului propriu de energie se datorează:

- modernizării utilajului de bază pentru producerea energiei termice și electrice;
- monitorizării și ajustării permanente a regimurilor de funcționare și a parametrilor optimali ai utilajului de producere cu asigurarea fiabilității și a eficienței;
- implementării soluțiilor tehnice bazate pe studii de fezabilitate;
- ajustării regimurilor termice, care au permis optimizarea consumului de energie termică;
- conectării la SACET consumatorilor noi de energia termică și ACM.

## II. INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI

### 2.1. Structura și dinamica veniturilor

Structura și dinamica veniturilor este prezentată în tabelul de mai jos

Tabelul nr. 3  
mii lei

Nr. crt.	Indicatori	Perioada de gestiune		Modificări
		2020	2021	
<b>1</b>	<b>Suma de venit recunoscută în perioada de gestiune - total</b>	<b>379 932,6</b>	<b>435 206,5</b>	<b>55 273,8</b>
<b>1.1</b>	<b>Venituri din vânzări - total</b>	<b>330 094,7</b>	<b>415 491,5</b>	<b>85 396,8</b>
	Vânzarea energiei electrice	163 477,3	201 946,7	38 469,4
	Vânzarea energiei termice	164 977,1	211 168,7	46 191,6
	Venituri din prestarea serviciilor	1 640,3	2 376,1	735,8
<b>1.2</b>	<b>Alte venituri din activitatea operațională total</b>	<b>18 780,2</b>	<b>3 759,7</b>	<b>-15 020,5</b>
	Venituri din ieșirea altor active circulante	369,9	444,5	74,5
	Venituri din sancțiuni	26,9	33,6	6,7
	Venituri din vânzarea apei de adaos	40,9	30,1	-10,8
	Alte venituri operaționale	74,1	120,2	46,1
	Venituri din leasing operațional	60,1	67,2	7,1
	Alte venituri operaționale	18 208,3	3 064,1	-15 144,2
<b>1.3</b>	<b>Venituri din alte activități - total</b>	<b>31 057,7</b>	<b>15 955,2</b>	<b>-15 102,5</b>
	Venituri pe partea de grant	9 685,9	9 009,7	-676,3
	Venituri din ieșirea imobilizărilor corporale	70,9	122,7	51,8
	Venituri din diferențe de curs valutar	393,0	5 752,2	5 359,3
	Venituri din operațiuni cu active imobilizate	20 499,5	8,3	-20 491,2
	Alte venituri financiare	408,4	1 062,4	653,9

În anul 2021 venitul total al entității a înregistrat o valoare de 435 206,5 mii lei, fiind în creștere cu 55 273,8 mii lei sau cu 14,5% comparativ cu anul 2020.

Componenta principală în total venit o constituie cel din activitatea reglementată și anume:

- venitul din vânzarea energiei electrice;
- venitul din vânzarea energiei termice.

Venitul din vânzarea energiei electrice atestă o majorare cu 38 469,4 mii lei sau cu 23,5% față de anul 2020, venitul din vânzarea energiei termice analogic înregistrează o creștere cu 46 191,6 mii lei sau cu 28,0%.

Majorarea volumului veniturilor din vânzări se datorează atât creșterii volumului de energie electrică și termică livrată, cât și majorării prețului la energia electrică și a tarifului la energia termică în rezultatul creșterii prețului la gazele naturale consumate, și anume:

1. Prețul gazelor naturale:
  - a) 01.01.2021-31.10.2021 – 4 018 lei/mii m<sup>3</sup>;

- b) 01.11.2021-31.12.2021 – 8 115 lei/mii m<sup>3</sup>.
2. Prețul la energia electrică produsă:
- a) 01.01.2021-31.10.2021 – 162 bani/kWh;
- b) 01.11.2021-31.12.2021 – 284 bani/kWh.
3. Tariful la energia termică livrată
- a) 01.01.2021-31.10.2021 – 1 220 lei/Gcal;
- c) 01.11.2021-31.12.2021 – 1 742 lei/Gcal.

Studiind rezultatele obținute în anul 2021 în comparație cu anii precedenți (2020, 2019, 2018) se atestă majorarea volumului de livrări atât a energiei electrice cât și a energiei termice, dinamica fiind pozitivă pe ambele componente a activității reglementate.

**Tabelul nr. 4**  
mii lei

Indicatori	Perioada de gestiune		Devieri	Perioada de gestiune		Devieri	Perioada de gestiune		Modificări
	2018	2019		2019	2020		2020	2021	
Vânzarea energiei electrice	91 567,8	99 153,3	<b>7 585,5</b>	99 153,3	163 477,3	<b>64 324,0</b>	163 477,3	201 946,7	<b>38 469,4</b>
Vânzarea energiei termice	203 546,1	67 887,2	<b>-35 658,9</b>	167 887,2	164 977,1	<b>-2 910,1</b>	164 977,1	211 168,7	<b>46 191,6</b>

Specificul activității de bază a S.A. „CET-Nord” este **activitatea sezonieră** (producerea energiei termice și livrarea energiei electrice), care durează în perioada ianuarie - aprilie și octombrie - decembrie a anului de gestiune.

Începând cu anul 2020 în rezultatul implementării proiectului investițional „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți” și a funcționării Stației de cogenerare acest proces este continuu.

Capacitatea termică este minoră față de cea din sezonul de bază, însă permite încasarea suplimentară a veniturilor de la livrarea energiei termice pentru prepararea apei calde și a energiei electrice, care constituie (lunile mai-septembrie 2021) 16 935,5 mii lei, inclusiv:

- a) venitul din vânzarea energiei electrice – 16 654,0 mii lei;
- b) venitul din vânzarea energiei termice – 278,5 mii lei.

Fluctuațiile veniturilor înregistrate la punctul 1.2 și 1.3 din tabelul nr. 3 se datorează modificării valorii provizioanelor formate și a evaluării terenurilor gestionate de Entitate:

- „Alte venituri operaționale” (cont 612.6), înregistrează o diminuare cu 15 144,2 mii lei față de anul 2020 reieșind din diminuarea valorii provizioanelor formate în perioada de gestiune anterioară;
- „Venituri din operațiuni cu active imobilizate” (cont 621.7), înregistrează o diminuare cu 20 491,2 mii lei față de anul 2020 reieșind din contabilizarea diferenței dintre valoarea contabilă și valoarea reevaluării terenurilor primite în gestiune.

## 2.2. Consumuri și cheltuieli

 Tabelul nr. 5  
mii lei

Nr. crt.	Indicatori	Perioada de gestiune		Modificări
		2020	2021	
<b>1</b>	<b>Structura cheltuielilor după destinație total:</b>	<b>380 538,1</b>	<b>458 056,8</b>	<b>77 518,7</b>
1.1	Costul vânzărilor, inclusiv	305 708,3	338 595,5	32 887,1
1.1.1	Costul energiei electrice vândute	160 600,6	162 123,0	1 522,4
1.1.2	Costul energiei termice vândute	144 374,7	174 884,3	30 509,7
1.2	Cheltuieli de distribuire	20 495,9	8 851,6	-11 644,3
1.3	Cheltuieli administrative	19 835,1	23 291,4	3 456,3
1.4	Alte cheltuieli din activitatea operațională	2 209,6	86 182,7	83 973,1
1.5	Cheltuieli ale altor activități	32 289,2	1 135,6	-31 153,6
<b>Descifrarea cheltuielilor activității de bază după natură:</b>				
<b>1.1</b>	<b>Costul vânzărilor -total</b>	<b>305 708,3</b>	<b>338 595,5</b>	<b>32 887,1</b>
	Costul vânzărilor energiei electrice	160 600,6	162 123,0	1 522,4
	Costul vânzărilor energiei termice	144 374,7	174 884,3	30 509,7
	Costul altor servicii	733,0	1 588,1	855,1
<b>1.2</b>	<b>Cheltuieli de distribuire - total</b>	<b>20 495,9</b>	<b>8 851,6</b>	<b>-11 644,3</b>
	Cheltuieli cu personalul	6 221,4	6 525,4	304,0
	Cheltuieli privind amortizarea, întreținerea și reparația activelor imobilizate cu destinație comercială	526,9	438,8	-88,1
	Cheltuieli de transport	114,5	88,8	-25,6
	Cheltuieli privind securitatea muncii și securitatea antiincendiară	17,9	23,8	5,9
	Cheltuieli privind comisioanele bancare, Poșta Moldovei la recepția plăților	819,0	740,9	-78,1
	Alte cheltuieli de distribuire	12 796,2	1 033,9	-11 762,3
<b>1.3</b>	<b>Cheltuieli administrative - total</b>	<b>19 835,1</b>	<b>23 291,4</b>	<b>3 456,3</b>
	Cheltuieli din grant	359,1	0,0	-359,1
	Cheltuieli cu personalul administrativ	12 527,1	15 137,5	2 610,4
	Cheltuieli privind amortizarea, întreținerea și repararea activelor imobilizate cu destinație administrativă	1 117,7	1 052,4	-65,4
	Cheltuieli cu impozitele și taxele cu excepția impozitului pe venit	428,4	774,0	345,6
	Cheltuieli privind delegarea personalului administrativ, cheltuieli de protocol	9,6	8,9	-0,7
	Cheltuieli privind securitatea muncii și securitatea antiincendiară	55,6	189,2	133,5
	Cheltuieli de transport	757,1	909,4	152,3
	Plata regulatorie obligatorie (ANRE)	656,9	1 239,3	582,4
	Foi de boală calculate la cheltuieli	383,7	414,0	30,3
	Alte cheltuieli administrative	3 539,9	3 566,8	26,9



<b>1.4</b>	<b>Alte cheltuieli din activitatea operațională - total</b>	<b>2 209,6</b>	<b>86 182,7</b>	<b>83 973,1</b>
	Valoarea contabilă și cheltuielile aferente altor active circulante ieșite	419,9	281,0	-138,9
	Cheltuieli privind sancțiunile, taxa de stat, cheltuieli de judecată	460,4	882,7	422,4
	Cheltuieli privind dobânzile	1 104,6	1 008,1	-96,5
	Alte cheltuieli operaționale	224,7	84 010,9	83 786,2
<b>1.5</b>	<b>Cheltuieli ale altor activități - total</b>	<b>32 289,2</b>	<b>1 135,6</b>	<b>-31 153,6</b>
	Cheltuieli din diferențe de curs valutar	11 303,5	454,3	-10 849,2
	Cheltuieli privind valoarea contabilă a MF ieșite	273,9	1,1	-272,8
	Cheltuieli privind deprecierea MF prin evaluare	20 553,2	249,3	-20 304,0
	Alte cheltuieli	158,6	431,0	272,4

Tabelul nr. 6

**Ponderea cheltuielilor după destinație în total cheltuieli**

Nr. crt.	Indicatori	Perioada de gestiune		Modificări
		2020	2021	
<b>1</b>	<b>Structura cheltuielilor după destinație total:</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
1.1	Costul vânzărilor, inclusiv	80,34	73,92	-6,42
1.1.1	Costul energiei electrice vândute	52,53	47,88	-4,65
1.1.2	Costul energiei termice vândute	47,23	51,65	4,42
	<b>ponderea combustibilului de bază/costul vânzărilor</b>	<b>53,61</b>	<b>57,37</b>	<b>3,76</b>
1.2	Cheltuieli de distribuire	5,39	1,93	-3,45
1.3	Cheltuieli administrative	5,21	5,08	-0,13
1.4	Alte cheltuieli din activitatea operațională	0,58	18,81	18,23
1.5	Cheltuieli ale altor activități	8,49	0,25	-8,24

Studiind structura și dinamica cheltuielilor suportate anul 2021 care sunt reflectate în tabelul nr. 5, cât și ponderea acestora în total cheltuieli (tabelul nr. 6), s-a stabilit o micșorare nesemnificativă a ponderii **costurilor vânzărilor** (punctul 1.1) cu 6,42% față de perioada precedentă de gestiune (de la 80,34% la 73,92%) și o majorare cu 18,81% a altor cheltuieli din activitatea operațională.

Factorul principal care a influențat asupra valorii costurilor vânzărilor este influențat de efectuarea modificărilor necesare în contabilitate în scopul gestionării eficiente a riscurilor financiare precum: formarea provizioanelor în valoare de 83 638,5 mii lei, sau cu 82 526,7 mii lei mai mult decât în anul 2020 (litigiile aflate pe rol cu SA „Moldovagaz” – dobânda de întârziere).

Concomitent, la valoarea totală a costului vânzărilor a influențat și majorarea prețului gazelor naturale de la 4 018 lei/mii m<sup>3</sup> la 8 115 lei/mii m<sup>3</sup> (01.11.2021).

Este de menționat că prin intermediul Agenției Naționale pentru Reglementare în Energetică, începând cu 04.11.2020, S.A. „CET-Nord” a obținut aplicarea prețului reglementat pentru furnizarea gazelor naturale în punctele de ieșire din rețelele de transport al gazelor naturale

dar nu în punctele de ieșire din rețelele de distribuție a gazelor naturale de înaltă presiune, care impune o modificare esențială a prețului:

**Tabelul nr. 7**

Hotărârea ANRE	în punctele de ieșire din rețelele de transport al gazelor naturale	în punctele de ieșire din rețelele de distribuție a gazelor naturale de înaltă presiune	Diferența
	lei/mii m <sup>3</sup>		
nr. 396/2020	2 895	4 018	1 123
nr. 503/2021	8 115	8 331	216
nr. 666/2021	8 059	8 586	527
nr. 32/2022	<b>11 919</b>	<b>12 132</b>	213

O altă modificare esențială stabilită în anul 2020, dar care se menține cu careva fluctuații și în 2021 este ponderea consumului de combustibil pentru producerea energiei (pe tip de energie produsă). Respectiv în total consum de 100%:

- la energia electrică se înregistrează o scădere de la 72,5% la 67,0%;
- la energia termică, respectiv o majorare de la 27,5% la 33,0%.

Această modificare are impact direct și asupra ponderii costurilor pe tip de energie produsă în total costul vânzărilor (Tabelul nr. 6 punctul 1.1.1 și 1.1.2):

- la energia electrică se înregistrează o scădere cu **4,65%**;
- la energia termică, respectiv o majorare cu **4,42%**.

Studiul detaliat pentru fiecare perioadă este descris în tabelul de mai jos.

**Tabelul nr. 8**
**Consumul combustibilului pentru producerea energiei (%)**

Perioada	2020		2021		Modificări 2021/2020	
	Energia electrică	Energia termică	Energia electrică	Energia termică	Energia electrică	Energia termică
ianuarie	55,0	45,0	51,9	48,1	-3,1	3,1
februarie	60,7	39,3	50,8	49,2	-9,9	9,9
martie	64,3	35,7	54,0	46,0	-10,3	10,3
aprilie	75,4	24,6	59,1	40,9	-16,3	16,3
mai	84,7	15,3	81,7	18,3	-3,0	3,0
iunie	91,2	8,8	82,2	17,8	-9,0	9,0
iulie	88,7	11,3	81,8	18,2	-6,9	6,9
august	89,1	10,9	82,4	17,6	-6,7	6,7
septembrie	87,6	12,4	80,3	19,7	-7,3	7,3
octombrie	64,8	35,2	74,4	25,6	9,6	-9,6
noiembrie	55,2	44,8	55,1	44,9	-0,1	0,1
decembrie	53,3	46,7	50,3	49,7	-3,0	3,0
<b>Media anuală</b>	<b>72,5</b>	<b>27,5</b>	<b>67,0</b>	<b>33,0</b>	<b>-5,5</b>	<b>5,5</b>

Cu referință la modificarea nesemnificativă a ponderii cheltuielilor de distribuire – micșorare cu 3,45% (punctul 1.2), administrative – micșorare cu 0,13% (punctul 1.3) se poate de menționat că acest fapt se datorează procesului continuu de diminuare a cheltuielilor întreprinderii.

Tendința de diminuare se atestă la cheltuielile altor activități (punctul 1.5) cu 8,24%, din lipsa cheltuielilor privind deprecierea Mijloacelor fixe.

Despre activitatea sezonieră a entității a fost menționat supra (punctul **2.1 Structura și dinamica veniturilor**), iar concomitent cu încasarea suplimentară a veniturilor de la livrarea energiei termice pentru prepararea apei calde și a energiei electrice, apar și costuri suplimentare care urmează a fi reflectate în contabilitate conform prevederilor SIRF.

În perioada mai - septembrie, efectiv activează numai Stația de cogenerare cu un motor pe ardere internă, activitatea de producere a energiei termice de către CET și CT fiind sistată, în evidența contabilă sunt înregistrate cheltuieli legate de reparația, mentenanța utilajului de bază și auxiliar, salariu, amortizare, etc.

Costul vânzărilor include:

- costuri materiale directe și repartizabile;
- costuri cu personalul directe și repartizabile;
- costuri indirecte de producție.

Cheltuielile acumulate sunt contabilizate la contul „Cheltuieli anticipate curente” care sunt repartizate la costul vânzărilor în momentul reluării procesului de producere.

În prezent, valoarea unei afaceri este greu de definit, dat fiind faptul că există zeci de indicatori care ar trebui să facă parte din evaluarea financiară a firmei.

Atunci când vine vorba despre profitabilitatea unei afaceri, se utilizează des doi termeni:

\* **EBITDA** este prescurtarea de la Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, însemnând profitul înainte de dobânzi, impozite și amortizare.

\* **Profitul net.**

Indicator al performanțelor financiare ale unei firme, **EBITDA** reprezintă câștigul unei firme înainte de dobânzi, taxe și amortizare, iar formula de calcul este următoarea:

$EBITDA = \text{profitul net} + \text{cheltuiala cu dobânda} + \text{cheltuiala cu impozitele} + \text{cheltuiala cu amortizarea.}$

Indicatorul arată câți bani generează o companie din activitatea sa curentă, înainte de a-și plăti datoriile, taxele și de a reflecta cheltuielile non-cash (amortizarea).

EBITDA poate fi folosit pentru a analiza profitabilitatea unei companii sau pentru a compara companii și industrii pentru că din el sunt eliminate influențele deciziilor de ordin financiar sau contabil.

De exemplu, uzura, amortizarea și rata dobânzii achitată sunt din punct de vedere al practicilor contabile obișnuite constatate ca cheltuieli operaționale. Însă în realitate ele reprezintă cheltuieli nemonetare ale perioadei curente ce rezultă din active pe termen lung achiziționate sau realizate în perioadele precedente.

Totodată el poate fi folosit pentru a estima eficiența curentă și de perspectivă, a determina valoarea unei companii, capacitatea ei de ași finanța investițiile capitale.

Pentru a determina performanța financiară a S.A. „CET-Nord” la data de 31.12.2021, indicatorii de referință sunt generalizați în tabelul nr. 9 *Indicator al performanțelor financiare EBITDA*.

**Tabelul nr. 9**  
mii lei

Nr. crt.	Indicatorii de referință	2020	2021	Modificări
<b>1</b>	<b>Venituri din vânzări (2+3+4)</b>	<b>330 094,7</b>	<b>415 491,5</b>	<b>85 396,8</b>
2	energia termică	164 977,1	211 168,7	46 191,6
3	energia electrică	163 477,3	201 946,7	38 469,4
4	Alte venituri din vânzări	1 640,3	2 376,1	735,8
5	costul vânzărilor fără amortizare (-)	-233 195,1	-267 714,5	-34 519,4
<b>6</b>	<b>Profit brut (1+5)</b>	<b>96 899,6</b>	<b>147 777,0</b>	<b>50 877,4</b>
7	Alte venituri	39 864,0	10 705,3	-29 158,7
8	Alte cheltuieli (-)	-53 098,7	-88 845,2	-35 746,6
9	Cheltuieli generale și administrative (-)	-18 717,3	-22 243,5	-3 526,2
<b>10</b>	<b>EBITDA (6+7+8-9)</b>	<b>64 947,7</b>	<b>47 393,6</b>	<b>-17 554,1</b>
11	Deprecierea și amortizarea (-)	74 158,0	72 367,7	-1 790,2
<b>12</b>	<b>Marja EBITDA (10/1*100)</b>	<b>19,7</b>	<b>11,4</b>	<b>-8,3</b>

EBITDA mai mică cu 17 554,1 mii lei, respectiv 8,3%, ca efect, în principal, al următorilor factori:

- impactul creșterii costurilor vânzărilor energiei electrice și termice cu 34,5 mil. lei, generat în principal de creșterea prețului de achiziție a gazelor naturale de la 4 018 lei/mii m<sup>3</sup> la 8 115 lei/mii m<sup>3</sup>;
- creșterea cheltuielilor cu personalul cu 5,1 mil. lei, generat de indexarea salariilor începând cu 01.01.2021 (salariul mediu: 2021-12 443 lei, 2020-11 201 lei (+1 242));
- variația negativă a provizioanelor cu 72,1 mil. lei, generat de gestionarea riscurilor financiare;

### 2.3. Indicatori economico-financiar pentru anii 2020, 2021

În scopul reflectării unei imagini clare despre situația economico-financiară este efectuată analiza fiecărui compartiment funcțional în baza indicatorilor din (raportarea în baza SIRF).

1. Situația Rezultatului global pentru exercițiu financiar la 31.12.2021 (tabelul nr. 10)

2. Situația Poziției financiare (tabelul nr. 11)

**Tabelul nr. 10**  
lei

Indicatori	2020	2021	Modificări
<b>Venituri din vânzări</b>	<b>330 094 704,0</b>	<b>415 491 518,0</b>	<b>85 396 814,0</b>
Costul vânzărilor	-305 708 331	-338 595 481	-32 887 150
<b>Pierderea brută</b>	<b>24 386 373,0</b>	<b>76 896 037,0</b>	<b>52 509 664,0</b>
Alte venituri	39 759 013	4 953 021	-34 805 992
Cheltuieli de vânzare și distribuție	-20 495 911	-8 851 633	11 644 278
Cheltuieli administrative	-19 835 050	-23 291 385	-3 456 335
Alte cheltuieli	-23 195 363	-86 864 054	-63 668 691
<b>Profit operațional (pierderi)</b>	<b>619 062</b>	<b>-37 158 014</b>	<b>-37 777 076</b>
Venituri de grant (pierderi)	9 685 941	9 009 691	-676 250
Venituri din diferența de curs valutar (pierderi)	-10 910 493	5 297 975	16 208 468
<b>Profit până la impozitare (pierderi)</b>	<b>-605 490</b>	<b>-22 850 348</b>	<b>-22 244 858</b>
Impozitul pe venit		-5 028 119	-5 028 119
<b>Profit net pentru exercițiul financiar (pierderi)</b>	<b>-605 490</b>	<b>-27 878 467</b>	<b>-27 272 977</b>
Impozitul amânat	-2 228 534	10 626 346	12 854 880
<b>Profit (pierderi) al perioadei de gestiune</b>	<b>-2 834 024</b>	<b>-17 252 121</b>	<b>-14 418 097</b>

Rezultatul negativ a fost format în anul 2021 reieșind din valoare provizioanelor contabilizate pentru gestionarea eficientă a riscurilor, în valoare de 88 682,1 mii lei, inclusiv:

- ✓ Cheltuieli privind provizion pentru concediile nefolosite – 4 635,7 mii lei.
- ✓ Cheltuieli privind provizion pentru litigiile aflate pe rol în instanțele de judecată în calitate de pârât (SA „Moldovagaz” – dobânda de întârziere) – 82 575,4 mii lei.
- ✓ Cheltuieli privind provizion pentru onorariul executorului judecătoresc – 740,3 mii lei ș.a.

**Tabelul nr. 11**  
mii lei

SITUAȚIA POZIȚIEI FINANCIARE	Perioada de gestiune		Modificări
	2020	2021	2021/2021
<b>ACTIVE</b>			
<b>Active imobilizate</b>	<b>581 481,8</b>	<b>559 860,7</b>	<b>-21 621,1</b>
Imobilizări necorporale	581,8	1 756,2	1 174,4
Mijloace fixe	580 846,1	558 042,3	-22 803,8
Active financiare la valoarea justă	53,8	62,1	8,3

<b>Active circulante</b>	<b>176 811,8</b>	<b>184 945,5</b>	<b>8 133,8</b>
Stocuri și lucrări în curs de execuție	33 903,9	23 651,2	-10 252,7
Creanțe comerciale și alte creanțe	99 063,9	132 855,7	33 791,9
Numerar în casă și la bancă	42 515,0	26 774,1	-15 740,9
Alte active	1 329,0	1 664,5	335,5
<b>TOTAL ACTIVE</b>	<b>758 293,5</b>	<b>744 806,2</b>	<b>-13 487,4</b>
<b>CAPITALUL ȘI DATORIILE</b>			
<b>Capital</b>	<b>281 230,0</b>	<b>299 908,8</b>	<b>18 678,9</b>
Capitalul social	117 074,3	117 074,3	0,0
Alte rezerve	223 863,3	192 425,0	-31 438,3
Profit/(pierdere) acumulată	-59 707,6	-9 590,5	50 117,1
<b>Datorii pe termen lung</b>	<b>227 730,6</b>	<b>185 036,2</b>	<b>-42 694,3</b>
Credite pe termen lung	108 581,3	91 123,3	-17 457,9
Grant EBRD	43 357,5	42 665,7	-691,8
Impozitul de venit amânat	45 544,3	35 898,7	-9 645,6
Datorii pentru mijloace fixe luate în folosință temporară	30 247,4	15 348,5	-14 898,9
<b>Datorii pe termen scurt</b>	<b>249 333,0</b>	<b>259 861,1</b>	<b>10 528,1</b>
Credite pe termen scurt	13 205,8	12 517,0	-688,8
Datorii comerciale	200 210,2	129 708,9	-70 501,3
Alte datorii	26 949,4	108 031,7	81 082,3
Grant EBRD	8 967,6	9 603,5	635,9
<b>Total datorii</b>	<b>477 063,5</b>	<b>444 897,3</b>	<b>-32 166,2</b>
<b>TOTAL PASIVE</b>	<b>758 293,5</b>	<b>744 806,2</b>	<b>-13 487,4</b>

**Tabelul nr. 12**

Nr. crt.	Indicatori	Formula de calcul	Indicatori	
			2021	2020
1.	Rata activelor imobilizate (rata imobilizărilor) <b>(Rai)</b>	<i>Total active imobilizate/Total active</i>	0,75	0,77
2.	Rata activelor circulante <b>(Rac)</b>	<i>Total active circulante/Total active</i>	0,25	0,23
3.	Rata creanțelor în valoarea totală a activelor <b>(Rc)</b>	<i>Total creanțe/Total active</i>	0,18	0,13
4.	Rentabilitatea veniturilor din vânzări	<i>Profit brut(pierdere brută)/ Venituri din vânzări</i>	18,51	7,39
5.	Rentabilitatea activelor <b>(ROA)</b>	<i>Profit pentru exercițiu financiar(pierdere)/Valoarea activelor</i>	-3,74	-0,08
6.	Viteza de rotație a activelor imobilizante	<i>Venituri din vânzări/active imobilizante</i>	0,74	0,57
7.	Rata solvabilității generale <b>(Rsg)</b>	<i>Total active/Total datorii</i>	1,67	1,59
8.	Lichiditatea curentă <b>(Lc)</b>	<i>Total active circulante/Total datorii curente</i>	0,71	0,71
	<i>Cu excluderea datoriei istorice față de SA „Moldovagaz”</i>	<i>soldul datoriei istorice față de SA „Moldovagaz” (mii lei)</i>	77 021,1	165 042,0
			1,1	2,0
9.	Lichiditatea rapidă <b>(Lr)</b>	<i>Active circulante-stocuri/datorii curente</i>	0,62	0,57

10.	Rata de îndatorare pe termen lung față de capitalul propriu	<i>Datorii pe termen lung/Capital propriu</i>	<b>0,62</b>	<b>0,81</b>
11.	Rata de îndatorare totală (coeficientul de atragere a surselor împrumutate)	<i>(Total datorii pe termen lung + Total datorii curente)/Total pasive</i>	<b>0,60</b>	<b>0,63</b>
12.	Rata autonomiei globale (coeficientul de autonomie)	<i>Total capital propriu/Total pasive</i>	<b>0,40</b>	<b>0,37</b>
13.	Rata de atragere pe termen lung a mijloacelor împrumutate	<i>Datorii pe termen lung/Total datorii</i>	<b>0,42</b>	<b>0,48</b>

### **Rata activelor imobilizate**

Se calculează ca raport între activele imobilizate și activul total și reprezintă de fapt ponderea elementelor patrimoniale ce servesc entitatea în mod permanent. Această rată mai arată totodată gradul de investire a capitalului în entitate și gradul de imobilizare a capitalului.

În dinamică, dacă nivelul ratei crește față de perioada de bază rezultă că activele imobilizate se modifică într-o proporție mai mare ca activul total, modificarea se consideră benefică dacă veniturile totale cresc într-o măsură mai mare ca și activele. Cota activelor imobilizate în suma totală a patrimoniului la întreprinderile din sectorul energetic este semnificativă.

În a. 2021 coeficientul dat constituie 0,75 puncte, fiind în descreștere motivată cu 0,02 puncte față de anul 2020, ca urmare a majorării valorii stocurilor ce constituie materialele care urmează a fi casate după procedura de montare și punere în funcțiune a stației de pompare și ventilare, în cadrul proiectului investițional „Sistemul termoelectric al municipiului Bălți (S.A. „CET-Nord”)”, LOT1 și LOT2.

### **Rata activelor circulante**

Analiza structurii activelor curente se face cu ajutorul ratei activelor circulante care arată ponderea activului circulant în totalul activelor arătând nivelul capitalului imobilizat în activitatea de exploatare. Această rată măsoară indirect gradul de lichiditate al patrimoniului fiind influențată mult de specificul activității. Se consideră că pentru o entitate din domeniul producției o valoare de 0,4 este sănătoasă.

Pentru a. 2021 această rată constituie 0,25 având tendința de creștere cu 0,02 puncte față de a. 2020, iar dacă în dinamică rata prezintă o tendință de creștere, atunci ponderea activelor circulante crește datorită modificării valorii activelor circulante într-o proporție mai mare decât cea a activului total. Situația este favorabilă dacă este obținută de realizarea unei cifre de afaceri într-o proporție superioară, pentru a asigura realizarea unei viteze de rotație superioare celei de bază.

### **Rata creanțelor în valoarea totală a activelor**

Reflectă importanța creanțelor întreprinderii în activul total al întreprinderii. Această rată reflectă politica entității în legătură cu termenul de plată acordat consumatorilor și este influențată de practicile din sectorul de activitate. Este determinată de natura consumatorilor, rata este mai mică atunci când consumatorii sunt în mare parte persoane fizice.

În perioada de raportare această rată înregistrează o dinamică pozitivă, atingând o valoare de 0,18 sau cu 0,05 puncte mai mult de cât în anul precedent.

### **Rentabilitatea veniturilor din vânzări**

Analiza rentabilității veniturilor din vânzări este importantă atât pentru managerii financiari cât și pentru conducerea întreprinderii deoarece analizând nivelul acestui indicator se poate determina:

- cât de eficient au fost promovate deciziile managementului financiar în obținerea profitului la un leu venituri din vânzări;
- care este nivelul și evoluția rentabilității veniturilor din vânzări pe parcursul mai multor perioade de activitate a întreprinderii;
- ce factori au contribuit la devierea rentabilității veniturilor din vânzări față de nivelul anilor precedenți și-sau prevăzut în Direcțiile prioritare de dezvoltare/Planul de afaceri;
- ce măsuri trebuie întreprinse pentru creșterea nivelului rentabilității veniturilor din vânzări.

Rentabilitatea veniturilor din vânzări exprimă legătura care există între rezultatul financiar și veniturile din vânzări obținute de întreprindere și se determină în baza raportului dintre mărimea profitului și valoarea veniturilor din vânzări.

În perioada de referință acest indicator înregistrează o majorare cu 11,12 puncte, față de aceeași perioadă a anului precedent, ce este benefic pentru activitatea entității.

### **Rentabilitatea activelor (rentabilitatea economică)**

Este unul dintre indicatorii principali de rentabilitate ai unei companii, care măsoară eficiența utilizării activelor din punct de vedere al profitului obținut și arată câți lei aduce sub formă de profit un leu investit în active.

În perioada de referință acest indicator înregistrează o valoare de minus 3,74, generat variația negativă a provizioanelor cu 72,1 mil. lei în scopul gestionării riscurilor financiare.

### **Viteza de rotație a activelor imobilizante**

Este indicatorul care reflectă eficiența utilizării tuturor bunurilor întreprinderii, și se calculează ca relația dintre venitul din vânzări și activele imobilizante, nivelul normal al acestei rate diferă de la o entitate la alta, în funcție de ramura sau sectorul de activitate din care face parte, iar

- creșterea vitezei de rotație a activului semnifica: creșterea eficienței utilizării activelor, creșterea gradului de lichiditate a acestuia;
- reducerea vitezei de rotație are ca efect principal creșterea gradului de imobilizare a activelor.

Compararea indicelui activelor imobilizate cu ritmul de creștere a cifrei de afaceri reflecta o creștere a eficienței utilizării activelor imobilizate în a. 2021 față a. 2020 cu 0,17 puncte, dinamica fiind apreciată pozitiv.

### **Rata solvabilității generale**

Solvabilitatea este capacitatea firmei de a plăti la scadență datoriile față de creditorii săi. Rata solvabilității generale cuantifică riscul de incapacitate de plată a datoriilor la care este expusă entitatea. Valoarea minimă a ratei solvabilității generale se consideră 1,4. În cazul în care rata solvabilității generale este mai mică decât 1,0, atunci firma este insolubilă. Pentru a. 2021 rata constituie 1,67 fiind în creștere față de anul 2020 cu 0,08 în pofida influenței negative a datoriei istorice față de SRL „Bălți Gaz” în mărime de 77 mil. lei (la 31.12.2021).



### **Lichiditatea curentă**

Lichiditatea este posibilitatea de transformare a unui activ în bani, rapid și cu pierdere minimă de valoare. Dacă nivelul acestei rate este subunitar, aceasta indică un capital de lucru negativ, ceea ce înseamnă că activele curente sunt mai mici decât datoriile curente. Aprecierea generală referitoare la nivelul acestei rate este aceea că este necesar să se încadreze între 1,5 și 2, ceea ce înseamnă un nivel asigurator al acestei rate. Deoarece până la moment nu a fost semnat Memorandumul de Acord cu privire la restructurarea datoriilor, datoria față de SRL „Bălți Gaz” se regăsește în capitolul „Datorii curente”, care influențează direct nivelul ratei de lichiditate curentă. Prin excluderea sumei de 77 mil. lei din „Datoriile comerciale”, cu reflectarea acestora la capitolul „Alte datorii pe termen lung”, indicatorul este la nivel de 1,1.

### **Lichiditatea rapidă**

Lichiditatea rapidă exprimă capacitatea întreprinderii de a-și achita obligațiile pe termen scurt din activele curente mai puțin stocurile care sunt considerate ca fiind cele mai puțin lichide din activele curente.

Valorile de referință ale indicatorului sunt:

- valoarea minimă este 0,65 - sub acest nivel firma se află în pericol de incapacitate de plată;
- valoarea maximă este 1,00 - peste această valoare se considera că nu se utilizează corespunzător activele curente.

Pentru a. 2021 rata constituie 0,61 fiind în creștere față de a. 2020 cu 0,05 puncte, dinamica denotă capacitatea întreprinderii de a-și achita obligațiile pe termen scurt din activele curente.

### **Rata de îndatorare pe termen lung față de capitalul propriu**

Micșorarea coeficientului riscului financiar cu 0,19 puncte față de anul precedent (de la 0,81 la 0,62), se consideră benefică pentru companie, respectiv s-a micșorat ponderea datoriilor pe termen lung în raport cu capitalul propriu, iar ca consecință a scăzut riscul potențial de a nimeri sub influența externă.

### **Rata de îndatorare totală**

Rata datoriilor totale reflectă ponderea surselor de finanțare atrase în totalul pasivelor Societății, iar nivelul optim recomandat este de 0,67.

Diminuarea acestui indicator cu 0,03 puncte, de la 0,63 la 0,6 în perioada de raportare este benefică și este direct proporțională cu ponderea atât a datoriilor pe termen lung cât și acelor pe termen scurt în pasivul Situațiilor Financiare.

### **Rata autonomiei globale**

Coeficientul dat reflectă gradul în care capitalul propriu al întreprinderii asigură autofinanțarea activității de producție.

Acest indicator reflectă aportul capitalului propriu în finanțarea tuturor elementelor patrimoniale ale întreprinderii. În condiții normale de activitate mărimea lui se consideră suficientă în cazul când rata este mai mare de 0,5. În astfel de condiții riscul creditorilor se reduce la minim, deoarece întreprinderea are posibilitatea să-și achite datoriile pe seama mijloacelor proprii.

Pentru anul 2020 mărimea coeficientului este mai mică decât limita indicată constituind 0,37 puncte, iar în anul 2021 se înregistrează o creștere a acestuia cu 0,03 puncte.

Putem constata că cu toate că nivelul dat este practic la limita minimă, întreprinderea de sine stătător își poate îndeplini pe viitor obligațiile financiare. La moment nivelul de siguranță pentru creditorii este mediu. Majorarea acestui indicator pe viitor se va considera benefică pentru entitate.

#### **Rata de atragere pe termen lung a mijloacelor împrumutate**

Acest coeficient desemnează nivelul de îndatorare al entității și în mod normal trebuie să oscileze în limitele 0 - 50%. Cota împrumutului pe termen lung în suma totală a datoriilor întreprinderii în perioada de raportare s-a majorat de la 0,48 % (2020) la 0,42% pentru perioada de gestiune, ce este direct legat de rambursarea sumelor din Creditul acordat de BERD scadența fiind 25.08.2021.

### III. ASPECTE COMERCIALE / DATORII ȘI CREAŢE

#### 3.1. Aspecte comerciale

Activitatea comercială a Societății s-a desfășurat prin livrarea de energie termică și energie electrică. Pe parcursul anului 2021 entitatea a furnizat energie termică în sumă de 220 775,19 mii lei (inclusiv TVA), ceea ce constituie cu 48 475,96 mii lei mai mult în comparație cu perioada similară a anului precedent. Dinamica vânzărilor pentru perioada raportată este prezentată în tabelul de mai jos:

**Tabelul nr. 13**  
mii lei

Nr. crt.	Categoriile de consumatori	2020	2021	Modificări
1	Instituții bugetare	36 719,93	47 971,15	11 251,22
2	Agenți economici	9 897,42	13.247,45	3 350,03
3	Sector rezidențial	125 681,88	159 556,59	33 874,71
	<b>Total</b>	<b>172 299,23</b>	<b>220 775,19</b>	<b>48 475,96</b>

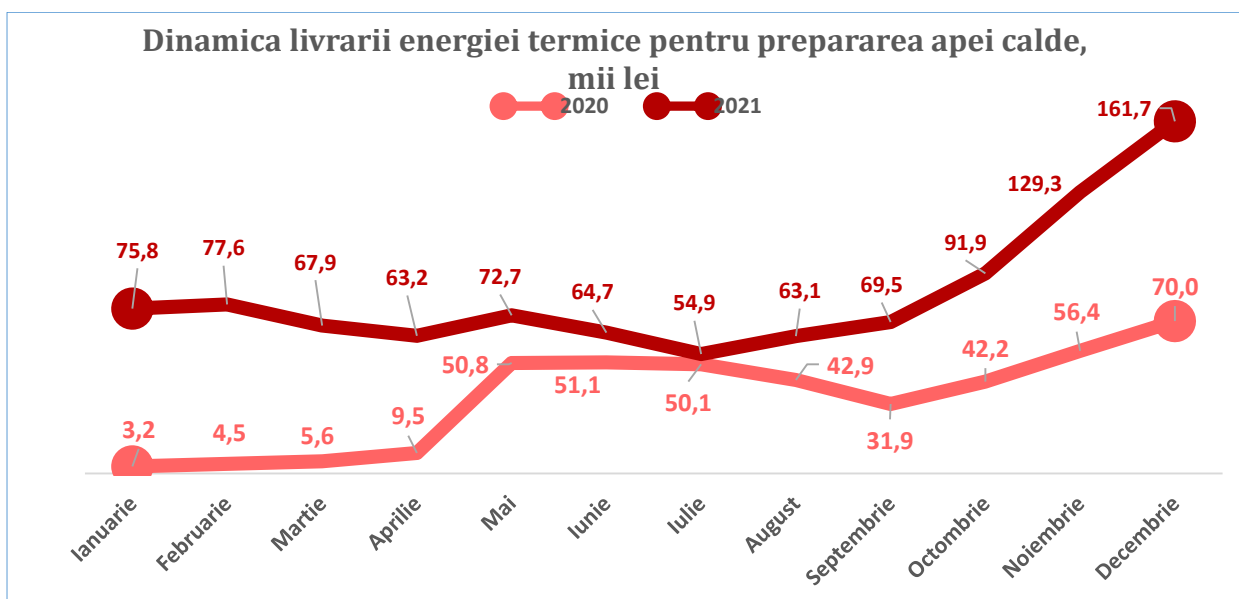
Factorul principal care a influențat cantitatea de energie termică livrată consumatorilor este temperatura medie a aerului exterior. În anul 2021 valorile medii a aerului exterior în lunile reci au înregistrat +2,10°C, iar în 2020 lunile reci au înregistrat valori medii de +4,31°C, astfel temperatura medie a aerului exterior (pentru lunile sezonului de încălzire corespunzător) a avut o tendință de micșorare cu 2,22°C.

Un alt factor care a influențat valoarea energiei termice furnizate este majorarea tarifului de la 1 220 lei/Gcal la 1 742 lei/Gcal pentru lunile noiembrie și decembrie 2021.

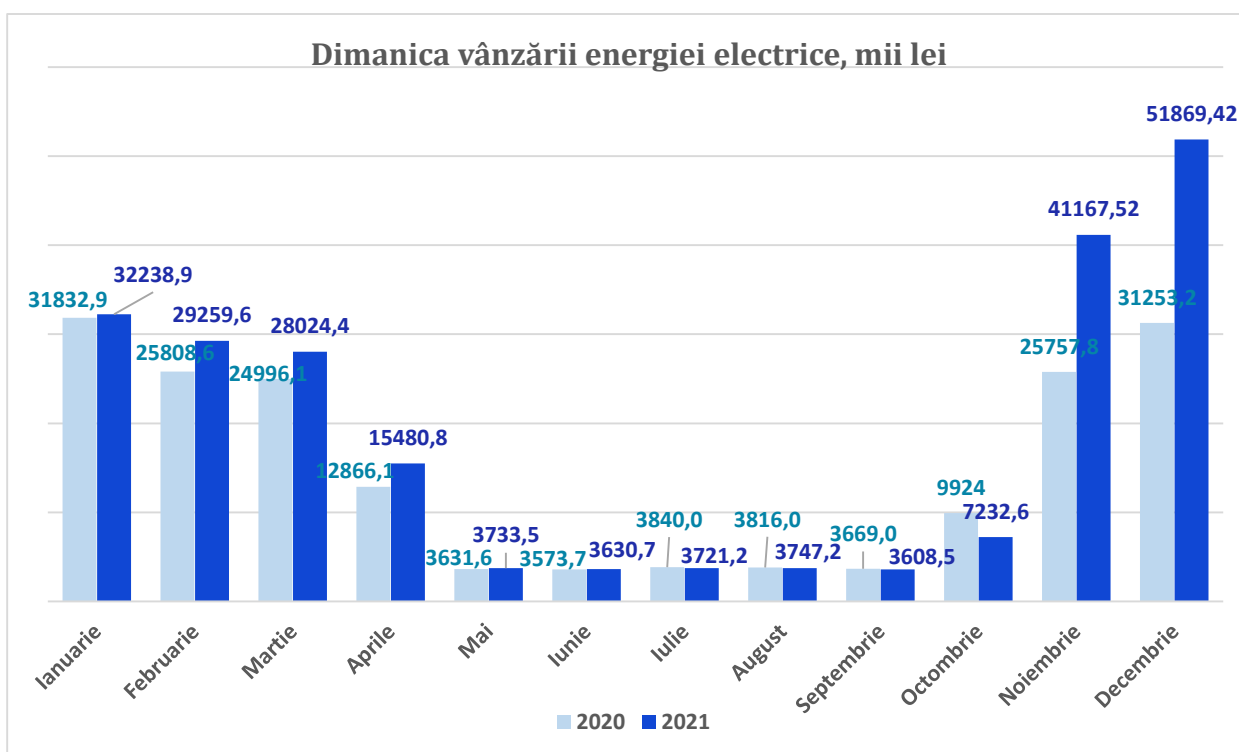
Este de remarcat că a sporit semnificativ cantitatea de energie termică livrată pentru prepararea apei calde. Acest fapt se datorează livrării energiei termice pentru prepararea apei calde și consumatorilor noncasnici, și anume: Brigada 1 Infanterie Motorizată „Moldova” din Bălți și Penitenciarul nr. 11 Bălți, Inspectoratul de Poliție Bălți al IGP al MAI, Școala Profesională nr. 5 mun. Bălți, „RED-Nord” SA fil. Bălți, ÎM „Spitalul Clinic mun. Bălți”, SRL „Firma Glie”.

În anul 2021 au fost efectuate lucrări de reconstrucție a rețelelor de distribuție a energiei termice pe orizontală la trei blocuri locative amplasate pe str. Ștefan cel Mare 34A, str. Bulgară 62, str. 31 August 63. În rezultatul modernizării consumatorii beneficiază nu doar de confort termic, dar și de apa caldă preparată de PTI instalat în blocul locativ.

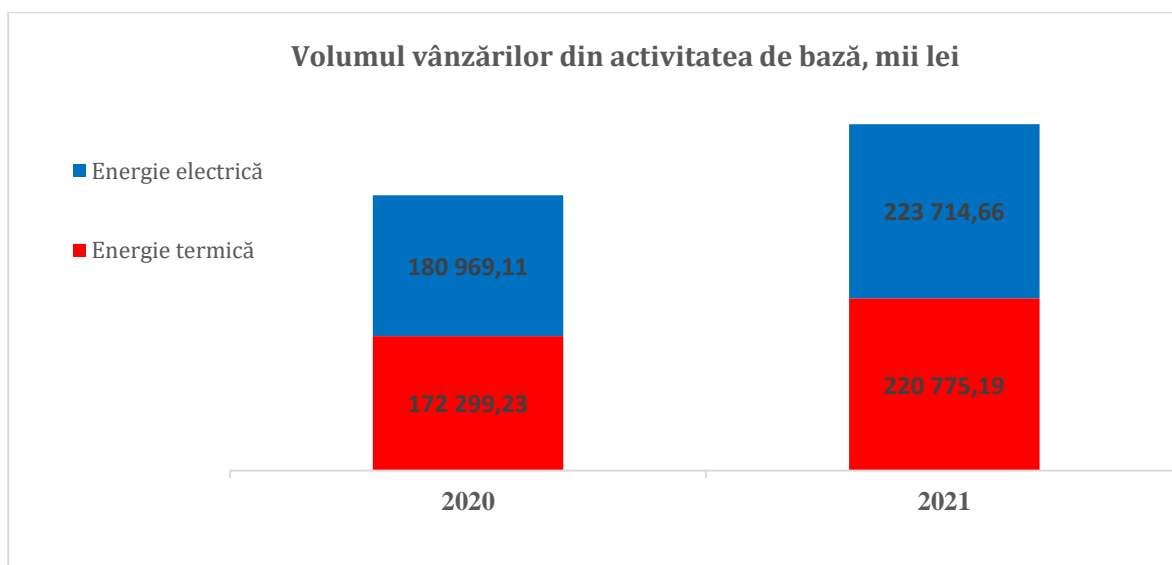
Dinamica livrării energiei termice pentru prepararea apei calde este prezentată în diagrama de mai jos:



În perioada de raportare S.A. „CET-Nord” a efectuat vânzări a energiei electrice în sumă de 223 714,66 mii lei (incl. TVA), ceea ce constituie cu 42 745,55 mii lei mai mult decât perioada similară a anului precedent. Dinamica vânzării energiei electrice este prezentată în figura de mai jos:



Volumul total al vânzărilor din activitatea de bază este în creștere, fapt reflectat în diagrama de mai jos:



S.A. „CET-Nord” în procesul activității sale, intensifică acțiunile privind menținerea numărului de consumatori existenți și atragerea celor noi prin:

- sporirea eficienței și acoperirea cererii de agent termic și energie electrică la cel mai rezonabil preț;
- asigurarea confortului termic al consumatorilor prin furnizarea calitativă a energiei termice pentru încălzirea spațiilor și apei;
- alegerea modelului eficient de interacțiune cu consumatorii finali spre obținerea unui grad sporit de satisfacție a clientului;
- alegerea celor mai performante metode din domeniul marketingului privind tehnicile de promovare a serviciilor din sectorul energetic;
- informarea privind avantajele conectării la SACET și la serviciul de aprovizionare cu apă caldă;
- asumarea costurilor privind efectuarea proiectului tehnic a reconstrucției sistemului intern de distribuție a agentului termic, procurarea contoarelor;
- extinderea altor tipurilor de servicii nereglementate.

### 3.2. Structura și dinamica creanțelor

Structura creanțelor este prezentată mai jos:

**Tabelul nr. 14**  
mii lei

Nr. crt.	Creanțe	Cont contabil	Creanțele la:		Modificări
			31.12.2020	31.12.2021	
<b>1.</b>	<b>Creanțe pe termen lung</b>				
<b>2.</b>	<b>Creanțe curente, inclusiv</b>	<b>X</b>	<b>105 534,5</b>	<b>137 249,8</b>	<b>31 715,3</b>
2.1.	Creanțe comerciale	221	95 277,6	122 729,9	27 452,3
2.1.1	creanțe la energia termică cu provizion		63 964,5	69 945,9	5 981,4

2.1.1.1	creanțe la energia termică fără provizion	2211	87 323,5	90 578,1	3 254,6
	<i>bugetul republican</i>	2211	1 859,1	2 808,3	949,2
	<i>bugetul municipal</i>	2211	425,6	2 527,9	2 102,3
	<i>fondul locativ</i>	2211	81 405,2	80 995,6	-409,6
	<i>agenți economici</i>	2211	3 633,6	4 246,3	612,7
2.1.1.2	provizioane privind energia termică	222	(23 359,0)	(20 632,2)	(2 726,8)
2.1.2.	creanțe la energia electrică	2214	31 253,2	51 869,4	20 616,2
	SA "ENERGOCOM"	2214	31 253,2	51 869,4	20 616,2
2.1.3.	creanțe comerciale (mărfuri)	2216	9,5	74,6	65,1
2.1.4.	alte creanțe comerciale	22135	50,4	840,0	789,6
2.2.	Avansuri acordate	224	468,1	930,1	462,0
2.3.	Creanțe ale bugetului	225	2 214,2	8 991,6	6 777,4
2.4.	Creanțe ale personalului	226	307,0	0	-307,0
2.5.	Alte creanțe curente	231, 232, 234	7 267,6	4 598,2	-2 669,4
	<b>Total creanțe (1+2)</b>	<b>X</b>	<b>105 534,5</b>	<b>137 249,8</b>	<b>31 715,3</b>

De remarcat este faptul că creanțele privind energia termică s-au majorat cu 3 254,6 mii lei, de la 87 323,5 mii lei (31.12.2020) la 90 578,1 mii lei (31.12.2021) sau cu 3,7%, datorită majorării tarifului la energia termică în rezultatul majorării prețului la gazele naturale.

Ținând cont de majorarea tarifelor în trimestrul IV 2021 valoarea energiei termice livrată s-a majorat cu 21 739,4 mii lei sau 32,14% față de aceeași perioadă a anului precedent, respectiv achitarea creanțelor pentru această energie termică facturată are loc pe parcursul anului 2022.

Creanța înregistrată pentru energia electrică este creanță de termen scurt (până la 45 de zile), termenul de achitare fiind scadent la data de 15 a lunii următoare celei de gestiune, chiar și luând în considerare faptul livrării continue a energiei electrice în afara sezonului de încălzire.

La compartimentul „Creanțe ale bugetului” (pct. 2.3) se înregistrează o creștere în valoare de 6 777,4 mii lei (de la 2 214,2 la 8 991,6), care se datorează compensării diferenței de preț în urma majorării tarifelor reglementate pentru furnizarea gazelor naturale și energiei termice acordate în baza Regulamentului aprobat prin Ordinul Ministerului Muncii și Protecției Sociale nr. 15 din 07.12.2021 fiind cuculată la 31.12.2021 în valoare de 6 655,4 mii lei și urma să fie achitată până la data de 15.01.2022.

La categoria *Alte creanțe curente*, la sfârșitul perioadei de gestiune suma de 4 598,2 mii lei reflectă plata efectuată către antreprenorul SA „Onninen OY” Finlanda în cadrul realizării Proiectului „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți (S.A. „CET-Nord)”. Având în vedere întârzierile înregistrate în elaborarea documentației de proiectare, realizarea lucrărilor de construcție-montaj a fost amânată pentru 2022.

### 3.3. Acțiunile întreprinse pentru recuperarea creanțelor

Pentru recuperarea creanțelor în anul 2021 au fost realizate următoarele măsuri:

#### 1. Acțiuni întocmite și înaintate spre examinare în instanța de judecată

În perioada de raportare pe rolul instanțelor de judecată au fost puse **1 424** de acțiuni înaintate de Secția Juridică la obiectul încasării creanțelor debitoare, în sumă totală de **13 691 515,31 lei**, inclusiv taxa de stat în sumă de **498 765,08 lei**, penalitatea de întârziere în sumă **4 021,45 lei**, din care:

- **1 396** în sumă totală de **13 509 733,25 lei** consumatori casnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **489 824,77 lei** și
- **28** în sumă totală de **181 782,06 lei** consumatori noncasnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **8 940,31 lei** și penalitatea de întârziere în sumă de **4 021,45 lei**.

#### 2. Hotărâri emise în rezultatul participării în ședințe de judecată și gestionării acțiunilor în procedură cu valoare redusă

Urmare a examinării acțiunilor în procedura de judecată, au fost emise **1 403** de Hotărâri judecătorești /inclusiv pe acțiuni înaintate în anii precedenți/, prin care s-a dispus încasarea de la debitori a creanțelor în sumă totală de **15 621 180,68 lei**, inclusiv taxa de stat în sumă de **550 251,42 lei**, penalitatea de întârziere în sumă **4 021,45 lei**, din care:

- **1 370** în sumă totală de **13 745 870,03 lei** consumatori casnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **490 485,31 lei**;
- **33** în sumă totală de **1 875 310,65 lei** consumatori noncasnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **59 766,11 lei**, și penalitatea de întârziere în sumă de **4 021,45 lei**.

#### 3. Activitatea cu privire la întreprinderea măsurilor de rigoare în scopul recuperării creanțelor de la debitori, inclusiv în cazul procedurilor de insolvabilitate a acestora

**Recepționate**, pe parcursul perioadei de raportare, au fost **1 210** Titluri executorii în sumă totală de **14 210 089,11 lei**, inclusiv taxa de stat în sumă de **491 374,35 lei**, din care:

- **1 192** în sumă totală de **12 438 634,85 lei** consumatori casnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **436 152,22 lei**;
- **18** în sumă totală de **1 771 454,26 lei** consumatori noncasnici, inclusiv taxa de stat **55 222,13 lei**, și penalitatea de întârziere **1 920,57 lei**.

**Înaintate spre executare** către executorii judecătorești au fost **815** Titluri executorii în sumă totală de **8 086 001,22 lei**, inclusiv taxa de stat în sumă de **257 607,77 lei**, și penalitatea **52,58 lei**.

- **805** în sumă totală de **8 028 386,63 lei** consumatori casnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **248 970,64 lei**;
- **10** în sumă totală de **57 614,59 lei** consumatori noncasnici, inclusiv taxa de stat **8 637,13 lei**, și penalitatea de întârziere **52,58 lei**.

**Achitate benevol** de către debitori, până la înaintarea titlurilor executorii spre executare silită, inclusiv prin înaintarea cererilor de eşalonare a plăţii, sunt **395** de titluri executorii în sumă totală de **7 508 963,36 lei**.

- **387** în sumă totală de **5 772 693,56 lei** consumatori casnici;
- **8** în sumă totală de **1 736 269,80 lei** consumatori noncasnici.

**Recuperate creanțe** prin intermediul conturilor speciale ale executorilor judecătorești:

- **4 156 937,53 lei** de la consumatori casnici;
- **18 272,65 lei** de la consumatori noncasnici.

Astfel, pe parcursul anului 2021, s-a atestat o intensificare a măsurilor direcționate spre recuperarea creanțelor, comparativ cu anul precedent, ca rezultat fiind:

- înaintate în instanță cu **623** acțiuni mai mult;
- emise de instanțele de judecată cu **610** hotărâri de încasare mai mult;
- recepționate titluri executorii cu **593** mai mult;
- transmise titluri executorii spre executare silită cu **126** mai mult;
- achitate benevol creanțe cu **3 389 166,23 lei** mai mult;
- recuperate creanțe prin intermediul conturilor speciale ale executorilor judecătorești cu **1 011 571, 71 lei** mai mult.

### 3.4. Structura și dinamica datoriilor

Informația cu privire la datoriile creditoare ale S.A. „CET-Nord” este prezentată în tabelul de mai jos:

**Tabelul nr. 15**  
**mii lei**

Nr. crt.	Datorii	Cont contabil	Datoriile la:		Modificări
			31.12.2020	31.12.2021	
<b>1</b>	<b>Datorii comerciale, inclusiv</b>	<b>521</b>	<b>205 891,2</b>	<b>129 708,9</b>	<b>-76 182,3</b>
1.1	pentru gaze naturale (inclusiv penalități)	521, 428	203 214,4	126 986,2	-76 228,2
1.1.1	Datoria istorică către SA „Moldovagaz”		33 606,5		-33 606,5
1.1.2	Datoria istorică către SRL „Bălți-Gaz”		131 435,5	77 021,1	-54 414,4
1.1.3	Penalități calculate de furnizorul de gaze naturale		5 680,9	-	-5 680,9
1.1.4	Datoria curentă către SA „Moldovagaz”		32 491,5	49 965,1	17 473,6
1.2	pentru alte tipuri de combustibil	5211	43,2	47,4	4,2
1.3	pentru energia procurată	5214	175,8	180,3	4,5
1.4	pentru apă	5214	14,2	-	-14,2
1.5	alte datorii comerciale, inclusiv	521	2 443,6	2 495,0	51,4
<b>2</b>	<b>Datorii calculate:</b>	<b>X</b>	<b>5 206,5</b>	<b>10 033,5</b>	<b>4 827,0</b>
2.1	față de buget	534	1,4	5 501,2	5 499,8
2.2	față de personal	531, 532	5 205,1	4 532,3	-672,8



<b>3</b>	<b>Datorii privind credite și împrumuturi</b>	<b>X</b>	<b>121 787,1</b>	<b>103 640,3</b>	<b>-18 146,8</b>
3.1	Credite bancare pe termen lung	4112	108 581,3	91 123,3	-17 458,0
3.2	Credite bancare pe termen scurt	5112	12 774,3	12 149,8	-624,5
3.3	Dobânzi aferente creditelor bancare	5116	431,5	367,2	-64,3
<b>4</b>	<b>Avansuri primite</b>	<b>523</b>	<b>2 690,1</b>	<b>272,9</b>	<b>-2 417,2</b>
<b>5</b>	<b>Alte datorii</b>	<b>X</b>	<b>111 241,3</b>	<b>185 893,3</b>	<b>74 652,0</b>
5.1	bunuri primite în gestiune	427	43 357,5	42 665,7	-691,8
5.2	venituri anticipate pe termen lung	424	40 427,0	32 625,7	-7 801,3
5.3	venituri anticipate curente	535	14 849,5	13 986,1	-863,4
5.4	provizioane curente	538	12 116,8	96 201,8	84 085,0
5.5	altele	5443	490,4	414,0	-76,4
<b>6</b>	<b>Impozit amânat</b>	<b>428</b>	<b>30 247,4</b>	<b>15 348,4</b>	<b>-14 899,0</b>
<b>7</b>	<b>Datorii penalități, sancțiuni</b>	<b>544</b>	<b>5 680,9</b>	<b>-</b>	<b>-5 680,9</b>
<b>Total datorii (1+2+3+4+5+6+7)</b>		<b>X</b>	<b>477 063,6</b>	<b>444 897,3</b>	<b>-32 166,3</b>

Pe parcursul anului 2021 S.A. „CET-Nord” a diminuat datoria istorică față de furnizorul de gaze naturale în mărime de 88 020,9 mii lei (inclusiv penalități în valoare de 5 680,9 mii lei calculate pentru consumul de gaze naturale în perioada anilor 2017 - 2018).

Astfel datoria istorică față de furnizorul de gaze naturale s-a diminuat de la 165 042,0 mii lei la 77 021,1 mii lei (inclusiv penalități). Datorii la consumul curent de gaze naturale nu se admit, toate fiind stinse conform prevederilor contractuale. Majorarea sumei de la punctul 1.1.4 cu 17 473,6 mii lei, se datorează faptului achitării parțiale în decembrie 2021 a consumului curent din această perioadă, termenul limită fiind de facto 15.01.2021.

Diminuarea datoriilor de la **capitolul 3** Datorii privind credite și împrumuturi, se datorează rambursării la termen a creditelor bancare contractate pentru implementarea proiectelor investiționale conform graficului la scadență, restanțe nu se admit. Fluctuațiile valutare din anul 2021 au influențat direct asupra mărimii datoriei creditului, deoarece aceasta a fost ajustată conform prevederilor **art. 21, alin 3, pct. 2)** a Codului Fiscal „Orice datorie atât a contribuabilului, cât și față de contribuabil, a cărei sumă este exprimată în valută străină, cu excepția avansurilor acordate/primite pentru procurări/livrări de active și servicii, se recalculează la cursul oficial al leului moldovenesc valabil pentru ultima zi a perioadei fiscale”.

**Impozitul amânat** este recunoscut în conformitate cu IAS 12 „Impozitul pe profit”, pentru diferențele temporare ce apar între valoarea contabilă a activelor și datoriilor utilizată în scopul raportărilor financiare și baza fiscală utilizată pentru calculul impozitului (MF la valoarea în scopuri fiscale, rezervele, provizioanele formate).

Impozitul amânat este calculat pe baza cotelor de impozitare care se preconizează că vor fi aplicabile diferențelor temporare la reversarea acestora, utilizând rate de impozitare adoptate sau în mare măsură adoptate la data de raportare.

Evaluarea impozitului amânat reflectă consecințele fiscale care ar decurge din modul în care Societatea se așteaptă, la data de raportare, să recupereze sau să deconteze valoarea contabilă a activelor și datoriilor sale.

Creanțele privind impozitul amânat nerecunoscute sânt evaluate la fiecare perioadă de raportare și recunoscute în măsura în care este probabil să fie disponibil un profit impozabil viitor față de care să poată fi utilizate.

Luând în considerare cele menționate supra, se atestă o dinamică pozitivă pe aspectul micșorării datoriilor entității, iar pentru anul 2021 s-a menținut tendința pozitivă de achitare la scadență a datoriilor conform clauzelor contractuale prestabilite între părți, fapt ce confirmă echilibrul financiar al entității, iar coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și sursele proprii fiind în descreștere conform normelor stabilite.

Conform prevederilor **art. 6, alin. 1 al** Codului Fiscal *Impozitul este o **plată obligatorie** cu titlu gratuit, care nu ține de efectuarea unor acțiuni determinate și concrete de către organul împuternicit sau de către persoana cu funcții de răspundere a acestuia pentru sau în raport cu contribuabilul care a achitat această plată.*

Entitatea nu a admis pe parcursul perioadei raportate restanțe la compartimentul dat, iar mărimea impozitelor și taxelor calculate și achitate în perioada 2018-2021 este reflectată în tabelul de mai jos.

**Tabelul nr. 16**  
mii lei

Impozite și taxe	2018		2019		2020		2021	
	Calculat	Achitat	Calculat	Achitat	Calculat	Achitat	Calculat	Achitat
TVA	-	-	1 317,8	1 330,0	5 606,1	6 911,3	6 238,0	8 011,4
FOAM	4 214,2	4 270,0	4 367,9	4 470,0	5 188,5	5 260,0	5 771,7	6 150,0
BASS	13 136,8	12 615,0	11 793,7	11 326,9	13 947,8	14 000,0	15 163,4	15 750,0
Impozit pe venit	4 114,8	4 185,0	3 640,2	3 880,0	4 600,2	4 606,5	5 473,8	5 970,0
Alte impozite și plăți	417,2	454,7	399,9	383,2	423,8	504,4	1 718,5	1 892,9
<b>Total</b>	<b>21 883,0</b>	<b>21 524,7</b>	<b>21 519,5</b>	<b>21 390,1</b>	<b>29 761,4</b>	<b>31 282,2</b>	<b>34 365,4</b>	<b>37 774,3</b>

Dinamica pozitivă a achitărilor se atestă pe toată perioada analizată, în anul 2021 creșterea fiind majoră față toți anii de gestiune precedenți indicați în tabel.

## IV. INDICATORI NON FINANCIARI

Climatul economic autohton, prezintă necesitatea elaborării și implementării de noi, indicatori financiari și non-financiari necesari raportării manageriale interne și structurați în cadrul instrumentului decizional modern denumit „Tablou de bord” ca instrument de gestiune pentru monitorizarea, implementarea și realizarea strategiilor de dezvoltare corporativă.

Pentru orice întreprindere formula ideală de succes ar fi asigurarea unei balanțe între indicatorii financiari și non-financiari.

### 4.1. Indicatori de mediu

Implementarea politicii de mediu și a direcțiilor de acțiune stabilite pentru implementarea obiectivelor generale de management au condus la îmbunătățirea performanței de mediu a companiei.

În ceea ce privește evaluarea aspectelor legate de impactul activității de bază a societății, S.A. „CET-Nord” acționează în mod responsabil, eficient și continuu pentru asigurarea conformării cu cerințele reglementate prin lege, prin autorizări și certificări și prin respectarea cerințelor contractuale în relație cu clienții.

În urma analizei au fost stabilite și se evaluează impacturile asupra mediului și se determină aspectele semnificative de mediu.

Activitățile cu impact asupra mediului realizate se analizează anual. Se iau în considerare condițiile de funcționare normale și anormale, mentenanța și situațiile de urgență previzibile.

În momentul de față Societatea deține:

- ✓ Autorizație pentru emisia poluanților în atmosferă de la sursele fixe de poluare P – 0905/2020, eliberată 14.09.2020, valabilă până la 14.07.2025;
- ✓ Autorizație de mediu pentru folosință specială a apei nr. IES 80, număr de înregistrare 01-08-06/1 din 01.10.2015, valabilă până la 01.10.2027.



Rezultatele monitorizării emisiilor pe factori de mediu este prezentat în tabelul de mai jos:

Tabelul nr. 17  
Tone

Sursa de poluare	CO emisie	CO normativ	NO <sub>x</sub> emisie	NO <sub>x</sub> normativ
Secția Cazane și Turbine	16,555	58,5508	1,387	171,3477
Centrala în cogenerare	24,7975	63,414	3,7564	48,7854
Centrala termică Molodova	1,2025	2,3939	0,013	0,5134
<b>Total</b>	<b>42,555</b>	<b>124,3585</b>	<b>5,293</b>	<b>220,6465</b>

**Reclamații, sesizări** - Nu au fost înregistrate în perioada de raportare.

**Prescripții impuse de autoritățile de control (IES)** - Pe perioada de raportare nu au fost înaintate.

## 4.2. Managementul performanței organizaționale

Organizarea Societății este nemijlocit subordonată atingerii obiectivelor previzionate ale entității, constituind un mijloc esențial pentru realizarea lor.

Rezultatele obținute în perioada de raportare au la bază măsurile și abordările managementului strategic al companiei, în principal prin:

### 1. Guvernanță corporativă

S.A. „CET-Nord” urmărește conformarea cu principiile prevăzute în **Codul de Guvernanță Corporativă** aprobat de Adunarea Generală a acționarilor (Proces-verbal nr. 1 din 03 iunie 2020) în contextul în care, la nivel regional, european dar și național se pune un accent deosebit pe asigurarea creșterii gradului de transparență în afaceri, eliminării corupției și pe implementarea celor mai bune practici de guvernanță corporativă în administrarea și managementul companiilor cu capital de stat.

Implementarea regulilor de guvernanță corporativă asigură un proces decizional transparent, fundamentat pe reguli clare și obiective menite să conducă la creșterea nivelului de încredere a acționarilor în Societate.

Responsabilizând importanța pentru Societate a sarcinilor asumate, managementul entității se angajează să asigure o guvernare corporativă eficientă, transparentă și performantă, care ar permite Societății atingerea obiectivelor stabilite. Totodată organul executiv conduce respectând legile și reglementările aplicabile Societății, cu **toleranță zero față de orice formă de încălcare a drepturilor omului, de corupție ori dare de mită.**

La nivelul conducerii executive sunt implementate activități de gestionare a conformității cu prevederile legale în scopul prevenirii oricărei forme de corupție atât în relațiile interne cu și dintre salariați, cât și în raporturile stabilite de entitate cu alte persoane și/sau entități.

**Codul de etică în afaceri** (ordinul nr. 108A din 10.06.2021) stipulează liniile directoare generale cu privire la desfășurarea afacerilor entității în concordanță cu cele mai înalte standarde de etică în afaceri fiind publicat pe pagina *web* a societății.

Societatea interzice cu strictețe orice represalii asupra unui salariat care, de bună credință, solicită ajutor sau raportează un act de încălcare cunoscut sau suspectat.

În ceea ce privește conflictul de interese, angajații trebuie să evite orice interes privat netransparent care influențează capacitatea lor de a acționa în interesul entității sau care face dificilă efectuarea muncii lor în mod obiectiv și eficient.

Angajamentul ferm de a respecta toate prevederile legale în materie de corupție a fost asumat odată cu semnarea **Declarației privind politica anti-mită**. În anul 2021 nu a existat niciun incident de corupție.

Valorificând oportunitățile existente și viitoare, în vederea consolidării poziției pe piață și a realizării scopului principal Societatea, prin Adunarea Generală a acționarilor (Proces-verbal nr. 1 din 11.06.2021), și-a stabilit **Direcțiile prioritare de dezvoltare pentru anii 2021-2023**, în care au fost structurate direcțiile strategice de acțiune privind administrarea resurselor, proceselor operaționale și de management ale Societății în scopul realizării eficiente a obiectivelor de performanță stabilite.

De la 21.04.2021 (Proces-verbal al Consiliului Societății nr. 4 din 21.04.2021) au fost puse în aplicare unele modificări de eficientizare a **organigramei**.

În scopul optimizării proceselor de lucru și creării condițiilor pentru buna desfășurare a activității salariaților entității, respectarea legislației muncii și asigurarea unui nivel înalt de organizare a muncii, de asemenea contribuirea la sporirea calității și a disciplinei de muncă, utilizarea rațională și eficientă a timpului de muncă, reglementarea detaliată a relațiilor de muncă dintre Angajator și Salariați, a fost aprobat și pus în aplicare **Regulamentul intern al „CET-Nord” SA, cod: RI-01** (ordinul nr. 54A din 05.04.2021) după consultarea reprezentanților salariaților și a reprezentantului statului.

În vederea realizării scopului și misiunii sale, S.A. „CET-Nord” și-a propus implementarea unui Sistem Integrat de Management, combinând cerințele standardelor **ISO 9001:2015, 50001:2018, 45001:2018, 14001:2015 și 37001:2016** într-un sistem coerent, unic, astfel încât procesele care folosesc aceleași resurse – umane, materiale, infrastructură, financiare, informaționale – sunt interconectate pentru a îndeplini obiectivele stabilite, respectiv satisfacerea exigențelor clienților și părților interesate.

Un sistem integrat de management reprezintă o abordare managerială logică și sistematică ceea ce permite luarea de decizii strategice și operaționale optime care iau în considerare toate aspectele esențiale ce conduc la funcționarea eficientă a unei organizații.

Proiectarea și implementarea unui Sistem de Management Integrat au avut la bază o decizie strategică a managementului de la cel mai înalt nivel al S.A. „CET-Nord”, decizie influențată și de necesitatea ca organizația să satisfacă permanent cerințele clienților săi, să-și îmbunătățească continuu activitatea și să îndeplinească cerințele legislative în vigoare.

Printre avantajele certificării SMI putem enumera: îmbunătățirea imaginii companiei, câștigarea încrederii părților interesate, inclusiv a autorităților, asigurarea partenerilor și clienților că se respectă cerințele legale și alte cerințe aplicabile în domeniu; îmbunătățirea condițiilor de muncă ale salariaților, reducerea consumului de energie, creșterea credibilității societății în relațiile cu finanțatorii, partenerii de afaceri și clienții că aceasta a pus în aplicare o serie de măsuri rezonabile de a preveni mita; promovarea unei culturi organizaționale "anti-mită" printr-o conștientizare a personalului și promovarea valorilor etice în cadrul Societății etc.

În trimestrul II a anului 2021 a fost desfășurată licitația de selectare a companiei de certificare și încheiat contractul de prestări de servicii nr. 2 989 din 30.07.2021 cu TUV KARPAT S.R.L. (reprezentant unic al organismului de certificare al TUV Thuringen în România).

**În perioada de raportare** a avut loc instruirile:

- ✓ auditorilor interni cu privire la formarea profesională în domeniul standardelor internaționale ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 37001:2016, ISO 45001:2018 și ISO 50001:2018 - **23 persoane** instruite (14-15.06.2021), conform ordinului nr. 106A din 08.06.2021;
- ✓ personalului Societății în domeniul SMI - **66 persoane** instruite (03.09.2021) conform ordinului nr. 158A din 01.09.2021;
- ✓ echipei de implementare a ISO 50001 cu tematica „Evidențe și instrumente ISO 50001:2018 Management energetic” – **10 persoane** instruite (24.09.2021 – SERVELECT SRL);
- ✓ personalului în domeniul Sistemului de Management Anti-Mită – **47 persoane** instruite (28.09.2021) conform ordinului nr. 170A din 22.09.2021;
- ✓ Conferința online organizată de „Cert Academy” cu tematica "Менять мышление в системах управления с новыми стандартами ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2018, ISO 31000:2018, ISO 37001:2016, ISO 45001:2018 и ISO 50001:2018" - **7 persoane participante** (30.11.2021).

Pe parcursul anului 2021 au fost desfășurate **2 misiuni de audit intern în domeniul SMI:**

- ✓ **I audit** desfășurat în perioada **15.03.2021 - 26.03.2021**, având ca obiectiv aprecierea funcționalității și conformității sistemului cu prevederile procedurilor referitoare la informațiile documentate stabilite de către Societate;
- ✓ **II audit** desfășurat în perioada **06.09.2021-17.09.2021** având ca obiectiv aprecierea funcționalității Sistemului de management conform cerințelor standardelor internaționale și cu cerințele SMI stabilit de către Societate, nivelul de implementare, menținerea în mod eficace a acestuia, precum și stabilirii gradului de pregătire a Societății pentru auditul extern de certificare.

În cadrul ședinței CCM nr. 32 din 28 octombrie 2021 a fost prezentată analiza de management în baza standardelor de referință cu stabilirea **Planului de acțiuni pentru îmbunătățirea SMI.**

În perioada **04-18 noiembrie 2021** în cadrul Societății a fost efectuat auditul extern de certificare a Sistemului de Management Integrat conform cerințelor a cinci standarde internaționale.

Drept recunoaștere a managementului performant, Societatea a fost certificată de către Organismele de Certificare **TÜV Thüringen Germania**, conform standardelor ISO 9001:2015, ISO 50001:2018, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015 și de către **RINA SIMTEX** conform cerințelor standardului ISO 37001:2016.

CertIFICATELE au fost emise pentru o perioadă de 3 ani, perioadă în care Societatea va fi verificată suplimentar prin două misiuni de audit de supraveghere.

Certificarea Sistemului de Management Integrat este rezultatul activității întregului colectiv S.A. „CET-Nord”.



### Ajustarea cadrului normativ intern

Sistemul de proceduri instituite pentru fiecare dintre activitățile procedurale ale Societății reprezintă unul dintre instrumentele eficiente de supraveghere a activității acesteia în cadrul mecanismului de urmărire și control al acțiunilor întreprinse pentru materializarea obiectivelor stabilite.

În perioada de raportare a fost elaborată și pusă în aplicare următoarea documentație conform cerințelor legislative și standardelor de referință implementate în cadrul Societății:

- ✓ Regulamentul intern al „CET-Nord”,
- ✓ Codul de etică în afaceri;
- ✓ Ghidul de comunicare;
- ✓ Regulamentul privind utilizarea simbolurilor corporative ale Societății pe Acțiuni „CET-Nord” SA;
- ✓ 16 Regulamente și 3 Proceduri de Sistem Integrat;
- ✓ 36 Regulamente de proces; 2 Proceduri operaționale
- ✓ 42 Instrucțiuni de producere;
- ✓ 23 Regulamente de organizare și funcționare a subdiviziunilor structurale;
- ✓ 116 Fișe de post etc.

În domeniul **modernizării infrastructurii IT**, pe parcursul anului 2021, au fost realizate următoarele acțiuni:

- ✓ modernizarea server-ilor existente pentru buna funcționare a sistemului financiar-contabil;
- ✓ modernizarea parcului tehnicii de calcul a contabilității;
- ✓ ajustarea aplicației de digitalizare a conductelor prin păstrarea diferitor parametri ale acestora și utilizarea acestora pentru calculul pierderilor pentru facturare;
- ✓ crearea modulului de evidență a recalculelor pe energia termică legate de modificare de suprafață, a actelor de subîncălzire și deconectări a coloanelor;
- ✓ ajustarea modulului consumatorilor noncasnici prin adăugarea posibilității de exportare a facturilor în e-Factura, formarea și imprimarea dărilor de seamă de realizarea a energiei termice, exportarea conturilor și/sau facturilor fiscale și/sau dărilor de seamă de realizarea a energiei termice în fișiere pdf pentru transmiterea către consumatorii noncasnici prin e-mail și pentru atașarea la facturile fiscale din e-Factura;
- ✓ asigurarea locurilor de muncă cu imprimante multifuncționale;
- ✓ crearea modului de evidență a conectărilor și deconectărilor consumatorilor de la livrarea energiei termice;
- ✓ crearea modulului de evidență a energiei electrice produsă și realizată;
- ✓ instalarea, configurarea unui sistem de stocare a informației cu scopul păstrării datelor și creării copiilor de rezervă a informației;
- ✓ transferul informațiilor din sistemul informațional vechi de calcul și efectuarea calculelor energiei termice în sistemul informațional nou proiectat și realizat de Secția Tehnologii Informaționale.

## **2. Eficientizarea relațiilor instituționale la nivel național (Parlament, Guvern, ANRE, APP) local (APL) și, după caz, nivel internațional**

Pe parcursul perioadei de raportare, de către S.A. „CET-Nord” au fost prezentate propuneri și obiecții la proiectele de hotărâri ale ANRE, prezentate în termen informațiile și rapoartele solicitate de către APP și MEI, precum și înaintate demersuri către APL privind întreprinderea unor măsuri în vederea dezvoltării și eficientizării Sistemului Centralizat de Alimentare cu Energie Termică.

În acest scop, prin scrisorile nr. 400-08/0294 din 12.02.2021 și nr. 400-08/0548 din 24.03.2021 S.A. „CET-Nord” a propus Primăriei mun. Bălți examinarea subiectului privind transmiterea cu titlu gratuit a ÎM „Termogaz-Bălți” în proprietatea statului și fuzionarea acesteia cu S.A. „CET-Nord”, precum și transmiterea tuturor rețelelor termice aflate la balanța APL, ținând cont de faptul că anumite porțiuni de rețele termice nu sunt izolate, iar pe parcursul perioadei 2019-2021 au fost calculate și înaintate către plată pierderi pentru energia termică în mărime de **7 076 320,80 lei**.

Deoarece, prin crearea unei singure entități, se va îmbunătăți procesul de folosire a resurselor existente la nivelul întreprinderilor, precum și adaptarea la noile schimbări economice din domeniul producerii și distribuției energiei termice, în interesul locuitorilor mun. Bălți, Agenția



Proprietății Publice și Ministerul Economiei și Infrastructurii, a dat curs demersului S.A. „CET-Nord” nr. 400-08/0469 din 15.03.2021, și au exprimat acordul și au considerat oportună propunerea de a transmite, cu titlu gratuit, a unor bunuri din gestiunea Î.M. „Termogaz-Bălți”, precum și a altor rețele termice aflate la balanța Primăriei mun. Bălți, în proprietatea statului, cu ulterioara transmitere în gestiune economică către S.A. „CET-Nord” cu capitalizare a acestora. În rezultat, au fost aprobate Deciziile Consiliului Municipal Bălți nr. 5/9 din 27.04.2021 și nr. 7/25 din 04.06.2021, care au servit temei pentru inițierea procesului de elaborare a hotărârii de Guvern.

Totodată, a fost obținut acordul atât Consiliul Concurenței, cât și Agenția Națională de Reglementare în Energetică, ținând cont de prevederile art. 32 a Legii nr. 92 din 29.05.2014 cu privire la energia termică și promovarea cogenerării.

Un alt aspect relevant, ar fi că întrucât furnizorul de agent termic este obligat prin prisma cadrului legal să asigure un serviciu calitativ până la proprietatea consumatorului, prin scrisoarea nr. 400-08/0295 din 12.02.2021, s-a solicitat Primăriei mun. Bălți examinarea subiectului privind transmiterea serviciului de deservire a rețelelor termice interne de distribuție către S.A. „CET-Nord”, care urmează a fi prestat la tariful de 0,50 lei pentru un metru pătrat de suprafață a apartamentului/încăperii locuibile în cămin. Însă, la situația actuală administrația publică locală nu a dat curs demersului formulat.

Într-o altă ordine de idei, prin scrisoarea nr. 400-08/0943 din 25.05.2021, S.A. „CET-Nord” a solicitat Primăriei mun. Bălți includerea în certificatul de urbanism a prescripției privind conectarea la sistemul centralizat existent de alimentare cu energie termică, precum și includerea unui reprezentant al S.A. „CET-Nord” în componența Consiliului Urbanistic al mun. Bălți în scopul soluționării problemelor conform competenței.

Având în vedere că prin răspunsul nr. P-03-12/3526 din 24.06.2021, Primăria mun. Bălți și-a exprimat susținerea demersului formulat, însă a invocat ca impediment de realizare lipsa unei baze normative privind mecanismul stabilirii rentabilității conexiunii din punct de vedere economic în procesul de selectare a furnizorului de către agenți privați și atribuțiile administrației publice locale în acest proces la o anumită etapă, S.A. „CET-Nord” prin demersul nr. 400-08/1189 din 05.07.2021, a solicitat implicarea Ministerului Economiei și Infrastructurii ca organul central de specialitate al administrației publice în sectorul termoenergetic să intervină în vederea ajustării cadrului normativ care, ar asigura aplicarea prevederilor Legii nr. 92 din 29.05.2014 cu privire la energia termică și promovarea cogenerării și atribuirea unor competențe concrete administrației publice locale în acest scop și proces.

Dezvoltarea entității nu depinde numai de deciziile interne, ci și de evoluția economiei naționale, a partenerilor comerciali și a relațiilor internaționale, motive pentru care Societatea urmărește interdependențele dintre aceste sisteme, precum și impactul pe care aceste schimbări le-ar putea avea asupra organizației și a gradului de atingere a obiectivelor sale.

În acest sens, ar fi de menționat și răspunsul nr. 04-01/222 din 22.01.2021, conform căruia ANRE a considerat justificată aplicarea prețurilor reglementate pentru furnizarea gazelor naturale de către SA „Moldovagaz” pentru consumatorul noncasnic S.A. „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 2 895 lei/1000 m<sup>3</sup> fără TVA.

Prin scrisoarea nr. 400-08/0257 din 05.02.2021 SA „CET-Nord” a solicitat către ANRE să emită decizie în vederea obligării SA „Moldovagaz” privind:

- aplicarea tarifului față de S.A. „CET-Nord” în calitate de consumator final noncasnic racordat în punctul ieșire din rețeaua de transport al gazelor naturale în mărime de 2895 lei/1000 m<sup>3</sup> tară TVA conform Hotărârii Consiliului de Administrație ANRE nr. 396 din 28.10.2020,
- efectuarea recalculului pentru gazele naturale furnizate începând cu 03.11.2020, la prețul în mărime de 2 895 lei/1000 m<sup>3</sup> fără TVA.

Totodată, prin scrisorile nr. 400-08/0811 din 30.04.2021 și nr. 400-08/0818 din 04.05.2021 au fost prezentate alte informații relevante referitor la aplicarea tarifului conform Hotărârii Consiliului de Administrație ANRE din 28.10.2020 privind aprobarea prețurilor reglementate pentru furnizarea gazelor naturale.

Ca urmare a informațiilor prezentate, de către ANRE a fost suspendată procedura administrativă la data de 14.05.2021 întru examinarea suplimentară a subiectului respectiv conform solicitării SA „Moldovagaz” nr. pi/3-l 124 din 12.05.2021.

Ulterior, în cadrul ședinței ordinare din 28 septembrie 2021, Consiliul de Administrație al ANRE a constatat aplicarea incorectă de către furnizorul S.A. „Moldovagaz” a prețurilor reglementate în raport cu S.A. „CET Nord”, fiind obligat S.A. „Moldovagaz” să aplice prețul reglementat la gazele naturale pentru S.A. „CET-Nord” în calitate de consumator noncasnic, instalația de utilizare a căruia este racordată în punctul de ieșire din rețeaua de transport al gazelor naturale și să efectueze recalculul plății pentru gazele naturale furnizate începând cu 03.11.2020, la prețul de 2895 lei/1000 m<sup>3</sup>.

Referitor la datoriile istorice față de SA „Moldovagaz”, S.A. „CET-Nord” prin scrisoarea nr. 400-08/0649 din 06.04.2021, a informat Agenția Proprietății Publice și Ministerul Economiei și Infrastructurii, despre faptul că acordarea unui împrumut suveran în vederea refinanțării datoriei istorice rămâne a fi cea mai viabilă soluție și a solicitat suportul entităților privind acceptarea și înaintarea către BERD a unui demers în privința acordării creditului suveran pentru refinanțarea datoriei istorice, comasat cu împrumutul investițional anterior acceptat.

Urmare a demersului formulat, prin scrisoarea nr. 12-05-2855 din 06.05.2021 Agenția Proprietății Publice a susținut inițiativa și a înaintat solicitarea corespunzătoare către Ministerul Finanțelor.

Prin scrisorile nr. 512-08/1624 din 17.09.2021, nr. 100-08/1683 din 29.09.2021 S.A. „CET-Nord” a înaintat propunerile de buget pentru 2022 și estimările pentru anii 2023-2024, precum și propuse operarea unor ajustări și completări la Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2021-2022.

Urmare a crizei energetice recente s-a accentuat problematica privind asigurarea combustibilului de rezervă ca una actuală, necesară și obligatorie, cu impact social și de mediu major la nivel național, care necesită a fi soluționată în termeni cât mai restrânși. Astfel, în vederea implementării prevederilor art. 21 alin (9) din Legea nr. 174/2017 cu privire la

energetică, art. 23 alin (2) din Legea nr. 107/2016 cu privire la energia electrică și art. 21 alin. (2) și (3) din Legea nr. 92/2014 cu privire la energia termică și promovarea cogenerării, S.A. „CET-Nord” a solicitat Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale prin demersul Nr. 500-08/2003 din 06.12.2021 coordonarea caietului de sarcini privind achiziția serviciilor de elaborare a *Studiului de Oportunitate pentru identificarea combustibilului alternativ de rezervă* și acordarea suportului informațional și metodologic necesar atât întreprinderii, cât și companiei de consultanță, care urmează a fi selectată în urma licitației organizate.

De asemenea, prin scrisoarea nr. 100-08/2005 din 06.12.2021, S.A. „CET-Nord” a înaintat propuneri la *Planul local de acțiuni în domeniul Eficienței Energetice în mun. Bălți pentru anii 2022-2024*, printre care și conectarea Școlii sportive olimpice cu probe de apă la Sistemul Centralizat de Alimentare cu Energie Termică, cu asumarea din partea furnizorului a cheltuielilor aferente de procurare și instalare a Punctului Termic Individual pentru asigurarea continuă a calității și siguranței alimentării cu energie termică în scopul încălzirii spațiilor și preparării automatizate a apei calde.

La 27.12.2021, prin demersul nr. 200-08/2079 din 27.12.2021, S.A. „CET-Nord” a solicitat Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale coordonarea caietului de sarcini referitor la elaborarea *Studiului privind consecințele deconectărilor individuale de la SACET în cazul blocurilor locative cu sistem colectiv de alimentare cu energie termică*.

### 4.3. Managementul resurselor umane

La situația perioadei de raportare anuală - 31.12.2021 numărul total de personal al entității era format din **443 de angajați**, dintre care 116 de femei și 327 de bărbați, adică **26,18%** din numărul total de personal sunt femei, fapt determinat de specificul de activitate a entității. Prin eliminare oricăror forme de discriminare în cadrul entității, femeile sunt libere în alegerea ocupației, la angajarea pe orice loc de muncă vacant și la orice nivel al ierarhiei profesionale. Acest lucru creează condiții nediscriminatorii pentru avansarea în carieră, pentru remunerarea muncii în raport cu competențele profesionale și calitatea activității desfășurate, precum și pentru participarea la programe de calificare/recalificare profesională, perfecționare, specializare. Compania garantează pentru toți salariații, indiferent de sex, aplicarea principiului egalității de salarizare și a dreptului la alte avantaje, plătite de către angajator salariaților.

În Tabelul de mai jos este indicată evoluția numărului de personal pentru ultimii 3 ani de zile, adică în perioada anilor 2019-2021 și reflectă situația și schimbările intervenite în structura personalului comparativ cu perioadele precedente. Se observă o descreștere ușoară a numărului mediu de angajați per an.

Tabelul nr. 18

#### Evaluarea fluctuației de personal

Specificație	Număr personal		
	2019	2020	2021
<b>Număr total personal</b>	465	457	443
Creșterea personal față de anul anterior	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-14</b>
Nr. personal plecat	97	78	52
<b>% în total număr salariați</b>	<b>20,86%</b>	<b>17,06%</b>	<b>11,73%</b>

Nr. personal nou angajat	91	82	39
<b>% în total număr salariați</b>	<b>19,56%</b>	<b>17,94%</b>	<b>8,80%</b>
<b>Rata fluctuației</b>	<b>20,86%</b>	<b>17,06%</b>	<b>11,73%</b>

Cel mai important indicator pentru analiza forței de muncă este fluctuația personalului. Indicatorul se calculează pe o perioadă de un an ca raport dintre numărul angajaților care au plecat (52) și numărul mediu scriptic de angajați (443).

Fluctuația în cadrul S.A. „CET-Nord” în 2021 a constituit 11,73 %, ceea ce constituie 5,33 puncte procentuale mai puțin decât în anul 2020.

O rată a fluctuației de până la 25 % este considerată normală, iar peste 25 % semnalizează probleme în ceea ce privește gestionarea resurselor umane.

Tabelul nr. 19

Structura personalului S.A. „CET-Nord” pe categorii de vârste	
Categorii de vârstă	Total
18-25	8
26-30	21
31-35	45
36-40	62
41-45	57
46-50	75
51-55	73
56-60	53
61-65	49

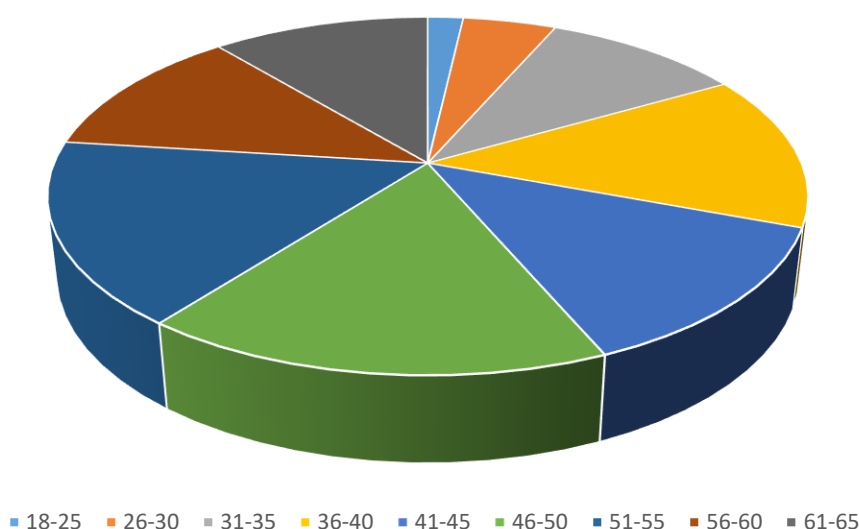
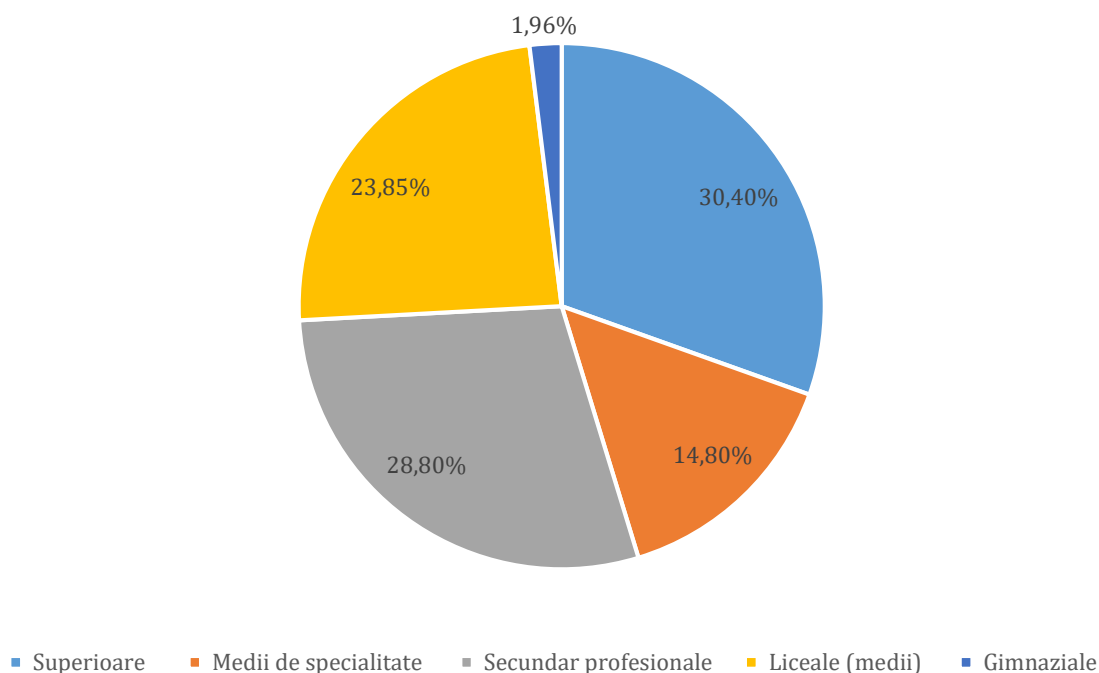


Figura 1. Structura personalului pe categorii de vârste

Structura personalului pe grupe de vârstă denotă predominarea personalului cu vârsta de 36-60 ani (72,21 %), ceea ce implică a vechime mai mare în muncă, o experiență mai bogată, o stabilitate mai mare în asigurarea cu resurse umane calificate. Vârsta medie a personalului constituie **47,4 ani**.

**Tabelul nr. 20**

Structura personalului după studii		
Superioare	135 persoane	30,40%
Medii de specialitate	63 persoane	14,80%
Secundar profesionale	127 persoane	28,80%
Liceale (medii)	109 persoane	23,85%
Gimnaziale	9 persoane	1,96%



**Figura 2. Structura personalului după studii**

Planificarea necesarului de personal în cadrul S.A. „CET-Nord” se face în baza statelor de personal, a obiectivelor și politicilor Societății. Pe parcursul anului 2021 din statele de personal au fost reduse 12 poziții, iar 4 poziții noi au fost introduse.

Procedura de recrutare, selectare și angajare a personalului în cadrul S.A. „CET-Nord” este prevăzută în **Regulamentul de Proces Managementul resurselor umane**, cod: RP-03. Pe parcursul perioadei de gestiune au fost angajate 39 de persoane, pentru 35 noi angajați au fost stabilite perioade de probă. Au promovat cu succes perioada de probă - 35 persoane – 100%.

Formarea, perfecționarea și dezvoltarea profesională a personalului s-a realizat în baza **Planului anual de instruire** aprobat prin Ordinul nr. 903-P din 30.12.2020. Conform Planului

de instruire au fost planificate pentru anul 2021- 45 de instruirii, dintre care au fost realizate – 42 de instruirii, deci nivelul de realizare a Planului anual de instruire constituie - **95,5 %**.

La 01.01.2021 a fost pus în aplicare *Regulamentul de Sistem cu privire la atestarea personalului „CET-Nord” SA, cod: RS-13*. Prin Ordinul 142-P din 31.05.2021 a fost constituită Comisia de atestare și dispusă atestarea personalului de sudor pe perioada 05.07.2021-19.07.2021, astfel fiind atestați 20 de salariați. Au fost organizate 2 ședințe a Comisiei de calificare în vederea majorării categoriei sau gradului de calificare, ca rezultat și-au majorat categoria de calificare – 2 persoane.

Relațiile dintre entitate și angajat trebuie să fie documentate juridic conform prevederilor Codului muncii al Republicii Moldova. Astfel, SRU asigură elaborarea corectă a tuturor documentelor de personal în corespundere cu prevederile legale.

În anul 2021 a fost realizată evaluarea satisfacției personalului prin organizarea de sondaje. Acest fapt a permis evaluarea celor mai relevanți factori ai climatului organizațional și furnizarea de date care să permită definirea strategiilor de îmbunătățire a randamentului organizațional, precum și anticiparea posibilelor probleme sau dificultăți. Perioada sondajului – 03.09.2021-15.09.2021, fiind repartizate - 335 chestionare (75%). Au fost completate și returnate – 299 chestionare (89,25% din numărul chestionarelor repartizate ceea ce constituie 67,34% din numărul total al angajaților (444 persoane la situația din 15.09.2021). Au fost analizate rezultatele sondajului, fiind identificat nivelul de satisfacție a clientului intern - **88,12%**.

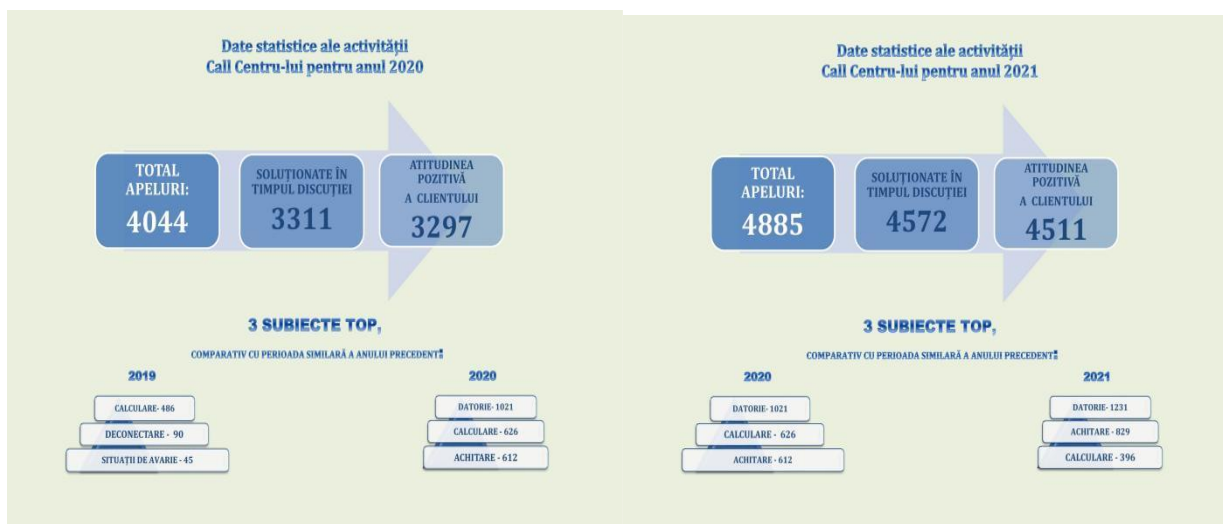
#### **4.4. Imaginea pe piață și gradul de satisfacție al consumatorilor finali**

Portofoliu companiei este concentrat pe Site-ul [www.cet-nord.md](http://www.cet-nord.md), care este o platformă eficientă de comunicare utilizată în vederea informării consumatorilor despre activitatea întreprinderii, direcțiile de dezvoltare precum și comunicarea nemijlocită cu clientul care permite vizitatorilor site-ului să adreseze la orice oră a zilei o întrebare, o mulțumire sau o reclamație.

Pentru a fi mai aproape de consumator și a monitoriza continuu acest proces, comunicarea este realizată preponderent prin intermediul Call Centrului 24/24 tel. 0(231) 91000, sarcina de bază a căruia este să ofere consumatorilor suport, să soluționeze eficient orice problemă legată de SACET în cel mai scurt timp posibil.

În perioada de raportare au fost prelucrate 4 885 de apeluri, dintre care 90,46% au primit răspuns/informație în timpul discuției telefonice, iar restul au fost soluționate, după intervenția nemijlocită a specialiștilor. Comparativ, în anul 2020 au fost procesate 4 044 de apeluri, dintre care 81,87% au primit răspuns/informație în timpul discuției telefonice.

Pentru transparența activității de soluționare a apelurilor parvenite, lunar se publică pe pagina oficială, date statistice privind subiectele solicitate în apeluri de către consumatori:



În perioada de raportare s-au efectuat lucrări de modernizare și restabilire a sistemului de alimentare centralizată cu energie termică, precum și lucrări de instalare a sistemului de preparare a apei calde.

Astfel, după ce 30 de ani au îndurat frigul în scenă, în sezonul rece al anului, acum actorii Teatrului Național Vasile Alecsandri din mun. Bălți au parte de căldură. În scena teatrului care are o suprafață de aproximativ 200 m<sup>2</sup> a fost schimbat sistemul de încălzire.

În luna februarie a anului 2021, în incinta Palatului Municipal de Cultură Bălți, s-a desfășurat întâlnirea reprezentanților Primăriei Municipiului Bălți și a S.A. „CET-Nord” cu gestionarii fondului locativ. În cadrul întrevederii au fost prezentate lucrările de modernizare a sistemului termoficare al municipiului Bălți și rezultatele proiectelor pilot implementate de S.A. „CET-Nord” în trei blocuri locative din oraș.

S.A. „CET-Nord” și S.A. „Red-Nord” au colaborat în vederea modernizării sistemului de termoficare în cadrul filialei Bălți a întreprinderii S.A. „Red-Nord”. În edificiu a fost montat un PTI și modernizat sistemul de încălzire. Astfel, angajații beneficiază de confort termic și apă caldă.

În perioada **31.05.2021-15.09.21** S.A. „CET-Nord” a desfășurat **Campania de Informare „Modernizarea Sistemului Intern de distribuție a energiei Termice”**. Angajații întreprinderii s-au deplasat la consumatori pentru a informa oamenii despre importanța lucrărilor de modernizare a infrastructurii de distribuție a energiei termice din interiorul blocurilor locative, sau cum să beneficieze de autonomie, servicii de calitate și apă caldă, fiind conectat la sistemul centralizat de încălzire.

Promovarea tehnologiilor moderne constituie temelia unor relații de viitor cu potențialii clienți. Astfel, în rezultatul activităților desfășurate au fost încheiate contracte cu noi consumatori privind prestarea serviciului de alimentare cu energie termică pentru încălzire și prepararea apei calde (SRL „Casa Comercială Bulgară”, SRL „Tipografia din Bălți”, SC „UNCONSALEX” SRL, SRL „Firma GLIE” ș.a.)

Activitățile derulate au avut ca rezultat vizibil creșterea interesului față de activitatea întreprinderii, consolidarea imaginii Societății, precum și creșterea gradului de informare a consumatorilor.

## V. IMPLEMENTAREA PROIECTELOR INVESTIȚIONALE

### 5.1. Faza I a proiectului „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți (S.A. „CET-Nord”)”

În scopul atingerii obiectivelor strategice expuse în **Strategia energetică a Republicii Moldova până în anul 2030**, cu privire la dezvoltarea continuă a complexului energetic național și alinierii acestora la tehnologiile moderne, inteligente și ecologice, a producerii energiei electrice în regim de cogenerare de înaltă eficiență, în anul 2013 a fost inițiat proiectul „Sistemul termoenergetic al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)”.

**Proiectului ”Sistemul termoenergetic al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)”** reprezintă un program de investiții prioritare finanțate din surse externe, cu un buget de aproximativ 10,74 milioane Euro, dintre care:

- BERD (împrumut de stat) – 7,0 mil. Euro
- E5P (grant) – 3,0 mil. Euro
- Fondul Special al Acționarilor – SSF (grant) – 740 mii Euro

Pe parcursul anului 2021 programul de investiții prioritare a fost realizat în proporție de **99,5%**. Termenul recent estimat pentru finalizarea integrală a lucrărilor a fost extins până în luna aprilie 2022, din cauza situației epidemiologice privind evoluția noului tip de infecție COVID-19.

Programul de investiții prioritare al proiectului ”Sistemul termoenergetic al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)” și realizările obținute sunt următoarele:

**Componenta 1** – „Furnizarea și instalarea motoarelor termice în cogenerare cu funcționare pe gaze naturale”

**Contractul cu nr. 07-6/1CHP/21.09.2017** a fost încheiat în data de 21 septembrie 2017 între S.A. „CET-Nord” și consorțiul condus de S.C. „Energomontaj Grup” SRL (România).

**Valoarea contractului:** 6 962 000,02 Euro (achitat integral).

**Realizări:** Ținând cont că diferendul apărut din contractul nr. 07-6/1CHP/21.09.2017 a fost examinat în ordine de arbitraj de către S.A. „CET-Nord” au fost contractate servicii de asistență juridică specializată în scopul urgentării procedurii.

În scopul de a soluționa amiabil litigiul a fost negociată Tranzacția de împăcare. Astfel, conform obligațiilor S.C. „Energomontaj Grup” SRL (Romania) a înlăturat toate defectele și neconformitățile stabilite și a achitat toate cheltuielile de judecată aferente. În contextul confirmării Tranzacției de împăcare semnată de părți la 06 octombrie 2021 a fost emisă hotărârea Tribunalului arbitral cu nr. 03-454 din 26.10.2021.

**Grad de finalizare: 100%.**

**Beneficii:** Centrala de producere în cogenerare a energiei electrice și termice are o capacitate instalată de 12,5 MW energie termică și 13,4 MW energie electrică ce a condus la creșterea producerii energiei electrice cu 60%, și a redus consumul specific de combustibil de la 130 Nm<sup>3</sup>/MWh la 121 Nm<sup>3</sup>/MWh și a emisiilor specifice de CO<sub>2</sub> pentru producerea de energie de la 0,248 t/MWh la 0,232 t/MWh. Totodată, centrala nouă oferă posibilitatea funcționării în paralel



cu capacitățile existente, asigurând flexibilitatea în ajustarea la sarcina termică și posibilitatea de funcționare în regim continuu pe parcursul întregului an.

**Componenta 2** – „Furnizare de pompe pentru rețeaua de termoficare și convertizoare de frecvență”

**Contractul cu nr. Lot 1-07-6/4Pumps/28.06.2018** a fost încheiat în data de 28 iunie 2018 între S.A. „CET-Nord” și compania Onninen Oy (Finlanda).

**Valoarea contractului:** 991 923,41 Euro (achitat integral).

**Realizări:** Pe parcursul perioadei de către Contractor au fost livrate echipamente și executate lucrări de configurare și setare a parametrilor de automatizare a stației de pompare. Totodată în conformitate cu Programul de instruire acordat de părți, a fost organizată și efectuată instruirea personalului din cadrul subdiviziunilor S.A. „CET-Nord”.

Finalizarea lucrărilor de construcție-montaj a fost constatată prin întocmirea de către Comisia de recepție a procesului-verbal de recepție la terminarea lucrărilor nr. 1 din 20.05.2021. Totodată, în conformitate cu condițiile contractuale, pentru consemnarea funcționării stației de pompare la parametri nominali au fost efectuate testele de performanță și garanție și întocmit în data de 02.12.2021 certificatul de acceptare a utilajelor.

**Stadiu:** Contract aflat în perioada de notificare a defectelor până pe 20.12.2023.

**Grad de finalizare: 100%.**

**Beneficii:** Stația de pompare a fost dotată cu 3 pompe de termoficare echipate cu 3 convertizoare de frecvență și un sistem inteligent care face posibilă ajustarea automatizată la sarcina termică necesară. Beneficiul obținut din implementarea este reducerea consumului propriu tehnologic de energie electrică de aproximativ 27% (sau 600 mii kWh anual) și a costurilor de operare.

**Componenta 3** – „Furnizare de ventilatoare de aer, ventilatoare de gaze de ardere și convertizoare de frecvență”

**Contractul cu nr. Lot 2-07-6/5Fans/28.06.2018** a fost încheiat în data de 28 iunie 2018 între S.A. „CET-Nord” și compania Onninen Oy (Finlanda).

**Valoarea contractului:** 451 664,00 Euro (achitat integral).

**Realizări:** Pe parcursul perioadei de către Contractor au fost livrate echipamente și executate lucrări de reglare-pornire a sistemului de ventilare la cazanele cu abur nr. 4 și nr. 5. Totodată în conformitate cu Programul de instruire acordat de părți, a fost organizată și efectuată instruirea personalului din cadrul subdiviziunilor S.A. „CET-Nord”

Testele de performanță și garanție pentru consemnarea funcționării echipamentelor și utilajelor la parametri nominali este preconizată pentru sezonul de încălzire 2021-2022.

În scopul îndeplinirii de către Contractor a obligațiilor contractuale a fost extins termenul de finalizare a lucrărilor, până la data de 31.03.2022, prin semnarea amendamentelor la contract.

**Stadiu:** Contract în derulare.

**Grad de finalizare: 99%.**

**Beneficii:** Înlocuirea sistemului de ventilare uzat și învechit la cazanele cu abur cu instalarea a 2 ventilatoare de aer și 2 ventilatoare de gaze de ardere echipate cu convertizoare de frecvență va reduce consumul tehnologic propriu de energie electrică.

**Componenta 4** – „Furnizarea și instalarea de puncte termice individuale (PTI)”.

**Contractul cu nr. 07-6/3IHS 27.10.2017** a fost încheiat în data de 27 octombrie 2017 între S.A. „CET-Nord” și consorțiul condus de „Polimer Gaz Conducte” SRL.

**Valoarea contractului:** 2 168 237,65 Euro (achitat integral).

**Stadiu:** Contract finalizat.

**Grad de finalizare: 100%.**

**Beneficii:** Prin implementarea celor 169 puncte termice, s-a obținut o reducere a cantității de energie termică consumată în sezonul de încălzire de la 161 623 Gcal în 2017-2018 la 53 098 Gcal în 2018-2019. Totodată a condus la îmbunătățirea calității serviciilor prestate cu posibilitatea înlocuirii sistemului intrabloc de distribuție pe verticală pe un sistem modern cu distribuție a agentului termic pe orizontală. În combinație cu centrala de cogenerare oferă posibilitatea asigurării locatarilor cu apă caldă menajeră pe tot parcursul anului.

**Componenta 5** – „Furnizarea și instalarea unui cazan nou de apă fierbinte cu funcționare pe biomasă (peleți)”.

**Contractul cu nr. 07-6/1HOB 12.07.2017** a fost încheiat în data de 12 iulie 2017 între S.A. „CET-Nord” și consorțiul condus SA „DarnicGaz”.

**Valoarea contractului:** 94 600,00 Euro (achitat integral).

**Stadiu:** Contract finalizat.

**Grad de finalizare: 100%.**

**Mențiuni:** Pe parcursul perioadei de către S.A. „CET-Nord” au fost executate prin contractare: lucrări de proiectare a anexei la clădirea Centralei Molodova; furnizarea și instalarea unui electropalan cu capacitatea 2 t; gradarea pentru ambele buncăre de peleți. Bunurile procurate și lucrările executate au fost realizate din contul garanției de bună execuție executată ca urmare a neîndeplinirii de către Antreprenor a angajamentelor contractuale asumate.

**Beneficii:** Implementarea componentei investiționale a contribuit la reducerea impactului asupra mediului prin eliminarea emisiilor poluante generate de consumul de cărbune (SO<sub>2</sub> a fost exclus, emisiile de CO și CO<sub>2</sub> au fost reduse de 3,6 ori) și utilizarea de resurse regenerabile (biomasă), având totodată un efect demonstrativ în privința utilizării tehnologiilor noi și durabile. Totodată, va avea ca rezultat restabilirea serviciului de alimentare cu apă caldă menajeră a consumatorilor existenți, precum și conectarea de noi consumatori, generând o creștere viitoare a veniturilor, comparativ cu perioada în care centrala „Molodova” funcționa pe cărbune.

## **5.2. Faza II a proiectului „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți (S.A. „CET-Nord”)”**

În contextul necesității onorării angajamentelor asumate de către Republica Moldova în domeniul dezvoltării durabile/ eficienței energetice și realizarea obiectivelor Strategiei

Energetice a Republicii Moldova până în anul 2030, care presupune mobilizarea resurselor financiare necesare în acest scop, au fost purtate discuții cu Partenerii de Dezvoltare pentru continuarea proiectului de modernizare și îmbunătățire a SACET din municipiul Bălți.

Efectele pozitive obținute din realizarea Proiectului „Sistemul termoenergetic al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)” - Faza I, finanțat de Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD) și Fondul Regional al Parteneriatului Europei de Est pentru Eficiență Energetică și Mediu (E5P) au servit drept temei pentru contractarea de către BERD, în luna septembrie 2020 prin concurs internațional, compania franceză de consultanță „Seureca-Veolia” pentru misiunea de elaborare a studiului de fezabilitate în scopul identificării modalității de utilizare la capacitate maximă a investițiilor realizate în cadrul proiectului “Sistemul termoenergetic al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)” și identificarea programului optim de investiții prioritare.

În vederea acumulării datelor necesare și perfectării studiului de fezabilitate pe parcursul perioadei au avut loc întrevederi cu părțile implicate în Proiect și organizate o serie de teleconferințe.

În data de 26 iulie 2021 studiul de fezabilitate elaborat a fost prezentat de către compania „Seureca-Veolia”, BERD și S.A. „CET-Nord”, părților implicate în proiect: Ministerului Economiei și Infrastructurii, Ministerului Finanțelor, Agenției Proprietății Publice și Primăriei mun. Bălți.

**Obiectivul principal al Proiectului** este instalarea punctelor termice individuale (PTI) în 166 blocuri locative precum și construirea sistemelor de distribuție a agentului termic și a apei calde în 296 blocuri locative, acoperind și blocurile locative în care au fost instalate PTI în cadrul Fazei I a proiectului „Sistemul termoenergetic al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)”, pentru asigurarea unor servicii mai eficiente și sigure de încălzire și alimentare cu apă caldă către consumatori și care va contribui în final la micșorarea consumului de energie termică pe apartament.

Proiectul are drept scop creșterea calității serviciului prestat locuitorilor din municipiu prin restabilirea sistemului de livrare a apei calde menajere, implementarea sistemului de distribuție pe orizontală intrabloc, asigurarea confortului termic în edificii prin gestionarea individuală a consumului de energie termică, optimizarea costurilor operaționale, controlul și monitorizarea centralizată/la distanță, creșterea duratei de exploatare a utilajelor/echipamentelor, reducerea pierderilor de energie termică, etc.

În urma implementării Proiectului urmează să fie atinse următoarele beneficii economice și de mediu:

- ✓ 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 CO<sub>2</sub> - 23 681 tone/an;

- ✓ Rambursarea datoriei istorice pentru gazele naturale consumate - 100 %.

Totodată, ținând cont de existența unei problematice de bază nesoluționate, privind datoriile istorice față de furnizorul de gaze naturale SA „Moldovagaz”, în cadrul studiului de fezabilitate a fost examinată și identificată soluția cea mai fezabilă de rambursare a datoriei istorice. Având în vedere condițiile preferențiale de oferire a împrumuturilor BERD, comparativ cu ofertele pieței financiare din Republica Moldova, soluția cea mai fezabilă identificată fiind recreditarea unui împrumut suveran acordat de către BERD.

În acest sens, în scopul realizării Proiectului, la data de 24.12.2021 a fost semnat Acordul de proiect între S.A. „CET-Nord” și BERD, Acordul de susținere a proiectului între Primăria mun. Bălți și BERD precum și Acordul de împrumut între Republica Moldova și BERD în valoare de 15 milioane Euro (9,5 mil. Euro: 8,5 mil. Euro - împrumut suveran din partea BERD și 1,0 mil. Euro - împrumut concesional din partea Fondului Verde pentru Climă, suplimentar și o componentă necesară pentru refinanțarea datoriei istorice în mărime de 5,5 mil Euro față de furnizorul de gaze naturale). Totodată urmează ratificarea Acordului de împrumut și semnarea Acordului de Grant în valoare de 2,0 milioane Euro oferit din partea Parteneriatului Europei de Est pentru Eficiență Energetică și Mediu.

Astfel, bugetul total al Proiectului constituie 17 milioane euro, cu o durată de implementare de 3 ani (2022 – 2025) cu următoarea repartizare:

**Tabelul nr. 21**  
**mii euro**

Plan de Investiții Prioritare (PIP)					
Nr. crt.	Obiectiv 1: Componentele investiționale	Valoarea investiției	Împrumut BERD	Împrumut BERD-GFC	Grant
1	Furnizarea și instalarea punctelor termice individuale (PTI) - 166 blocuri locative	2 900,00	2 900,00		
2	Implementarea sistemului de distribuție pe orizontală a agentului termic și apei calde în 296 blocurilor locative	7 255,00	4 255,00	1 000,00	2 000,00
3	Construcția unui rezervor de acumulare a energiei termice (la nivel de SACET)	588,00	588,00		
4	Modernizarea instalațiilor de tratare a apei	420,00	420,00		
5	Implementarea sistemului SCADA	250,00	250,00		
6	Furnizarea softului de modelare termohidraulică (GIS)	87,00	87,00		
<b>Obiectiv 2: Datoria istorică</b>					
1	Refinanțarea datoriei istorice	5 500,00	5 500,00		
<b>Total</b>		<b>17 000,00</b>	<b>14 000,00</b>	<b>1 000,00</b>	<b>2 000,00</b>

Implementarea proiectului "Sistemul termoelectric al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)” cu suportul Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale, Ministerului Finanțelor, Agenției Proprietății Publice, și instituției financiare internaționale BERD va avea un efect pozitiv atât la nivelul întreprinderii prin soluționarea problemelor de natură tehnică, financiară și operațională reducând esențial riscurile de afectare a securității în alimentarea cu energie termică a consumatorilor din municipiu cât și la nivel național prin creșterea securității energetice și a eficienței energetice a Societății. Totodată Proiectul va fi punctul de sprijin pentru modernizarea continuă a SACET din municipiul Bălți și alinierii acestuia la tehnologiile moderne în scopul realizării obiectivelor naționale de eficiență energetică stabilite prin Legea nr. 139/2018 cu privire la eficiența energetică, care transpune Directiva UE/27/2012 cu privire la eficiența energetică, precum și va contribui la onorarea angajamentelor statului asumate în cadrul Tratatului de instituire a Comunității Energetice și a Acordului de Asociere RM-UE.

### 5.3. Executarea planului de investiții aprobat de către ANRE

Conform Hotărârii Consiliului de Administrație (HCA) al ANRE nr. 501/2020 din 07.12.2020, pentru anul 2021 a fost aprobat Planul anual de investiții al S.A. „CET-Nord” în valoare de 45 996,26 mii lei, remis prin scrisoarea cu nr. 500-08/2366 din data de 24 noiembrie 2020.

Pe parcursul perioadei de gestiune au fost efectuate 2 modificări la planul anual de investiții aprobat. Astfel prin HCA al ANRE nr. 349 din 06 august 2021 valoarea investițiilor a fost ajustată la 63 514,43 mii lei și prin Hotărârea nr. 537 din 19.11.2021 la 72 055,36 mii lei. Prin urmare au fost aprobate investiții pentru:

- ✓ Activitatea de distribuție - 24 603,08 mii lei;
- ✓ Activitatea de producere - 43 764,62 mii lei;
- ✓ Activitatea comună - 3 687,66 mii lei.

De asemenea prin HCA al ANRE nr. 678 din 24.12.2021 a fost aprobat Planul anual de investiții al S.A. „CET-Nord” pentru anul 2022 în valoare de 25 644,64 mii lei, elaborat în conformitate cu Metodologia de calculare, aprobare și aplicare a prețurilor și tarifelor reglementate pentru producerea energiei electrice și termice, pentru serviciile de distribuție și furnizare a energiei termice, aprobată prin HCA al ANRE nr. 396 din 01.11.2019.

În tabelul de mai jos sunt prezentate valorile planificate și modificările operate la Planurile anuale de investiții pentru anii 2020 - 2022 aprobate prin HCA al ANRE.

**Tabelul nr. 22**  
**mii lei**

Plan de investiții	Aprobat inițial	Modificat 1	Modificat 2
Pentru a. 2020	29 344,31	33 252,47	42 277,95
Pentru an. 2021	45 996,26	63 514,43	72 055,36
Pentru an. 2022	25 644,64	-	-

Tabelul de mai jos conține valorile investițiilor efectuate în fiecare trimestru pentru anii 2020 și 2021.

**Tabelul nr. 23**  
**mii lei**

Perioada	Total executat	Executat tr. I	Executat tr. II	Executat tr. III	Executat tr. IV
Anul 2020	24 554,12	819,09	2 847,27	10 806,64	10 081,12
Anul 2021	33 849,31	1 386,98	6 186,87	8 483,63	17 791,83

Investițiile efectiv realizate în anul 2021 în valoare de 53 492,64 mii lei se divizează în investiții realizate în baza Planului anual de investiții cu o valoare de 33 849,31 mii lei și investiții realizate în baza proiectului "Sistemul termoelectric al municipiului Bălți (S.A. „CET-Nord”)” în valoare de 19 643,33 mii lei (finalizarea componentei investiționale „Stația de pompare”).

Este de menționat că programul de investiții se realizează pe principiul eficienței maxime, precum și prin metoda de resurse (prin utilizarea forței de muncă și resurselor tehnice proprii).

#### 5.4. Executarea planului de achiziții

Achizițiile sectoriale și de valoare mică se realizează de către SA „CET-Nord” în baza planurilor anuale de efectuare a achizițiilor sau din motive de urgență, ca urmare a apariției unor necesități neplanificate sau evenimente imprevizibile.

La data de 26.06.2021 a intrat în vigoare Legea nr. 74/2020 privind achizițiile în sectoarele energeticii, apei, transporturilor și serviciilor poștale, care prevede noi praguri privind realizarea achizițiilor sectoriale de bunuri, servicii și lucrări:

- ✓ pentru contractele de achiziții de bunuri și servicii, precum și pentru concursurile de soluții – 800000 de lei;
- ✓ pentru contractele de achiziții de lucrări – 2000000 de lei.

În urma punerii în aplicare a noii legi, la data de 20 iulie 2021, a fost abrogată Hotărârea Consiliului de Administrație al ANRE nr. 24/2017 din 26.01.2017 cu privire la aprobarea Regulamentului privind procedurile de achiziție a bunurilor, lucrărilor și serviciilor utilizate în activitatea titularilor de licențe din sectoarele electroenergetic, termoelectric, gazelor naturale, în baza cărui Regulament se efectuau achizițiile în cadrul SA „CET-Nord”.

Planurile anuale de achiziții se publică pe pagina web a entității, anunțurile privind desfășurarea procedurilor de achiziții fiind publicate pentru fiecare procedură în parte, atât pe pagina web a întreprinderii, cât și în edițiile Monitorului Oficial, indiferent de pragurile achiziției, iar termenii limită de prezentare a ofertelor au fost expres respectați conform legislației în vigoare. Mai mult de atât, pentru fiecare procedură publicată, au fost expediate și invitații de participare, atât operatorilor economici rezidenți, cât și celor nerezidenți, în țări cum ar fi: Federația Rusă, Ucraina, Belarus, România, Latvia, Kazahstan, astfel fiind aplicate prevederile pct 119 din Hotărârea ANRE nr 24 din 26.01.2017, și anume "Pentru asigurarea unei transparențe maxime și pentru atragerea în procesul de achiziții a mai multor operatori economici, beneficiarul transmite după caz invitații de participare producătorilor de bunuri, prestatorilor de servicii, executorilor de lucrări."

Planul de achiziție al SA „CET-Nord” pentru anul 2021 a fost aprobat prin ordinul nr. 269A din 24.12.2020, modificat și completat prin ordinele nr. 32A din 23.02.2021, 102A din 31.05.2021, 136A din 22.07.2021, 165A/1 din 13.09.2021 și 229A din 20.12.2021.

Executarea Planului de achiziții, pentru perioada de raportare, este redat în tabelul de mai jos.

**Tabelul nr. 24**

Nr. crt.	Indicator	Nr. de proceduri
<b>EXECUTAREA ACHIZIȚIILOR DE VALOARE MICĂ</b>		
<b>1.</b>	<b>TOTAL PROCEDURI PUBLICATE, DIN CARE:</b>	<b>70</b>
<b>1.1</b>	<b>Finalizate (executate)</b>	<b>64</b>
<b>1.2</b>	<b>Anulate, din care:</b>	<b>6</b>
	– Anulate definitiv	3
	– Anulate, din motivul depășirii pragului de AVM	1
	– Anulate și desfășurate direct sau prin demers	1
	– Anulate, cu transferarea pentru anii următori	1
<b>EXECUTAREA ACHIZIȚIILOR DE VALOARE MARE</b>		
<b>2.</b>	<b>TOTAL PROCEDURI PUBLICATE, DIN CARE:</b>	<b>42</b>
<b>2.1</b>	<b>Finalizate (executate)</b>	<b>36</b>
<b>2.2</b>	<b>Anulate, din care:</b>	<b>6</b>
	– Anulate definitiv	1
	– Anulate, cu transferarea pentru anii următori	5

În perioada de raportare, în rezultatul desfășurării procedurilor de achiziții de valoare mare au fost încheiate 48 de contracte, iar eficiența acestora este expusă în tabelul de mai jos.

**Tabelul nr. 25**  
**mii lei**

Indicator	Suma planificată afară contractelor încheiate	Suma realizată afară contractelor încheiate	Eficiența activității
X	1	2	3=1-2
Perioada - 01.01.21-31.12.21	<b>51 291</b>	<b>30 814</b>	<b>20 477</b>

În urma semnării contractelor de achiziții, cinci operatori economici nu și-au onorat obligațiunile asumate prin contract, fapt care a dus la înaintarea reclamațiilor de către beneficiar. Printre cauzele neexecutării corespunzătoare a obligațiunilor contractuale se numără: depășirea termenilor de livrare prevăzuți în contract, livrarea bunurilor neconforme, etc. Astfel, în urma reclamațiilor înaintate, au fost aplicate penalități în cuantum de 0,1%, din valoarea bunurilor nelivrate, pentru fiecare zi de întârziere, iar neconformitățile stabilite au fost înlăturate.

Circumstanțele create de pandemia Covid-19 a dus la imposibilitatea multor operatori economici de a livra bunurile în termeni prestabiliți în contract, din care motiv au parvenit multiple solicitări de prelungire a termenilor de livrare prin Acorduri Adiționale la contracte.

### **3 EFICACITATEA FUNCȚIONĂRII ȘI PERFORMANȚELE ORGANULUI EXECUTIV**

#### **6.1 Gestionarea riscului**

În cadrul S.A. „CET-Nord”, procesul de management al riscurilor și oportunităților face parte integrantă din procesele de management și de luare a deciziilor și este integrat în procesele de bază și suport ale entității.

Cadrul organizațional al managementului riscurilor este adecvat contextului intern și extern al Societății. Managementul riscurilor vizează asigurarea menținerii sub control a riscurilor astfel încât expunerea la risc a entității să fie menținută la un nivel acceptabil.

Procesul de management a riscurilor din cadrul S.A. „CET-Nord” implică aplicarea sistematică a procedurilor și practicilor la activitățile de comunicare și consultare, de evaluare, tratare, monitorizare, analizare, înregistrare și raportare a riscurilor.

Alegerea modului de tratare a riscurilor implică echilibrarea costurilor și eforturilor de implementare a măsurilor stabilite, în raport cu beneficiile derivate, în condițiile respectării cerințelor legale, de reglementare sau a altor cerințe asumate de Societate.

Eficacitatea acțiunilor de tratare a riscurilor se reflectă prin obținerea rezultatelor scontate ca urmare a implementării acestora.

Managementul de vârf a asigurat stabilirea autorităților și responsabilităților la nivelurile corespunzătoare din cadrul Societății și respectiv alocarea resurselor necesare managementului riscurilor.

Implicarea corespunzătoare a părților interesate în managementul riscurilor permite luarea în considerare a cunoștințelor și punctelor de vedere ale acestora.

Eficacitatea procesului de management al riscurilor și oportunităților din cadrul S.A. „CET-Nord” este abordată în analizele de management anuale.

În implementarea, menținerea și îmbunătățirea Sistemului de Management Integrat în baza standardelor internaționale de calitate (ISO 9001:2015), mediu (ISO 14001:2015), sănătate și securitatea în muncă (ISO 45001:2018), energie (ISO 50001:2018) și anti-mită (ISO 37001:2016), un rol primordial îl constituie abordarea gândirii bazate pe risc în toate etapele activității/proceselor. Gândirea bazată pe risc este aplicată din momentul proiectării sistemului și apoi pe întregul parcurs al implementării și aplicării acestuia, făcând acțiunea preventivă parte inerentă a planificării, operării, analizei și evaluării activităților.

S.A. „CET-Nord” se confruntă zilnic cu riscuri provenite din zone variate și din diferite domenii, cum ar fi: domeniul operațional, financiar, al resurselor umane, al calității ș.a. Modul în care aceste riscuri sunt abordate și gestionate are o importanță majoră pentru succesul organizațional.

Derularea procesului de management al riscurilor asigură identificarea, analiza, evaluarea și gestionarea riscurilor pentru a minimiza efectele acestora până la un nivel agreeat.

Totuși pot exista riscuri și incertitudini adiționale celor prezentate în continuare, care în prezent nu sunt cunoscute sau sunt considerate nesemnificative, dar care în viitor pot afecta activitatea Societății.



**1. Riscul operațional** - riscul apare atunci când anumite circumstanțe afectează direct sau indirect activitatea de bază a entității.

Conform prevederilor politicii tarifare, valoarea rentabilității activelor existente și uzurii mijloacelor fixe urmează a fi utilizată pentru efectuarea investițiilor. Ținând cont de faptul că la conturile bancare ale întreprinderii sunt aplicate sechestre de către furnizorul de gaze naturale, există riscul ca suma lunar deblocată să nu acopere cheltuielile pentru implementarea planului de investiții aprobat de ANRE.

În perioada de raportare acest risc a fost gestionat eficient și au fost deblocate mijloace suficiente pentru realizarea investițiilor în mărimea prevăzută de metodologie.

Însă, mai persistă riscul perioadelor anterioare, cauzat de faptul că în anul 2018 diferența dintre valoarea rentabilității activelor existente și a uzurii mijloacelor fixe și valoarea investițiilor executate a constituit 6 398,00 mii lei, care a fost exclusă de către ANRE din venitul reglementat al întreprinderii pentru anul 2019. De asemenea, a fost exclusă din venitul reglementat suma uzurii, care în perioada anilor 2013-2017 nu a fost utilizată pentru investiții dar pentru achitarea consumului de gaze naturale în mărime de 20 580,00 mii lei, având impact direct asupra devierilor financiare.

În această ordine de idei, ANRE, fără a ține cont de faptul că neexecutarea investițiilor planificate de către S.A. „CET-Nord” a fost justificată, făcând uz de dreptul său discreționar a diminuat venitul reglementat al întreprinderii și devierile financiare negative în valoare totală de 26 978,0 mii lei.

Ulterior, **la data de 05.03.2020** S.A. „CET-Nord” a depus cererea de chemare în judecată, pentru obligarea ANRE de a emite o nouă hotărâre privind aprobarea prețului pentru energia electrică produsă și tariful pentru energia termică livrată consumatorilor cu includerea în calculul tarifului a valorii rentabilității activelor existente și uzura mijloacelor fixe neutilizată pentru efectuarea investițiilor în anii precedenți în valoare de 26 978,00 mii lei.

Acțiunea înaintată a fost admisă spre examinare prin încheierea din 27.05.2020 a judecătorului Judecătoriei Chișinău, sediul Râșcani, Viorica Dodon.

La 17.02.2021 prin încheierea aceluiași judecător a fost respinsă ca neîntemeiată cererea S.A. „CET-Nord” de atragere în proces în calitate de terți APP și Ministerul Economiei și Infrastructurii, încheiere menținută prin decizia Curții de Apel Chișinău din 30.09.2021.

Prelungirea examinării dosarului în cauză a fost numită la 27.01.2022 de către același judecător.

Un alt risc gestionat cu impact economic major asupra entității, îl reprezintă **Încheierea executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-286/13 din 18.08.2021 privind calcularea dobânzii de întârziere în mărime de 60 486 374 lei 67 bani.**

La caz, menționăm că, în data de 18.05.2021, SA „Moldovagaz” a înaintat un demers, prin care a solicitat calcularea dobânzii de întârziere și penalității, rezultate din întârzierea executării de către S.A. „CET-Nord” a hotărârii Judecătoriei Economice de Circumscripție nr. 2e-3343/11 din 01.03.2011.

Executorul judecătoresc Chiosa Anatolie, prin încheierea nr. 005-286/13 din 18.08.2021, a dispus încasarea S.A. „CET-Nord”, în beneficiul creditorului SA „Moldovagaz” dobânda de întârziere în mărime de 60 486 374 lei 67 bani.

La 26.08.2021 S.A. „CET-Nord” a contestat încheierea executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-286/13 din 18.08.2021, ca fiind ilegală.

La 26.08.2021, aceeași încheiere a executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-286/13 din 18.08.2021 a fost contestată și de SA „Moldovagaz”, care a solicitat: obligarea, executorului judecătoresc Chiosa Anatolie, să efectueze recalcularea dobânzii de întârziere cu aplicarea coeficientului de 9 % la rata de bază a BNM, cu încasarea acesteia de la S.A. „CET-Nord” în sumă totală de 79 624 875 lei 72 bani, adică, mai mult cu 19 138 501 lei 05 bani.

La 07.09.2021, contestația depusă de SA „Moldovagaz”, prin încheierea judecătorului Judecătoriei Chișinău, sediul Centru, Oxana Parfeni a fost acceptată spre examinare.

Întru apărarea drepturilor și intereselor sale legitime, S.A. „CET-Nord” a depus referință la contestația SA „Moldovagaz” împotriva încheierii executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-286/13 din 18.08.2021, prin care a solicitat respingerea contestației înaintate de SA „Moldovagaz” și anularea încheierii executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-286/13 din 18.08.2021.

La moment contestațiile se află în examinare.

**Încheierea executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-282/13 din 25.08.2021 privind calcularea dobânzii de întârziere în mărime de 22 089 077 lei 01 bani**, de asemenea reprezintă un risc cu impact sporit asupra activității economico-financiare a întreprinderii.

Astfel, executorul judecătoresc Chiosa Anatolie. prin încheierea nr. 005-282/13 din 25.08.2021, a dispus încasarea de la debitorul S.A. „CET-Nord”, în beneficiul creditorului SA „Moldovagaz” dobânda de întârziere în mărime de 22 089 077 lei 01 bani, având drept temei demersul SA „Moldovagaz” din 18.05.2021 prin care a solicitat calcularea dobânzii de întârziere și penalității, rezultate din întârzierea executării hotărârii Judecătoriei Economice de Circumscripție nr. 2e-7198/10 din 06.10.2010.

La 02.09.2021 S.A. „CET-Nord” a contestat încheierea executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-282/13 din 25.08.2021, ca fiind ilegală.

Totodată, aceeași încheiere a executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-282/13 din 25.08.2021, a fost contestată și de SA „Moldovagaz”, care a solicitat obligarea, executorului judecătoresc Chiosa Anatolie, să efectueze recalcularea dobânzii de întârziere, cu aplicarea coeficientului de 9 % la rata de bază a BNM, cu încasarea acesteia de la S.A. „CET-Nord” în sumă totală de 29 096 318 lei 49 bani, adică, mai mult cu 7 007 241 lei 48 bani.

Astfel, la 09.09.2021, contestația depusă de SA „Moldovagaz”, prin încheierea judecătorului Judecătoriei Chișinău, sediul Centru, Nadejda Mazur a fost acceptată spre examinare, iar ședința numită la data de 31.01.2022.

În conformitate cu prevederile Codului de procedură civilă, la 24.09.2021, S.A. „CET-Nord” a depus referință la contestația SA „Moldovagaz” prin care a solicitat conexarea cauzelor de examinare a contestațiilor depuse de S.A. „CET-Nord” și SA „Moldovagaz”, respingerea contestației înaintate de SA „Moldovagaz” și anularea încheierii executorului judecătoresc Chiosa Anatolie nr. 005-282/13 din 25.08.2021.

Suplimentar ar fi de menționat, că procedura de executare nr. 005-282/13 în cadrul căreia s-a calculat dobânda de întârziere în mărime de 22 089 077 lei 01 bani conform titlului executoriu și a Hotărârii Judecătorei Economice de Circumscripție nr. 2e-7198/10 din 06.10.2010 face obiectul cauzei penale nr. 2019970715 pornită în baza Ordonanței privind începerea urmăririi penale din 24 decembrie 2019.

Ținând cont de riscurile majore cu impact pe viitor asupra Societății, care pot fi generate de Hotărârile instanțelor judecătorești pe subiectele vizate supra, prin demersul nr. 120-08/1688 din 01.10.2021 S.A. „CET-Nord” a solicitat Agenției Proprietății Publice, precum și altor autorități centrale de resort, acordarea suportului juridico-metodologic pe aceste subiecte.

Urmare a examinării solicitării date și a deciziei adoptate în cadrul ședinței comune petrecute la 22.10.2021 la Ministerul Justiției, prin răspunsul nr. 05-05-6576 din 27.10.2021, ce reflectă și poziția Ministerului vizat, Agenția Proprietății Publice, a recomandat S.A. „CET-Nord” de a selecta și contracta un cabinet/birou de avocați, pentru reprezentarea intereselor Societății în litigiile menționate.

Executând recomandările autorităților centrale vizate, în scopul asigurării dreptului la un proces echitabil și diminuării riscurilor, S.A. „CET-Nord” în conformitate cu prevederile Legii nr. 74 din 21.05.2020 privind achizițiile în sectoarele energiei, apei, transporturilor și serviciilor poștale, intrată în vigoare la data de 26.06.2021, a inițiat procedura de achiziționare a serviciilor de asistență juridică calificată și reprezentare.

**2. Riscul proiectelor** - reprezintă riscurile estimărilor superficiale, care în consecință au impact negativ asupra derulării și implementării proiectelor.

În scopul gestionării riscului pe parcursul perioadei de raportare au fost semnate:

- ✓ Amendamentul nr. 6 la contractul nr. Lot 1-07-6/4Pumps/28.06.2018 - „Furnizare de pompe pentru rețeaua de termoficare și convertizoare de frecvență”, cu privire la extinderea termenului de finalizare a contractului;
- ✓ Amendamentul nr. 7 la contractul nr. Lot 1-07-6/4Pumps/28.06.2018 - „Furnizare de pompe pentru rețeaua de termoficare și convertizoare de frecvență”, cu privire la extinderea termenului de finalizare a contractului;
- ✓ Amendamentul nr. 5 la contractul nr. Lot 2-07-6/5Fans/28.06.2018 – „Furnizare de ventilatoare de aer, ventilatoare de gaze de ardere și convertizoare de frecvență”, cu privire la extinderea termenului de finalizare a contractului;
- ✓ Amendamentul nr. 6 la contractul nr. Lot 2-07-6/5Fans/28.06.2018 – „Furnizare de ventilatoare de aer, ventilatoare de gaze de ardere și convertizoare de frecvență”, cu privire la extinderea termenului de finalizare a contractului;
- ✓ Amendamentul nr. 7 la contractul nr. Lot 2-07-6/5Fans/28.06.2018 – „Furnizare de ventilatoare de aer, ventilatoare de gaze de ardere și convertizoare de frecvență”, cu privire la extinderea termenului de finalizare a contractului;
- ✓ Amendamentul nr. 5 la Extindere Contract de Consultanță nr. C42736/463/2623 din 17.09.2019, cu privire la extinderea termenului de finalizare a contractului;
- ✓ Amendamentul nr. 6 la Extindere Contract de Consultanță nr. C42736/463/2623 din 17.09.2019, cu privire la extinderea termenului de finalizare a contractului.

În concluzie, menționăm că semnarea amendamentelor este rezultatul monitorizării/supravegherii continue asupra activității contractorilor și a derulării proiectelor investiționale care asigură reducerea riscurilor de neexecuție și finalizare cu succes a proiectelor, identificate și prevăzute în Planul de management al riscurilor și oportunităților. De asemenea semnarea amendamentelor la contract impune și extinderea garanțiilor bancare fapt ce conduce la responsabilizarea contractorilor și asigură îndeplinirea calitativă și integrală a obiectului contractului.

### **Riscurile gestionării Contractelor:**

#### **Contractul nr. 07-6/1CHP/21.09.2017**

Luând în considerare situația potrivit căreia compania română „Energomontaj Grup” SRL nu și-a îndeplinit angajamentul asumat prin Amendamentul nr. 6 semnat la 28.05.2020 privind prezentarea Garanției de bună execuție în termen de 14 zile de la semnarea Amendamentului, S.A. „CET-Nord” a notificat prin scrisorile expediate, intenția de a sesiza Curtea de Arbitraj Internațional din cadrul Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova în vederea numirii unui Arbitru, în conformitate cu prevederile clauzei 6.1 din SCC (condițiile speciale ale contractului). Ținând cont că „Energomontaj Grup” SRL nu și-a onorat obligațiunile contractuale privind emiterea Garanției de bună execuție, precum și nu a remediat obiecțiile constatate pe perioada de notificare a defectelor, S.A. „CET-Nord” a sesizat Curtea de Arbitraj Internațional. Ca urmare a fost transmisă către compania „Energomontaj Grup” SRL copia Dispoziției nr. 01-453 din 17.08.2020 emisă de Curtea de Arbitraj Internațional și notificarea cu privire la rezilierea Contractului din 23 octombrie 2020. Astfel diferendul apărut din contractul nr. 07-6/1CHP/21.09.2017 a fost examinat în cadrul ședințelor arbitrale. În scopul de a soluționa amiabil litigiul a fost negociată și semnată Tranzacția de împăcare prin remedierea tuturor neajunsurilor tehnice care au constituit temei de înaintare a cererii de arbitraj. În contextul confirmării Tranzacției de împăcare semnată de părți la 06 octombrie 2021 a fost emisă Hotărârea Tribunalului arbitral cu nr.03-454 din 26.10.2021, litigiul fiind soluționat.

#### **Contractul nr. Lot 1-07-6/4Pumps/28.06.2018 și nr. Lot 2-07-6/5Fans/28.06.2018**

Amendamentele la contractele nr. Lot 1-07-6/4Pumps/28.06.2018 și nr. Lot 2-07-6/5Fans/28.06.2018 privind extinderea termenului de finalizare a contractului au fost semnate pentru a oferi contractantului suficient timp pentru a-și îndeplini obligațiile asumate și pentru a ameliora riscul de neexecutare integrală a contractelor.

Totodată executarea integrală a contractelor este asigurată de garanțiile de avans eliberate în baza amendamentelor semnate. Astfel în cazul în care compania Onninen Oy nu va îndeplini integral și în termen obligațiile asumate, Societatea este în drept să perceapă reținerea penalităților conform prevederilor contractuale din contul garanțiilor bancare de avans, acceptate prin amendamente.

#### **Contractul de consultanță nr. C42736/463/2623 din 17.09.2019**

Compania SC Institutul de Studii și Proiectări Energetice SA a fost contractată în scopul asigurării sprijinului în implementarea Proiectului și prezentarea livrabilelor spre acceptare de către S.A. „CET-Nord” în conformitate cu prevederile contractuale.

Astfel în scopul îndeplinirii obligațiilor contractuale, condiționate de implementarea integrală a Proiectului, a fost de asemenea extins și termenul de finalizare a contractului de consultanță.

Este de menționat că amendamentele semnate au fost prealabil coordonate cu Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare.

Totodată consemnăm și faptul că situația epidemiologică privind evoluția infectărilor cu virusul COVID-19 a sporit riscul potențial în tergiversarea lucrărilor de finalizarea a proiectului integral.

**3. Riscul tehnologic** - reprezintă ieșirea din funcțiune a utilajului de producere (distribuție), care este exploatat timp îndelungat, care este învechit și poate provoca pierderi economice cu consecințe majore în asigurarea consumatorilor cu energie termică și electrică. Astfel, în scopul managementului eficient al acestui tip de risc, au fost executate mentenanță preventivă și lucrările de reparație a utilajului de producere conform planului aprobat.

În vederea unei gestionări eficiente a riscurilor și pentru evitarea unui volum exagerat și necontrolat de riscuri s-a efectuat monitorizarea lor în fiecare subdiviziune a entității cu întocmirea planului de control și realizat de către Serviciul Control Producere cu reflectarea în rapoartele de control a măsurilor de înlăturare a neconformităților și atribuire a responsabilităților. În perioada de raportare a fost efectuat controlul de producție în Secția Cazane și Turbine și Secția Electrică, Secția Transport și Mecanizare și Secția Reparații Centralizate.

De asemenea personalul de conducere și personalul de execuție conștientizează în ce măsură și în ce mod afectează riscurile activitatea entității și identifică sursele și factorii care îi generează.

Riscurile sunt identificate și gestionate la orice nivel unde se sesizează că pot exista consecințe în raport cu atingerea obiectivelor entității.

Totodată ,este evidentă necesitatea de a sistematiza și centraliza informațiile cu privire la caracteristicile tehnice și de exploatare a utilajelor cu întocmirea programelor de mentenanță pe fiecare utilaj de producere, transportare și distribuție e energiei termice și energiei electrice, cât și a unui program de mentenanță generalizat pe întreprindere, din care vor deriva programele investiționale anuale și de durată lungă, care vor prevedea:

- ✓ dezvoltarea conceptului de mentenabilitate, fiind stabilite scopurile urmărite și liniile directe pentru realizarea acestora;
- ✓ conceperea și dezvoltarea unor tehnici de previzionare a mentenabilității aplicabile care vor avea efecte economice semnificative.

Putem concluziona ca evaluarea planificată și structurală a programului de management a riscurilor a determinat îmbunătățirea procesului și minimizarea lor.

#### **4. Riscul financiar**

**1. De lichiditate** - definit ca imposibilitatea de achitare la timp a plăților aferente obligațiilor sale. Dinamica pozitivă a coeficientului și gestionarea riscului dat este descrisă în cap. II p. 2.3 Lichiditatea curentă.

**2. Valutar** - apare în consecința variației cursului valutar (apreciere, depreciere) a valutei de contract, în perioada dintre momentul încheierii contractului și data la care se efectuează

plata în valută. Pentru anul 2021 diferența de curs valutar contabilizată constituie 5 298,0 mii lei.

3. *Datoriei istorice* - datoria istorică față de furnizorul de gaze naturale (inclusiv penalități) a fost diminuată cu 88 020,9 mii lei și la finele perioadei de gestiune constituie 77 021,1 mii lei. Pentru diminuarea acestui risc a fost inclusă în studiul de fezabilitate componenta de refinanțare a datoriei istorice de către BERD.

5. **Riscul de personal** al entității este strâns legat de riscurile sistemice la nivel de țară și care sunt cauzate de așa fenomene, cum ar fi migrația populației, îmbătrânirea populației aflate la vârsta productivă, lipsa specialiștilor în domeniul îngust de activitate al întreprinderii. Riscurile au fost identificate fiind prevăzute în *Planul de management al riscurilor și oportunităților*, cod: F-PSI-11-01.

În vederea gestionării riscurilor Secția Resurse Umane a planificat și realizat un șir de măsuri de răspuns ca: analizarea corectă, constantă și riguroasă a fluxului informațional privind nevoile de resurse ale entității; informarea permanentă privind schimbările legislative apărute, care au legătură cu obiectivul urmărit; instruirea și conștientizarea; colaborarea cu autoritățile abilitate în vederea elaborării programelor de formare profesională specifice activității entității. Datorită gestionării corecte și eficiente, în anul 2021 nu s-a produs o creștere, dar o diminuare a acestora.

## 6.2 Schimbările semnificative pozitive și negative

S.A. „CET-Nord” dorește să comunice tuturor părților interesate performanțele sale în mod transparent, astfel încât acestea să fie informate corect cu privire la angajamentele asumate și rezultatele reale înregistrate.

Prezentul raport acoperă aspectele pozitive și negative ale performanței organizaționale pentru perioada de raportare 01.01.2021 - 31.12.2021.

### Aspecte pozitive:

1. Implementarea și certificarea Sistemului de Management Integrat, în baza cerințelor a cinci standarde internaționale: de calitate (ISO 9001:2015), mediu (ISO 14001:2015), sănătate și securitatea în muncă (ISO 45001:2018), energie (ISO 50001:2018) și anti-mită (ISO 37001:2016).
2. Realizarea auditului energetic și prezentarea de către compania S.R.L. „SERVELECT” în conformitate cu obiectivele de promovare a eficienței energetice ale Agenției pentru Eficiență Energetică din Republica Moldova, având ca scop stabilirea situației reale a consumurilor de energie, a gradului de eficacitate energetică, precum și a măsurilor de îmbunătățire a regimului energetic și de prevenire a efectelor de poluare a mediului.
3. Realizarea și prezentarea studiului de fezabilitate al proiectului „Sistemul termoenergetic al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord”)” - Faza II, de către compania franceză „Seureca-Veolia”, BERD și S.A. „CET-Nord” părților implicate în proiect: Ministerului Economiei și Infrastructurii, Ministerului Finanțelor, Agenției Proprietății Publice și Primăriei mun. Bălți.

4. Semnarea Acordului de Proiect, Acordului de Împrumut și Acordului de susținere a Proiectului în scopul realizării Fazei II a proiectului „Sistemul termoeenergetic al mun. Bălți (S.A. „CET-Nord)”.
5. Diminuarea semnificativă a datoriei istorice.
6. Realizarea lucrărilor de mentenanță a echipamentului tehnologic în mărime de peste 83%, fapt ce a permis activitatea în perioada sezonului de încălzire fără avarii și deranjamente grave.
7. Executarea lucrărilor de extindere a rețelelor termice și racordarea la SACET a consumatorilor noi. Implementarea a trei proiecte pilot cu reconstrucția rețelelor de distribuție a energiei termice pe orizontală la trei blocuri locative amplasate pe str. Ștefan cel Mare 34A, str. Bulgară 62, str. 31 August 63.
8. Majorarea cu 116% a cantității de energie termică livrată pentru prepararea apei calde comparativ cu anul precedent.
9. Reducerea consumului propriu cu peste 600 mii kWh, față de anul 2020 datorită realizării măsurilor de eficiență energetică.
10. Reducerea cu peste 20 mii t/an a apei de adaos față de anul 2020.
11. Desfășurarea în perioada 31.05.2021 - 15.09.2021 Campaniei de Informare „Modernizarea Sistemului Intern de distribuție a energiei Termice”.
12. Creșterea interesului față de activitatea întreprinderii, consolidarea imaginii Societății, precum și creșterea gradului de informare a consumatorilor ca rezultat al activităților derulate.
13. Lipsa accidentelor de muncă, avariilor la exploatarea utilajelor, neconformităților semnificative relevate de inspecțiile externe.

#### **Aspecte negative**

1. Creșterea tarifului pentru energia termică și prețului energiei electrice ca rezultatul creșterii prețului combustibilului primar.
2. Limitarea livrărilor gazelor naturale de către Furnizor la începutul sezonului de încălzire a micșorat considerabil volumul energiei produse, a influențat la indicatorii de producere și a creat nemulțumiri în rândul consumatorilor.
3. Activitatea întreprinderii în regim de conturi blocate.
4. Impactul generat de situația pandemică asupra activităților specifice ale întreprinderii.

**ANEXĂ**
**Realizarea acțiunilor din Direcțiile prioritare de dezvoltare în anul 2021**

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
<b>I.</b>	<b>DIRECȚIA</b>	<b>GUVERNANȚA CORPORATIVĂ</b>			
	<b>Îmbunătățirea imaginii corporative</b>	Elaborarea și implementarea Codului de conduită în afaceri	Elaborarea, aprobarea și punerea în aplicare CCA	2021	Ordin nr.108A din 10.06.2021
		Elaborarea Regulamentului Intern în redacție nouă	Elaborarea RI	noiembrie 2020	REALIZAT
			Aprobarea RI	2021	Ordin nr. 54A din 05.04.2021
			Implementarea și instruirea personalului	2021	REALIZAT Fișe de instruire
<b>II.</b>	<b>DIRECȚIA</b>	<b>MANAGEMENT STRATEGIC</b>			
	<b>Îmbunătățirea managementului strategic intern</b>	Elaborarea Strategiei de dezvoltare SACET din mun. Bălți	Elaborarea Strategiei de dezvoltare SACET	2021	Transferat pentru a. 2022
<b>III.</b>	<b>DIRECȚIA</b>	<b>MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE</b>			
	<b>Îmbunătățirea proceselor din domeniul managementului resurselor umane</b>	Implementarea unui sistem integrat pentru evidența personalului și salarizare	Instruirea personalului în utilizarea sistemelor de evidență integrate	2021-2022	În proces
			Completarea bazelor de date	2021-2022	REALIZAT PARȚIAL
		Asigurarea companiei cu personal calificat	Actualizarea necesarului de personal pentru anul 2021 și identificarea necesarului de personal pentru anul 2022	Tr. IV	Elaborat și aprobat Planul de formare profesională a salariaților entității pentru a. 2022 conform ordinului nr. 16P din 20.01.2022
			Planificarea și realizarea acțiunilor de ocupare a posturilor vacante	Permanent	Acțiuni realizate conform Regulamentului de Proces „Managementul resurselor umane”, cod: RP-03



Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
			Planificarea și realizarea acțiunilor de menținere a personalului	Permanent	REALIZAT Respectarea procedurilor stabilite în regulamente și proceduri
			Identificarea subdiviziunilor problematice prin prisma categoriilor de personal, categoriilor de vârste, ținerea evidenței evoluțiilor și răspunsul oportun la acestea	Permanent	REALIZAT Anunțuri publicate, informarea DT al ANOFM, organizarea instruirilor conform Registrului de evidență a perfecționării personalului în afara Societății, cod: R-PSI-05-01
		Modificarea Regulamentului cu privire la mentorat	Elaborarea Regulamentului cu privire la mentorat în ediție nouă	Semestrul I, 2021	REALIZAT
			Aprobarea, implementarea și instruirea personalului	Semestrul I, 2021	REALIZAT Ordin nr.111A 10.06.2021
		Elaborarea / actualizarea procedurilor pe procesele de resurse umane	Elaborarea și aprobarea Regulamentului de proces Managementul Resurselor Umane	2021	REALIZAT 01.09.2021
			Elaborarea și aprobarea Regulamentului cu privire la modul de acordare, în cadrul entității, a gradelor și categoriilor de calificare salariaților „CET-Nord” SA	2021	Transfer 2022
<b>Asigurarea sănătății și securității ocupaționale</b>	Actualizarea semnalizării de securitate și sănătate	Stabilirea necesarului de semnalizare	Mai 2021	Lista necesarului elaborată și coordonată	
		Achiziționarea și instalarea semnalizării de securitate și sănătate	septembrie 2021	REALIZAT	
	Organizarea instruirii în materie de securitate și sănătate în muncă	Instruirea conducătorilor locurilor de muncă, realizată de SEPP; Instruirea la locul de muncă	La angajare și periodic conform procedurilor stabilite	REALIZAT Instruiți 40 conducătorii a locurilor de muncă și specialiști (PV de instruire nr. 24 din 29.12.2021 Contracte din 07.05.2021, 05.03.2021, 27.12.2021	

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		Identificarea și evaluarea factorilor profesionali de risc la locurile de muncă	Alegerea și studierea metodei de evaluare, identificarea factorilor și calcularea riscului global, completarea fișelor de evaluare a riscurilor la toate locurile de muncă	2021	REALIZAT evaluate 184 locuri de muncă și elaborate fișe de identificare și evaluarea riscurilor profesionale
		Consultarea și participarea salariaților în luarea deciziilor privind măsurile referitoare la sistemul de management al sănătății și securității în muncă	Organizarea întrunirilor SPP cu Comitetul SSM, colaborarea cu reprezentanții salariaților în probleme ce țin de asigurarea cu EIP, condițiile de muncă	Trimestrial și în caz de necesitate	REALIZAT Organizate 7 ședințe și întocmite 7 PV
			Instruirea conducătorilor locurilor de muncă, realizată de SEPP; Instruirea la locul de muncă	În cazul noilor angajați; Permanent	REALIZAT Contracte din 07.05.2021 05.03.2021 27.12.2021 40 persoane instruite
<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	Aprovizionarea mijloacelor necesare pentru simularea situațiilor excepționale	2021	REALIZAT
			Instruirea personalului în domeniul protecției civile	2021	REALIZAT Instruiți 41 de angajați
		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	Plan de reacționare în situații de urgență în colaborare cu subdiviziunile MAI dislocate în teritoriu	I trim. 2021	REALIZAT 25.02.2021
	<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)	Contractarea unei firme de consultanță	mai 2020	REALIZAT Contract nr. 443/22/35/20 din 25.05.20
			Formarea și aprobarea structurilor organizatorice în cadrul companiei și a Consiliului Coordonator în domeniul Managementului (CCM)	iulie 2020	Aprobat Ordin nr.144A din 09.07.2020
			Elaborarea Hărții proceselor a întreprinderii și identificarea proprietarilor de procese din cadrul companiei	noiembrie 2020	REALIZAT PV a CCM nr. 5 28.12.2020

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
			Elaborarea și aprobarea documentației SMI conform cerințelor standardelor de referințe	2021	REALIZAT
			Instruirea în domeniul standardelor internaționale	decembrie 2020	EXECUTAT Ordin nr.257A din 15.12.2020 perioada 16-17.12.2020
			Implementarea proceselor documentate	2021	REALIZAT
			Formarea echipelor de audit. Instruirea auditorilor interni	Iunie 2021	EXECUTAT Ordin nr.106A din 08.06.2021 perioada 14-15.06.2021
			Planificarea și realizarea auditului intern în SMI	August-septembrie 2021	REALIZAT Audit intern perioada 15.03.2021- 26.03.2021 06.09.2021-17.09.2021 Raport de audit din 11.10.2021
			Realizarea acțiunilor corective în urma auditului intern	septembrie 2021	REALIZAT
		Certificarea Sistemului de management integrat în baza standardelor de referință	Contractare organism de certificare	2021	REALIZAT Contractul nr. 2989 din 30.07.2021
			Audit extern de certificare	octombrie 2021	REALIZAT noiembrie 2021 certIFICATE eliberate
<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	Contractarea companiei de realizare a auditului energetic	2021	REALIZAT Contract nr. SVT-C-130521-4 din 13.05.2021
			Întocmirea raportului de audit energetic	Octombrie 2021	REALIZAT

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea	
		Modernizarea Secției Chimice	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	2021	REALIZAT	
		Modernizarea sistemului de iluminat	Modernizarea sistemului de iluminat în blocurile administrative și unități de producție	2021-2023	REALIZAT PARȚIAL	
		Elaborarea algoritmul și soft-ului de monitorizare și selectare a regimului optim de funcționare	Elaborarea studiilor de prefezabilitate / fezabilitate și proiectare	2021	REALIZAT	
		Asigurarea cu utilaje și mecanisme speciale moderne	Elaborarea caietelor de sarcini pentru includerea în Planul de investiții	noiembrie 2021	REALIZAT	
	<b>Mentenanța utilajelor / echipamentelor</b>	Analiza previzională a fiabilității, mentenanței și a securității de funcționare a utilajelor / echipamentelor	Monitorizarea parametrilor tehnici	permanent	Asigurat conform planului de mentenanță	
		Gestionarea riscurilor și a situațiilor de deranjamente și avarii	Elaborarea instrucțiunilor interne conform prevederilor regulamentelor	noiembrie 2021	REALIZAT	
		Asigurarea mentenanței preventive	Planificarea lucrărilor de reparații, întreținere și evaluarea periodică a echipamentelor (utilajelor)	octombrie	REALIZAT	
		Asigurarea mentenanței corective	Crearea rezervei de materiale (utilaj) pentru situațiile de avarie	octombrie	REALIZAT	
		Asigurarea exploatării calitative pentru funcționarea fiabilă a utilajului	Formarea continua a personalului de operare	septembrie	REALIZAT	
		Asigurarea fiabilității prin efectuarea reparațiilor planificate	Elaborarea planurilor de reparație anuale	septembrie	REALIZAT	
		<b>Dezvoltarea SACET</b>	Elaborarea Regulamentului de asigurare a mentenanței echipamentului tehnologic	Elaborarea și aprobarea Regulamentului	2021	REALIZAT Aprobat 20.05.2021
				Punerea în aplicare a Regulamentului privind mentenanța echipamentului tehnologic	2021	REALIZAT
			Identificarea unui Program de Investiții Prioritar (PIP)	Elaborarea studiului de fezabilitate	2021	REALIZAT
			Înlocuirea elevatoarelor cu puncte termice individuale	Semnarea acordului de finanțare	2021	REALIZAT 24.12.2021

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		Automatizarea proceselor tehnologice prin introducerea sistemului SCADA	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	2021	REALIZAT
		Înlocuirea elevatoarelor cu puncte termice individuale	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	2021	REALIZAT
		Modernizarea sistemului de distribuție a agentului termic în blocurile locative, prin sistemul de distribuție pe orizontală	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	2021	REALIZAT
		Încadrarea în SACET a Î.M. „Termogaz-Bălți”	Fuziunea S.A. „CET-Nord” și Î.M. „Termogaz-Bălți”	2021-2022	În proces
	Asigurarea securității industriale a obiectelor industrial periculoase	Instruirea și atestarea prin provaideri exteriori de instruire	Selectarea programelor de instruire	Anual	REALIZAT PV, autorizații, pers. instruite și atestate
		Control de producție	Elaborarea reglementărilor în domeniul controlului de producție	Sem. I 2021	REALIZAT Regulament cu privire la organizarea și desfășurarea controlului de producție în cadrul „CET-Nord” SA, cod: RS-25, ordin nr. 141A din 27.07.2021 Regulamentul pe proces „Controlul de producție”, cod: RP-23 din 19.10.2021
			Efectuarea controlului de producție asupra respectării cerințelor de securitate industrială	Anual	REALIZAT PV de cercetare tehnică a cauzelor avariei, cod: F-RS-25-01. PV de cercetare tehnică a cauzelor incidentelor, cod: F-RS-25-02. PV al rezultatelor controalelor, cod: F-RS-25-03 Registrul de evidență a avariilor produse la „CET-Nord” SA, cod: R-RS-25-01.

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
					Registrul de evidență a incidentelor produse la „CET-Nord” SA, cod: R-RS-25-02
		Antrenamente periodice	Elaborarea și realizarea programelor	Semestrial	REALIZAT Programul și graficele antrenamentelor, Registrul de evidență a antrenamentelor, cod: R-RS-15-08
		Elaborarea și realizarea activităților de apărare împotriva incendiilor incluse în Planul de activitate SCP, Planului anti incendiar	Elaborarea Planului anti incendiar	2021	REALIZAT Ordin 29 din 15.02.2021 Ordin 123 din 13.07.2021
			Realizarea măsurilor de apărare împotriva incendiilor	decembrie	REALIZAT
		Încheierea contractului de asigurare a obiectelor industrial periculoase	Încheierea contractului	Anual	REALIZAT Contractul nr. SPS00033.2021 din 31.03.2021
		Expertizarea și certificarea obiectivelor industrial periculoase	Respectarea procedurii stabilite și obținerea certificatelor	Anual	REALIZAT Certificate, avizuri
	<b>Crearea și dezvoltarea de servicii noi</b>	Calificarea S.A. „CET-Nord” în calitate de furnizor de servicii tehnologice de sistem	Monitorizarea cadrului legal privind cerințele de calificare în calitate de furnizor de servicii tehnologice de sistem	După implementarea cadrului legal	În monitorizare
		Prestarea serviciului de alimentare cu apă caldă	Elaborarea studiilor de fezabilitate pentru consumatorii potențiali	2021	Realizat în măsura solicitărilor
		Servicii de deservire a rețelelor termice interne și de distribuție	Adresări către APL	2021	REALIZAT
		Dezvoltarea și promovarea altor servicii nereglementate	Formarea listei în baza studiilor de preț și publicarea pe site-ul Societății	Anual	REALIZAT
			Promovarea serviciilor nereglementate (transport, catering)	Anual	LA SOLICITARE

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
<b>VI.</b>	<b>DIRECȚIA</b>	<b>MANAGEMENT FINANCIAR</b>			
	<b>Optimizarea gestiunii fluxurilor financiare</b>	Bugetarea resurselor financiare a companiei	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control	Anual	REALIZAT
			Optimizarea procesului de bugetare a activităților operaționale și investiționale	Permanent	REALIZAT
		Dirijarea resurselor financiare în procesului de investire în active pe termen lung	Coordonarea și avizarea Planului de investiții pentru următorul an de gestiune	până la 30.11 a anului curent / permanent	REALIZAT
		Prognozarea și ajustarea fluxurilor financiare	Întocmirea prognozelor fluxurilor financiare anuale	Permanent	REALIZAT
		Coordonarea aspectelor financiare în cadrul proiectelor investiționale	Elaborarea planului de investiții	Anual	REALIZAT
		Identificarea surselor de finanțare / potențialilor investitori	Posibilitatea contractării directe a creditului cu componente esențiale de grant de la instituțiile financiare internaționale pentru implementarea proiectelor investiționale	Permanent	REALIZAT
		Identificarea soluțiilor pentru achitarea datoriilor istorice	Refinanțarea datoriei istorice față de furnizorii de gaze naturale, prin includerea componentei date în studiul de fezabilitate	2021-2022	Realizat parțial
		Asigurarea echilibrului pe termen scurt (gestiunea stocurilor, creanțelor, datoriilor și plăților)	Studiul mișcărilor activelor circulante	Trimestrial	Raportul Organului Executiv
			Evaluarea și aprecierea activelor cu mișcare lentă sau fără mișcare	Trimestrial	REALIZAT
			Monitorizarea dinamicii creanțelor și datoriilor	Trimestrial	Raportul Organului Executiv
	Măsuri de monitorizare întru neadmiterea și diminuarea riscurilor financiare	Monitorizarea permanentă a cursului valutar	Permanent	REALIZAT	
	<b>Asigurarea și menținerea echilibrului financiar</b>	Stabilirea și menținerea indicatorilor economico - financiari	Raportul de activitate a Organului executiv să conțină descrierea și aprecierea celor mai semnificativi	până la data de 30 a lunii următoare ce	REALIZAT Raportul Organului Executiv

Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
			indicatori economico - financiari a entității	procedează tr. de gestiune	
		Mentținerea în limita admisibilă a lichidității și solvabilității	Instruirea factorilor de decizie în vederea formării capacităților de analiză a resurselor disponibile, de stabilire a strategiei și a tacticii de acțiuni pentru atragerea de resurse financiare suplimentare	Permanent	REALIZAT
			Întreprinderea tuturor măsurilor întru recuperarea creanțelor	Permanent	REALIZAT Raportul Organului Executiv
		Monitorizarea raporturilor dintre capitalul propriu și cel atras	Monitorizarea continua a proporției dintre suma mijloacelor atrase revenită la un leu capital propriu pentru a măsura expunerea la îndatorare.	Trimestrial	REALIZAT Raportul Organului Executiv
		Monitorizarea și optimizarea costurilor	Analiza și studiul costurilor suportate și dinamica ponderii acestora în total cheltuieli	Permanent	REALIZAT Raportul Organului Executiv
		Elaborarea și implementarea conceptului unui raport managerial eficient	Selectarea indicatorilor tehnico - economici care reflectă situația financiară a entității	01.04.2021	REALIZAT Raportul Organului Executiv
			Implementare a sistemului integrat financiar-contabil	2021-2022	În proces
			Instruirea personalului din cadrul Direcției financiare în utilizarea sistemelor contabile integrate 1C	2021-2022	În proces
<b>VII.</b>	<b>DIRECȚIA</b>	<b>MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU CLIENȚII</b>			
	<b>Orientarea spre client</b>	Modernizarea și actualizarea paginii web a entității	Elaborarea Caietului de sarcini	Noiembrie 2021	În proces
			Contractarea companiei	2021	Transferat pentru 2022
			Elaborarea design-ului sitului web	2021-2022	Transferat pentru 2022



Nr. crt.	Obiective	Acțiuni	Activități	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		Desfășurarea sondajelor de satisfacție a clienților	Elaborarea chestionarelor	aprilie 2021	REALIZAT
			Anchetarea	sezonier	REALIZAT
			Raportarea	sezonier	REALIZAT Raportul de evaluare a satisfacției clientului cu serviciile prestate de S.A. „CET-Nord” pentru sezonul de încălzire 2020-2021 din 20.10.2021
		Organizarea unor campanii de informare privind activitatea entității și a serviciilor prestate	Elaborarea unui program și grafic de deplasări	2021	REALIZAT
			Obținerea acordurilor de la gestionarii blocurilor locative	2021	REALIZAT
		Digitalizarea bazei informaționale a clientului	Scanarea și încărcarea documentelor în sistemul de evidență a clientului	31.12.2021	REALIZAT
		<b>Perfecționarea informațională a sistemului de gestionare a relațiilor cu clienții</b>	Automatizarea calculelor privind facturarea energiei termice și electrice	Implementarea algoritmului de calculare a energiei termice și electrice în sistemul informațional ARM	februarie 2021
Evidența creanțelor și situațiilor litigioase în cadrul unui soft integrat	Transferul informației din SI FoxPro în SI ARM		2021	REALIZAT	
	Elaborarea și punerea în aplicare a algoritmului de evidență a perioadei de formare a creanțelor și situației litigioase		2021	REALIZAT	
	Elaborarea și punerea în aplicare a algoritmului de repartizare a plăților de la consumatori		2021-2022	În proces	