



*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. 8 din 12 noiembrie 2020

**RAPORTUL DE ACTIVITATE
al Organului Executiv
pentru 9 luni ale anului 2020**

Prezentat: Marian Brînză, Director General „CET-Nord” SA

Bălți, 2020

CUPRINS:

I.	INDICATORII TEHNICO-ECONOMICI A ACTIVITĂȚII DE BAZĂ.....	3
II.	INDICATORII ECONOMICO-FINANCIARI.....	7
2.1	Structura și dinamica veniturilor.....	7
2.2	Consumurile și cheltuielile.....	8
2.3	Indicatorii economico-financiari.....	14
III.	ASPECTE COMERCIALE / DATORIILE ȘI CREAȚELE.....	22
3.1	Aspecte comerciale.....	22
3.2	Structura și dinamica creanțelor.....	24
3.3	Acțiunile întreprinse întru recuperarea creanțelor.....	25
3.4	Structura și dinamica datoriilor.....	26
IV.	INDICATORII NON FINANCIARI.....	29
4.1	Indicatori de mediu.....	29
4.2	Managementul performanței organizaționale.....	29
4.3	Managementul resurselor umane.....	33
4.4	Imaginea pe piață și gradul de satisfacție al consumatorilor finali.....	34
V.	IMPLEMENTAREA PROIECTELOR INVESTIȚIONALE.....	38
5.1	Implementare a proiectelor investiționale finanțate de BERD.....	38
5.2	Executarea planului de investiții aprobat de către ANRE.....	41
5.3	Executarea planului de achiziții.....	42
VI.	RISCURILE.....	43
	ANEXĂ.....	46

I. INDICATORII TEHNICO-ECONOMICI A ACTIVITĂȚII DE BAZĂ

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

Tabelul nr.1

Indicatori	Perioada de gestiune	UM	Annual		Devieri
			2019	2020	(+/-)
Termen de funcționare	total	h	2400	6576	4176
	sezon de încălzire		2400	2424	24
	intersezonier		0	4152	4152
Temperatura medie a aerului	total	°	13,2	13,1	-0,1
	sezon de încălzire		2,5	4,1	1,6
	intersezonier		18,9	18,8	-0,1
Puterea electrică instalată	total	MW	24	37,4	13,4
	sezon de încălzire		24	37,4	13,4
	intersezonier		24	37,4	13,4
Puterea termică instalată	total	Gcal/h	142	153	11
	sezon de încălzire		142	153	11
	intersezonier		142	153	11
Coeficient de utilizare a puterii electrice instalate	total	%	23,0	29,2	6,2
	sezon de încălzire		62,9	62,3	0,6
	intersezonier		0,0	9,9	9,9
Coeficient de utilizare a puterii termice instalate	total	%	12,1	10,5	-1,6
	sezon de încălzire		33	26,9	-6,1
	intersezonier		0,0	0,9	0,9
Energia termică					
Produs	total	Gcal	123 476	114 601	-8 875 (-7,2%)
	sezon de încălzire		123 476	108 472	-15 044 (-12,15%)
	intersezonier		0	6 129	6 129
Consum propriu/tehnologic	total	Gcal	11 046	9 408	-1 638
	sezon de încălzire		11 046	8 735	-2 311
	intersezonier		0	673	673
Livrare de pe colectoare	total	Gcal	112 430	105 193	-7 237
	sezon de încălzire		112 430	99 737	-12 693
	intersezonier		0	5 456	5 456
Consum tehnologic	total	Gcal	170	100	-70
	sezon de încălzire		170	91	-79
	intersezonier		0	9	9
Pierderi în rețea	total	Gcal	23 834	25 671	1 837
	sezon de încălzire		23 834	20 416	-3 418

	intersezonier		0	5 255	5 255
Livrare utilă	total	Gcal	88 426	79 422	-9 004 (-10,2%)
	sezon de încălzire		88 426	79 230	-9 196 (-10,4%)
	intersezonier		0	192	192
Consumul specific de combustibil convențional	total	kg.c.c/Gcal	132,7	101,15	-31,6 (-23,8%)
	sezon de încălzire		132,7	102,39	-30,31 (-22,8%)
	intersezonier		0	91,59	91,59
Energia electrică					
Produs	total	mii kWh	36 216,9	71 881,9	35 665,0 (+98,5%)
	sezon de încălzire		36 216,9	56 463,9	20 247,0 (+55,9%)
	intersezonier		0,0	15 418,0	15 418,0
Consum propriu	total	mii kWh	7 001,5	7 618,0	615,5
	sezon de încălzire		7 001,5	6 098,2	-903,3
	intersezonier		0,0	1 519,8	1 519,8
Pierderi în transformatoare și în instalațiile electrice (nebalanța)	total	mii kWh	164,4	1 085,1	920,7
	sezon de încălzire		164,4	459,5	295,1
	intersezonier		0,0	625,6	625,6
Livrare de pe linii	total	mii kWh	29 051,0	63 178,8	34 127,8 (+117,5%)
	sezon de încălzire		29 051,0	49 906,2	20 855,2 (+71,8%)
	intersezonier		0,0	13 272,6	13 272,6
Consumul specific de combustibil convențional	total	g.c.c/kWh	303,6	303,84	0,24 (+0,08%)
	sezon de încălzire		303,6	306,74	3,14 (+1,03%)
	intersezonier		0	296,33	296,33

La cantitatea de **energie termică livrată** s-a evidențiat o micșorare cu 9 004,0 Gcal sau cu 10,2 %. Această dinamică a volumului de energie termică produsă și livrată consumatorilor, se datorează atât creșterii valorii medii a temperaturii exterioare în perioada de referință cu +10,6 °C, cât și ajustării regimurilor termice, care au permis optimizarea consumului de energie termică.

Cantitatea de **energie electrică livrată** în aceasta perioada anului 2020 s-a majorat comparativ cu perioada similară a anului 2019 cu 117,5 % sau cu 34 127,8 mii kWh datorită instalării noilor capacități de generare a energiei electrice, în urma implementării componentei „Furnizare și Instalare de motoare termice în cogenerare cu funcționare pe gaze naturale” a proiectului „Sistemul termoenergetic al municipiului Bălți („CET-Nord” SA)”.

În perioada raportată s-au consumat 25 348,31 mii m³ de gaze naturale, dintre care:

- pentru livrarea a 105 193,0 Gcal de energie termică - 9 042,74 mii m³ de gaz natural, ceea ce constituie 35,7 % din volumul total.

Consumul efectiv pentru livrarea 1 Gcal a constituit 101,15 kg.c.c., pe când norma autorizată, modificată în anul 2020, este de 112,0 kg.c.c., ceea ce reprezintă o micșorare de 10,9 kg.c.c. sau **9,7 %**.

- pentru livrarea a 63 178,8 mii kWh de energie electrică - 16 305,58 mii m³ de gaz natural, ceea ce constituie 64,3 % din volumul total consumat.

Consumul efectiv la livrarea 1 kWh de energie electrică a constituit 303,84 g.c.c., pe când norma autorizată, modificată în anul 2020, este de 361,65 g.c.c., ceea ce reprezintă o micșorare de 57,8 g.c.c sau **16,0 %**.

În scopul creării sarcinii termice intersezoniere a fost acoperit consmul propriu de apă caldă și restabilit serviciului de alimentare cu apă caldă menajeră (ACM) pentru două blocuri locative, Brigada nr. 1 de Infanterie motorizată și Penitenciarul nr. 11 din mun. Bălți.

În cadrul întreprinderii, consumul de energie electrică pentru prepararea ACM în perioada intrasezonieră al anului 2019 a constituit 67,4 mii kWh ceea ce constituie 14,9 % din volumul total de energie electrică procurată, iar în perioada de raportare în anul 2020 acest consum a fost acoperit de către centrala în cogenerare. Totodată s-a micșorat și consumul de energie electrică cu 3,4 mii kWh pentru preparare ACM la 2 sectoare de exploatare a rețelelor termice, datorită alimentării cu ACM de la centrală.

În perioada de raportare în anul 2020 de către Centrala termică „Molodova” a fost produsă energie termică în cantitate de 420,02 Gcal și livartă consumatorilor în cantitate de 366,99 Gcal.

Tabelul nr. 2

Producerea și livrarea energiei termice de către CT „Molodova”

Indicatori	UM	Perioada de gestiune		Devieri
		2019 9 luni	2020 9 luni	
Producerea energiei termice	Gcal	429,18	420,02	-9,16
Consum propriu	Gcal	2,57	2,87	+0,3
	%	0,60	0,68	+0,08
Livrarea energiei termice	Gcal	426,61	417,15	-9,46
Pierderi în rețelele de transport	Gcal	50,81	50,16	-0,65
	%	11,91	12,02	+0,11
Livrarea utilă a energiei termice	Gcal	375,8	366,99	-8,81
Consumul de combustibil				
cărbune	tone	27,33	0	-27,33
peleți	tone	87,99	119,30	+31,31

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 optimi ai utilajului de producere cu asigurarea fiabilității și a eficienței;
- implementării soluțiilor tehnice bazate pe audite electroenergetice și termoenergetice;
- efectuării studiilor de fezabilitate cu ulterioara conectare a noilor consumatori la energia termică ACM.

Datorită restabilirii serviciului de alimentare cu apă caldă menajeră s-a micșorat esențial consumul propriu de energie electrică și a fost acoperit consumul propriu de apă caldă.

II. INDICATORII 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		Diferența
		2019 (9luni)	2020 (9 luni)	
1	Suma de venit recunoscută în perioada de gestiune - total	170.827,8	212.720,8	41.893,0
1.1	Venituri din vânzări - total	158.350,8	201.297,0	42.946,1
	Vânzarea energiei electrice, inclusiv - în afara sezonului de încălzire (04-09)	49.386,9 22.611,7	103.076,7	53.689,8
	Vânzarea energiei termice	108.337,7	97.342,3	-10.995,4
	Venituri din contracte de arendă	78,0	44,0	-34,1
	Venituri din activitatea ospătării	366,4	317,3	-49,1
	Venituri din vânzarea mărfurilor	181,8	516,6	334,9
	Venituri din prestarea serviciilor	49.386,9	103.076,7	53.689,8
1.2	Alte venituri din activitatea operațională total	4.768,7	4.013,9	-754,8
	Venituri din ieșirea altor active circulante	366,6	312,3	-54,3
	Venituri din sancțiuni	20,0	14,6	-5,4
	Venituri din vânzarea apei de adaos	28,6	28,8	0,2
	Alte venituri operaționale	4353,5	3.658,3	-695,2
1.3	Venituri din alte activități - total	7.708,2	7.409,9	-298,3
	Venituri pe partea de grant	6.650,3	7.033,4	383,1
	Venituri din ieșirea imobilizărilor corporale	4,6	44,4	39,7
	Venituri din diferențe de curs valutar	96,8	64,8	-32,0
	Venituri din active imobilizate și circulante întrate cu titlu gratuit	31,0		-31,0
	Alte venituri financiare	925,5	267,4	-658,1

În 9 luni 2020 venitul total al entității a înregistrat o valoare de 212 720,8 mii lei, fiind în creștere cu 41 893 mii lei sau cu 24,56% comparativ cu aceeași perioadă 2019.

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

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

În 9 luni 2020 venitul din vânzarea energiei termice înregistrează o scădere cu 10 995.4 mii lei, sau cu 10,15% față de aceeași perioadă a anului precedent.

Venitul din vânzarea energiei electrice atestă o majorare cu 53 689,8 mii sau cu 108.7% față de 9 luni 2019.

Pe lângă veniturile de la activitatea reglementată, în perioada de referință au fost înregistrate venituri din activitatea operațională și alte activități în valoare totală de 11 423,8 mii lei, în descreștere față de perioada analogică a anului 2019 cu 1 053,1 mii lei, inclusiv din

- alte venituri operaționale (uzura subvențiilor) 498,5 mii lei;
- alte venituri operaționale (venituri din diferențe de sume) - 922,8 mii lei.

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

În anul 2020 în rezultatul implementării proiectului investițional „Sistemul termoelectric al municipiului Bălți” și a funcționării Stației de cogenerare, **pentru prima dată 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 22 611,7 mii lei.

Luând în considerație cele relatate, conchidem că dinamica pozitivă de 108,7% la venitul din vânzarea energiei electrice a fost atinsă necătând la faptul micșorării prețului pentru livrarea energiei electrice cu 0,08 lei (de la 1,7 lei pentru 9 luni 2019 la 1,62 lei pentru 9 luni 2020).

2.2 Consumurile și cheltuielile

Dat fiind faptul că despre specificul activității entității și schimbările majore produse în anul curent de gestiune este relatat în prezentul capitol la punctul **2.1 Structura și dinamica veniturilor** (cu referință la veniturile încasate), urmează a fi studiat și impactul asupra cheltuielilor, inclusiv a costurilor vânzărilor.

Tabelul nr. 4
mii lei

Nr. crt.	Indicatori	Perioada de gestiune		Diferența
		2019 (9 luni)	2020 (9 luni)	
1	Structura cheltuielilor după destinație total:	132.315,9	182.476,9	50.160,9
1.1	Costul vânzărilor	112.617,7	161.200,6	48.582,9
1.2	Cheltuieli de distribuție	5.183,1	5.953,5	770,4
1.3	Cheltuieli administrative	12.995,9	13.110,0	114,2
1.4	Alte cheltuieli din activitatea operațională	1.026,6	1.391,1	364,6
1.5	Cheltuieli ale altor activități	492,7	821,5	328,9
1.1	Costul vânzărilor - total	112.617,7	161.200,6	48.582,9
	Costul vânzărilor energiei electrice	36.247,7	95.284,4	59.036,7
	Costul vânzărilor energiei termice	76.134,6	65.528,7	-10.605,9
	Costul servicii ospătărie	150,8	118,6	-32,2
	Costul servicii reparație rețele termice	61,3	260,0	198,8

	Costul servicii auto prestate	23,0	8,9	-14,1
	Costul mărfurilor vândute	0,3	0,0	-0,3
1.2.	Cheltuieli de distribuire - total	5.183,1	5.953,5	770,4
	Cheltuieli cu personalul	4.113,4	4.600,7	487,3
	Cheltuieli privind amortizarea, întreținerea și reparația activelor imobilizate cu destinație comercială	57,6	404,9	347,3
	Cheltuieli de transport	149,8	78,9	-70,9
	Cheltuieli privind securitatea muncii și securitatea antiincendiară	4,8	12,1	7,3
	Cheltuieli privind comisioanele bancare, Poșta Moldovei la recepția plăților	622,8	605,1	-17,7
	Alte cheltuieli de distribuire	234,8	251,9	17,1
1.3.	Cheltuieli administrative - total	12.995,9	13.110,0	114,2
	Cheltuieli din grant	369,1	359,1	-10,0
	Cheltuieli cu personalul administrativ	6.033,9	8.794,5	2.760,6
	Cheltuieli privind amortizarea, întreținerea și repararea activelor imobilizate cu destinație administrativă	292,2	839,8	547,7
	Cheltuieli cu impozitele și taxele cu excepția impozitului pe venit	252,8	306,9	54,1
	Cheltuieli privind delegarea personalului administrativ, cheltuieli de protocol	14,2	2,6	-11,6
	Cheltuieli privind securitatea muncii și securitatea antiincendiară	23,4	35,8	12,4
	Cheltuieli de transport	450,8	543,7	92,8
	Plata regulatorie obligatorie (ANRE)	299,4	380,2	80,8
	Foi de boală calculate la cheltuieli	237,8	237,1	-0,7
	Alte cheltuieli administrative	5.022,2	1.610,3	-3.411,9
1.4.	Alte cheltuieli din activitatea operațională - total	1.026,6	1.391,1	364,6
	Valoarea contabilă și cheltuielile aferente altor active circulante ieșite	359,2	313,6	-45,6
	Cheltuieli privind sancțiunile, taxa de stat, cheltuieli de judecată	432,9	306,4	-126,5
	Cheltuieli privind dobânzile		719,6	719,6
	Alte cheltuieli operaționale	234,4	51,5	-182,9
1.5.	Cheltuieli ale altor activități - total	492,7	821,5	328,9
	Cheltuieli din diferențe de curs valutar	205,5	479,9	274,4
	Cheltuieli privind valoarea contabilă a MF ieșite	278,9		-278,9
	Pierderi din deprecierea activelor imobilizate		-26,7	-26,7
	Alte cheltuieli	8,3	273,9	265,7

Tabelul nr. 5

Ponderea cheltuielilor după destinație în total cheltuieli

Indicatori	Perioada de gestiune		Diferența (%)
	precedentă	curentă	
1. Structura cheltuielilor după destinație total:	100	100	
1.1 Costul vânzărilor, inclusiv pe componentele principale	85,12	88,34	3,22
-combustibil pentru producerea energiei	72,8	63,3	-9,5
1.2 Cheltuieli de distribuire	3,92	3,26	-0,66
1.3 Cheltuieli administrative	9,81	7,18	-2,63
1.4 Alte cheltuieli din activitatea operațională	0,78	0,76	-0,02
1.5 Cheltuieli ale altor activități	0,37	0,46	0,09

Studiind structura și dinamica cheltuielilor suportate în 9 luni 2020 care sunt reflectate în (tabelul nr. 4), cât și ponderea acestora în total cheltuieli (tabelul nr. 5), s-a stabilit majorarea ponderii **costurilor vânzărilor** (punctul 1.1) cu 3,22% față de perioada precedentă de gestiune (de la 85,12% la 88,34%).

Factorii principali care au influențat asupra valorii costurilor vânzărilor sunt:

1. Majorarea uzurii (care a fost trecută la costuri, exceptând cea trecută la cheltuieli anticipate) cu 16 951,5 mii lei (30 476-13 524,5) este factorul principal care a influențat asupra valorii costurilor vânzărilor.

În perioada de referință mărirea uzurii activelor imobilizante (după reevaluare și punerea în funcțiune a Stației de Cogenerare) constituie 30 476 mii lei, față de 13 524,5 mii lei din aceeași perioadă a anului precedent (tabelul nr. 7). După reevaluare o bună parte din active imobilizante care în 9 luni anul 2019 erau uzate în 0, au primit valoare și durată de funcționare, iar uzura acumulată a Stației de Cogenerare constituie 8 888,1 mii lei.

2. Menținerea Stației de Cogenerare în mărime de 10 998,3 mii lei. Datorită optimizării mai multor procese și cheltuieli, dar și în rezultatul implementării proiectului investițional „Sistemul termoelectric al municipiului Bălți (SA „CET-Nord)”, s-a micșorat ponderea consumului de combustibil pentru producerea energiei (termice și electrice) cu circa 9,5%, eficiența constituind 9 675,7 mii lei (25 348,31 mii m³/consumul de gaze/ X 9,5%/ % micșorării consumului X 4018 lei/prețul de achiziție 1000m³ de gaz.

O altă modificare esențială stabilită în 9 luni 2020, este ponderea consumului de combustibil pentru producerea energiei (pe tip de energie produsă), deoarece pentru producerea energiei electrice aceasta s-a majorat față de 9 luni 2019 cu 48,37%.

Respectiv în total consum de 100%

- la energia electrică se înregistrează o majorare de la 35,95% la 84,32%;
- la energia termică, respectiv o diminuare de la 64,05% la 15,68%.

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

Tabelul nr. 6

Perioada	Consumul combustibilului pentru producerea energiei (%)					
	2019		2020		Devieri 2020/2019	
	Energia electrică	Energia termică	Energia electrică	Energia termică	Energia electrică	Energia termică
ianuarie	37,2	62,8	55	45	+17,8	-17,8
februarie	38,3	61,7	60,7	39,3	+22,4	-22,4
martie	36,4	63,6	64,3	35,7	+27,9	-27,9
aprilie	31,9	68,1	75,4	24,6	+43,5	-43,5
mai	-	-	84,7	15,3	+84,7	+15,3
iunie	-	-	91,2	8,8	+91,2	+8,8
iulie	-	-	88,7	11,3	+88,7	+11,3
august	-	-	89,1	10,9	+89,1	+10,9
septembrie	-	-	87,6	12,4	+87,6	+12,4
Media/9 luni	35,95	64,05	84,32	15,68	+48,37	-48,37
Total	100		100			

Pe parcursul a 9 luni 2020 au fost efectuate un șir de acțiuni care au condiționat diminuarea cheltuielilor pentru consumul propriu și tehnologic, și anume:

- consumul energiei termice s-a micșorat cu 911,12 mii lei;
- consumul apei de adaos s-a micșorat cu 993,05 mii lei.

Aceeași tendință se înregistrează atât la cheltuielile de distribuire - cu 0,66% (punctul 1.2), administrative cu 2,69% (punctul 1.3) cât și la cheltuieli din activitatea operațională cu 0,02% (punctul 1.4), care sunt indispensabile de procesul de producere, furnizare și livrare a energiei.

Cu referință la majorarea ponderii cheltuielilor indicate în punctul 1.5 din tabelul nr. 4, se poate de menționat că acest fapt se datorează:

- fluctuațiilor cursului valutar;
- pierderilor din deprecierea activelor imobilizante.

După cum a fost menționat supra (punctul **2.1 Structura și dinamica veniturilor**), 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 evidența contabilă conform prevederilor SIRF.

Studiind Anexele nr. 2 și nr. 8 a Situațiilor Financiare pentru 9 luni 2020 se atestă un decalaj între mărimea profitului entității.

Cauza principală este contabilizarea costurilor suportate nemijlocit în procesul de producere. În perioada aprilie - octombrie, de facto activează numai Stația de cogenerare, activitatea de producere a energiei termice de către CET fiind sistată.

În perioada sistării activității în evidența contabilă sunt înregistrate cheltuieli legate de reparația, profilactica 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 așa mod cifra acumulată la „Cheltuieli anticipate curente” influențează cifra de profit, deoarece cheltuieli sunt înregistrate însă ele nu pot fi reflectate în „Situția de profit și pierderi” (Anexa nr. 2).

Situția financiară rezultată în urma efectuării ajustărilor menționate este reflectată în tabelul nr. 7 *Situțiile financiare excluzând cheltuielile anticipate.*

Tabelul nr. 7
mii lei

Indicatori de referință	Anexa 8 (nota informativă privind veniturile și cheltuielile)			Anexa 2 (situația de profit și pierdere)		
	2019 sem. I	2020 sem. II	Diferența	2019 sem. I	2020 sem. I	Diferența
	1	2	3	4=3-2	5	6
1. Suma de venit recunoscută în perioada de gestiune	170 828.8	212 720.8	41 893	170 828.8	212 720.8	41 893
2. Cheltuieli în total, inclusiv	166 683.3	225 159.4	58 476.1	132 322.9	182 476.9	50 144
2.1 Uzura	30 021.7	55 511.4	25 489.7	13 524.5	30 476	16 951.5
2.2 Cheltuieli anticipate (contul 261), inclusiv	34 351.3	42 682.6	8 331.2	-	-	-
2.2.1 Uzura	16 497.2	25 035.4	8 331.2	-	-	-
3. Profitul	4 144.6	-12 438.6	-16 583.2	38 495.9	30 243.9	-8 252
4. Cheltuieli estimative privind impozitul pe venit	497.3	-	-497.3	4 619.5	3 629.3	-990.2
5. Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune	3 647.3	-12 438.6		33 876.4	26 614.6	-7 261.8
6. Profitul (excluzând diferența de uzura a MF)				38 495.9	47 195.4	8 699.5
7. Cheltuieli estimative privind impozitul pe venit				4 619.5	5 663.5	1 042.7
8. Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune				33 876.4	41 531.9	7 655.5

Diferența dintre profitul reflectat în Anexa nr. 8 (nota informativă privind veniturile și cheltuielile) și cel din Anexa nr. 2 (situația de profit și pierdere) constituie 42 682,6 mii lei, ce nu este altceva decât „Cheltuieli anticipate curente” care urmează a fi 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, depreciere și amortizare.

* **Profitul net**

Indicator al performanțelor financiare ale unei firme, **EBITDA** reprezintă câștigul unei firme înainte de dobânzi, taxe, depreciere și amortizare, iar formula de calcul este următoarea: $EBITDA = \text{profitul net} + \text{cheltuiala cu dobânda} + \text{cheltuiala cu impozitele} + \text{cheltuiala cu amortizarea} + \text{deprecierea}$.

În structura termenului se utilizează atât termenul de depreciere cât și cel de amortizare, deoarece conform standardelor internaționale, aceștia se referă la două lucruri diferite:

- deprecierea se referă la imobilizari corporale;
- amortizarea se referă la imobilizari necorporale.

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 „CET-Nord” SA la data de 30.09.2020, indicatorii de referință sunt generalizați în tabelul nr. 8 *Indicator al performanțelor financiare EBITDA pentru 9 luni 2020.*

Tabelul nr. 8
mii lei

Indicatorii de referință	9 luni 2019	9 luni 2020	Diferența
1. Venitul din vânzări	158 350.8	201 297	42 946.1
2. Cheltuieli	112 617.8	161 200.6	48 582.9
3. Profitul brut	45 733.4	40 096.3	-5 637.1
4. Marja profitului (3/1)*100	28.88	19.92	-8.96

5. Profit net	40 245.4	35 284.7	-4 960.7
6. Marja profitului net (5/1)	25.42	17.53	-7.89
7. Corectări total, inclusiv	36 600.4	60 323	25 310.6
<i>amortizarea și deprecierea</i>	30 021.7	55 511.4	25 489.7
<i>diferențe de curs și sume</i>	484.4	479.9	-4,5
<i>Dobânda</i>	-	719.6	719,6
<i>Cheltuieli cu impozit pe venit</i>	5 488	4 811.6	-676,4
<i>Altele (taxe și comisioane)</i>	606.3	305.4	-300,9
8. EBITDA (5+7)*100%	76 845.8	95 607.4	18 761,6
9. Marja EBITDA (8/1)	48.5	47.5	-1

Studiul realizat demonstrează faptul că politica managerială eficientă îmbinată cu noile tehnologii au dus la menținerea indicatorului EBITDA cu o neînsemnată diminuare de 1 % de la 48.5 % în 9 luni 2019 până la 47.5% pentru 9 luni 2020, pe când decalajul inițial bazat numai pe marja profitului net constituia **7.89%**. Deoarece despre specificul activității sezoniere a entității a fost menționat la punctul **2.1** a prezentului capitol, până la finele anului 2020, acest indicator va avea o dinamică pozitivă.

Respectiv examinarea profitabilității și valorii unei companii numai prin prisma indicatorilor *marja profitului* și *marja profitului net*, nu este suficientă pentru estimarea eficienței curente și de perspectivă și determinarea capacității ei de ași finanța investițiile capitale.

2.3 Indicatorii economico-financiari pentru 9 luni a anului 2019 - 9 luni a anului 2020

În scopul reflectării unei imagini clare despre situația economico-financiară este efectuată analiza fiecărui compartiment funcțional în baza indicatorului care reflectă rezultatul activității acestuia (în baza indicatorilor din Anexa nr. 2 Situația de profit și pierdere a Sitațiilor Financiare).

Tabelul nr. 9
mii lei

Indicatori	Cod rd.	Perioada de gestiune			Devieri
		2019	2020	2020	
		Conform SF	Conform SF	Excluzând diferența de uzura MF	6=5-4
1	2	3	4	5	6
Venituri din vânzări	010	158 351,1	201 296,9	201 296,9	-
Costul vânzărilor	020	112 617,7	161 200,6	144 249,1	-16 951,5

Profit brut (pierdere brută) (rd.010 - rd.020)	030	45 733,4	40 096,3	57 047,8	16 951,5
Alte venituri din activitatea operațională	040	4 768,7	4 013,9	4 013,9	-
Cheltuieli de distribuire	050	5 183,1	5 953,5	5 953,5	-
Cheltuieli administrative	060	13 011,9	13 110,1	13 110,1	-
Alte cheltuieli din activitatea operațională	070	1 026,6	1 391,1	1 391,1	-
Rezultatul din activitatea operațională: profit (pierdere) (rd.030 + rd.040 - rd.050 - rd.060 - rd.070)	080	31 280,4	23 655,5	40 607	16 951,5
Rezultatul din alte activități: profit (pierdere)	090	7 215,5	6 588,4	6 588,4	-
Profit (pierdere) până la impozitare (rd.080 + rd.090)	100	38 495,9	30 243,9	47 195,4	16 951,5
Cheltuieli estimative privind impozitul pe venit	110	4 619,5	3 629,3	5 663,5	1 044
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune (rd.100 - rd.110)	120	33 876,4	26 614,6	41 531,9	14 917,3

În 9 luni 2020 diferența uzurii trecute la cheltuieli (rândul 020 din anexa nr. 2 a SF) a constituit 16 951,5 mii lei, iar excluzând aceste cheltuieli, profitul până la impozitare ar fi constituit 47 195,4 mii lei.

N. B. Luând în considerație influența directă a mărimii uzurii asupra nivelului indicatorilor

1. *Rentabilitatea veniturilor din vânzări*

2. *Rentabilitatea activelor*

3. *Rentabilitatea capitalului propriu,*

determinarea acestora se va efectua suplimentar în baza ajustărilor care sunt reflectate în tabelul nr. 9.

Tabelul nr. 10

Nr. crt.	Indicatori	Formula de calcul	Indicatori	
			2019	2020
1.	Rata activelor imobilizate	$\frac{\text{Total active imob-te}}{\text{Total active}}$ r.130 (b)/r. 310(b)	0,80	0,79
2.	Rata activelor circulante	$\frac{\text{Total active circ-te}}{\text{Total active}}$ r.300 (b)/r.310 (b)	0,20	0,21
3.	Rata creanțelor în valoarea totală a activelor	$\frac{\text{Total creanțe}}{\text{Total active}}$ (r.100+r.190+r.200+r.210+r.220+r.230+r.240) (b)/r.310(b)	0,08	0,06

4.	Rentabilitatea veniturilor din vânzări *excluderea diferenței de uzura MF	<i>Profit brut / Venituri din vânzări</i>	$r.030 \text{ (spp)}/r.010\text{(spp)}*100\%$	28,88	19,92
				28,88	28,34
5.	Rentabilitatea activelor(%) *excluderea diferenței de uzura MF	<i>Profit net / Valoarea activelor totale</i>	$r.120\text{(spp)}/r.310\text{(b)}$	5,17	3,95
				5,17	7,44
6.	Rentabilitatea capitalului propriu *excluderea diferenței de uzura MF	<i>Profit până la impozitare / Valoarea capitalului propriu</i>	$r.100\text{(spp)}/r.390\text{(b)}$	12,21	9,74
				12,21	15,67
7.	Rata solvabilității generale	<i>Total active / Total datorii</i>	$r.310\text{(b)}/r.440+r.580\text{(b)}$	1,74	1,68
8.	Solvabilitatea patrimonială	<i>Capital propriu / Capital propriu+ Credite bancare</i>	$r.390\text{(b)}/r.390+r.400+r.450\text{(b)}$	0,72	0,74
9.	Lichiditatea curentă *Cu excluderea datoriei istorice față de SA „Moldovagaz”	<i>Total active circ-ta / Total datorii curente</i>	$r.300\text{(b)}/r.580\text{(b)}$	0,88	0,80
				0,88	13,84
10.	Rata generală de acoperire a capitalului propriu	<i>Total pasive / Total capital propriu</i>	$r.590\text{(b)}/r.390\text{(b)}$	2,36	2,47
11.	Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și sursele proprii	<i>Total datorii / Total capital propriu</i>	$(r.440+r.580)\text{(b)}/ r.390\text{(b)}$	1,36	1,47
12.	Rata autonomiei globale	<i>Total capital propriu / Total pasive</i>	$r.390\text{(b)}/r.590\text{(b)}$	0,42	0,40
13.	Rata de atragere pe termen lung a mijloacelor împrumutate	<i>Datorii pe termen lung / Total datorii</i>	$r.440/r.440\text{(b)}+r.580\text{(b)}$	0,60	0,57
14.	Rata de îndatorare pe termen lung față de capitalul propriu	<i>Datorii pe termen lung / Capital propriu</i>	$r.440\text{(b)}/r.390\text{(b)}$	0,82	0,83
15.	Rata de îndatorare totală	<i>(Total datorii pe termen lung + Total datorii curente) / Total pasive</i>	$(r.440+r.580)\text{(b)}/r.590\text{(b)}$	0,58	0,60

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 9 luni 2020 coeficientul dat constituie 0,79 puncte, fiind în descreștere motivată cu 0,01 puncte față de aceeași perioadă a anului precedent (0,80), 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 termoenergetic al municipiului Bălți (SA „CET-Nord)”, LOT1 și LOT2.

Ca rezultat va avea loc fluctuațiile înregistrărilor în conturi și anume

*micșorarea r.140 din SF și majorarea r. 040 a SF, ceea ce va duce la majorarea valorii indicatorului dat.

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 0,04 este sănătoasă.

Pentru 9 luni 2020 această rată are o tendință de creștere cu 0,01 puncte față de 9 luni 2019, 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

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.

S-a înregistrat micșorarea ratei creanțelor cu 0,02 puncte în anul curent față de anul precedent, dinamica fiind benefică pentru activitatea entității.

Rentabilitatea veniturilor din vânzări

În perioada de referință acest indicator înregistrează o diminuare cu 8,96%, față de aceeași perioadă a anului precedent, cauzată de doi factori obiectivi

1. Modificarea tarifelor în vigoare pentru energia electrică

Începând cu 17.01.2020, prețul pentru livrarea energiei electrice s-a micșorat cu 0,08 lei (de la 1,7 lei în sem. I 2019 la 1,62 lei în sem. I 2020). Respectiv la volumul de energie electrică livrată în 9 luni 2020, venitul ratat constituie 5 054,3mii lei (63 178,8 Mwt*0,08 lei).

2. Majorarea uzurii (care a fost trecută la costuri, exceptând cea trecută la cheltuieli anticipate) cu 16 951,5 mii lei (30 476-13 524,5).

În perioada de referință mărimea uzurii activelor imobilizante trecută la costuri (după reevaluare și punerea în funcțiune a stației de cogenerare) constituie 30 476 mii lei, față de 13 524,5 mii lei din aceeași perioadă a anului precedent. După reevaluare o bună parte din active imobilizante care în 9 luni erau uzate în 0, au primit valoare și durată de funcționare. Luând în considerație cele relatate indicatorul dat ar înregistra o valoare de 28,34%. Deoarece despre specificul activității sezoniere al entității a fost menționat la punctul 2.1 a prezentului capitol, până la finele anului 2020, acest indicator va avea o dinamică pozitivă.

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.

Prin excluderea diferenței de uzură reflectată în tabelul nr. 9, indicatorul fiind în mărime de 7,44 puncte, fiind în creștere față de perioada precedentă cu 2,27 procente.

Rentabilitatea capitalului (rentabilitatea financiară)

Rata rentabilității financiare a capitalului propriu, pune în evidență randamentul capitalului propriu, plasamentul efectuat de acționarii unei Societăți prin cumpărarea acțiunilor Societății. Profitul, sursa importantă de finanțare a dezvoltării unei activități reprezintă parte componentă a capitalurilor unei întreprinderi, remunerând în primul rând participarea acționarilor prin intermediul dividendelor.

Valoarea înregistrată de acest indicator trebuie să fie mai mare decât 5 %, astfel se poate afirma faptul că activitatea desfășurată în cadrul Societății a fost eficientă din punct de vedere al fructificării capitalului propriu. Deoarece formula de calcul se bazează pe profitul net al companiei, inițial indicatorul pentru 9 luni 2020 constituie 9,74 %, fiind în descreștere față de cel din anul 2019 cu 2,47 %. Prin excluderea provizorie a diferenței de uzură a MF, indicatorul dat înregistrează o valoare de 15,47 % ce este supra normei recomandate de 5 %.

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 9 luni 2020 rata constituie 1,68 fiind în descreștere față de aceeași perioadă a anului 2019 cu 0,06 puncte, fiind motivată de:

- * formarea provizionului în mărime de 10 258 mii lei, mai mult cu 9 275 mii lei față de 9 luni 2019

* datoria față de SA "Moldovagaz" în mărime de 175 860,9 mii lei (inclusiv penalitățile 5680,9 mii lei).

Rata solvabilității patrimoniale

Solvabilitatea patrimonială este un indicator care se determină prin raportarea capitalului social la totalul elementelor patrimoniale, inclusiv capitalul social. Evidențiază un echilibru financiar bun pe termen lung care permite acoperirea datoriilor din activele nete și a datoriilor pe termen lung din capitalul propriu. Cantitatea activelor de a fi imediat disponibile pentru acoperirea cheltuielilor, un nivel satisfăcător sau bun este atunci când această rată depășește coeficientul de 0,5. Pentru 9 luni 2020 rata este în mărime de 0,74 fiind în creștere față de perioada similară a anului 2019 cu 0,02 puncte, iar dinamica ce se înregistrează demonstrează capacitatea entității de a achita datoriile din capitalul propriu.

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 SA "Moldovagaz" se regăsește în capitolul "Datorii curente", care influențează direct nivelul ratei de lichiditate curentă. Prin excluderea sumei de 175 860,9 mii lei (inclusiv penalitățile e 5 680,9 mii lei) din "Datoriile comerciale" (rd. 470 din SF), cu reflectarea acestora la capitolul "Alte datorii pe termen lung" (rd. 430 din SF)", indicatorul este la nivel de 13,84, ceea ce este benefic și confirmă nivelul sporit al lichidității curente a entității.

Rata generală de acoperire a capitalului propriu (rata pârghiei financiare)

Noțiunea de pârghie financiară are la origine semnificațiile pârghiei din fizica mecanică - forța care dă impuls. Ea reflectă structura surselor de finanțare a întreprinderii, și anume primele 100% (pasive) sunt formate din sursele proprii ale întreprinderii, iar celelalte din surse împrumutate. Nivelul maxim recomandat al acestei rate este 2.

Necâtând la faptul că pentru 9 luni 2020 această rată depășește limita de 2, fiind în creștere cu 0,11 puncte față de anul 2019, fiind temporară și argumentată

* formarea provizionului în mărime de 10 258 mii lei, mai mult cu 9 275 mii lei față de 9 luni 2019.

* majoratea valorii r. 430 din SF cu suma primită din grand în mărime de 37 301 mii lei, concomitent diminuând în aceeași sumă valoarea r. 380 a SF, ce este parte componentă a Capitalului propriu.

Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și sursele proprii

Acest coeficient reflectă suma mijloacelor atrase revenită la un leu capital propriu. Constituie și arată sub o altă formă proporțiile relative ale tuturor pretențiilor creditorilor față de cele proprii, fiind utilizat pentru a măsura expunerea la îndatorare.

Cu cât mărimea coeficientului dat este mai mare, cu atât mai riscantă este situația financiară a întreprinderii. Punctul critic la aprecierea coeficientului de corelație este 1. Pentru 9 luni 2019 el are mărimea de 1,36, pentru 9 luni 2020 – 1,47, majorarea acestui indicator cu 0,11 de asemenea se datorează

- * formarea provizionului în mărime de 10 258 mii lei, mai mult cu 9 275 mii lei față de 9 luni 2019.
- * majorarea valorii r. 430 din SF cu suma primită din grand în mărime de 37 301 mii lei, concomitent diminuând în aceeași sumă valoarea r. 380 a SF, ce este parte componentă a Capitalului propriu, a influențat valoarea acestui indicator.
- * datoria față de SA "Moldovagaz" în mărime de 175 860,9 mii lei (inclusiv penalitățile 5 680,9 mii lei).

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 9 luni 2019 mărimea coeficientului este mai mică decât limita indicată constituând 0,42 puncte, iar în 9 luni 2020 se înregistrează o descreștere a acestuia cu 0,02 puncte, cauza fiind aceeași ca și cazul descris la indicatorul **Coeficientul corelației dintre sursele împrumutate și sursele proprii**.

Putem constata că cu toate că nivelul dat este practic la limita minimă, iar întreprinderea de sine stătător își poate îndeplini pe viitor obligațiile financiare. La moment nivelul de siguranță pentru creditori 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 micșorat de la 0,60 (9 luni 2019) la 0,57, dinamica fiind pozitivă, ce este benefic pentru entitate.

Rata de îndatorare pe termen lung față de capitalul propriu

Majorarea coeficientului riscului financiar în 9 luni 2020 cu 0,01 față de perioada analogică a anului precedent, nu se consideră benefică pentru entitate, fiind cauzată de abordarea situațiilor conform SIRF-urilor, care diferă de SNC la compartimentul Capital Propriu și Datorii pe termen lung, iar modificarea înregistrărilor în conturi și anume:

* majorarea valorii r. 430 din SF cu suma primită din grand în mărime de 37 301 mii lei, concomitent diminuând în aceeași sumă valoarea r. 380 a SF, ce este parte componentă a Capitalului propriu a influențat valoarea acestui indicator.

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. Majorarea acestui indicator cu 0,02 puncte, de la 0,58 (9 luni 2019) la 0,60 în anul de gestiune este motivată de:

* formarea provizionului în mărime de 10 258 mii lei, mai mult cu 9 275 mii lei față de 9 luni 2019.

* majorarea valorii r. 430 din SF cu suma primită din grand în mărime de 37 301 mii lei, concomitent diminuând în aceeași sumă valoarea r. 380 a SF, ce este parte componentă a Capitalului propriu, a influențat valoarea acestui indicator.

* datoria față de SA "Moldovagaz" în mărime de 175 860,9 mii lei (inclusiv penalitățile 5 680,9 mii lei).

III. ASPECTE COMERCIALE / DATORIILE ȘI CREAŢELE

3.1 Aspecte comerciale

Activitatea comercială a „CET-Nord” SA s-a desfășurat prin livrarea de energie termică și energie electrică. Pe parcursul a nouă luni ale anului 2020 entitatea a furnizat energie termică în sumă de 101 596,27 mii lei (inclusiv TVA), ceea ce constituie cu 11 669,78 mii lei mai puțin în comparație cu perioada similară a anului precedent. Dinamica vânzărilor pentru perioada raportată este prezentată în tabelul de mai jos:

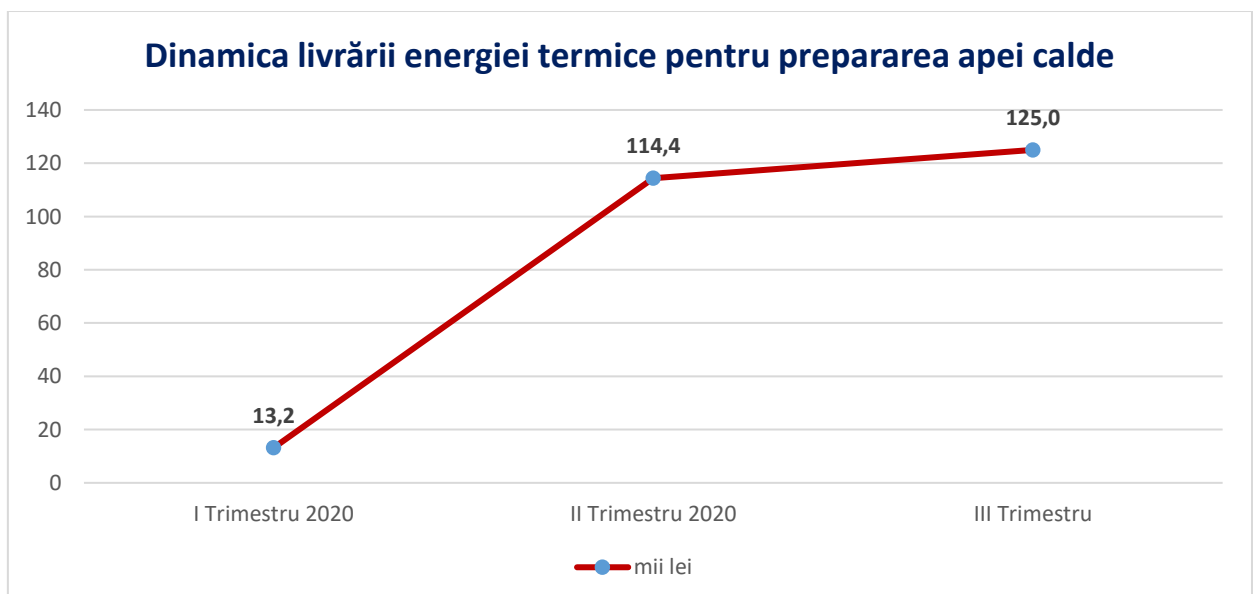
Tabelul nr. 11
mii lei

Nr. crt.	Categoriile de consumatori	9 luni 2019	9 luni 2020	Diferența
1	Instituții bugetare	22.911,7	21.291,99	-1.619,71
2	Agenți economici	7.403,71	5.858,46	-1.545,25
3	Sector rezidențial	82.825,74	74.445,82	-8.379,92
	Total	113.141,15	101.596,27	-11.544,88

Factorul principal care a influențat cantitatea de energie termică livrată consumatorilor este temperatura medie a aerului exterior. Astfel, în perioada sezonului de încălzire 2019-2020 din cadrul primelor 9 luni ale anului 2020 temperatura medie a atins valoarea de +4°C, pe când perioada similară a anului precedent valorile medii alcătuiau +2,4°C.

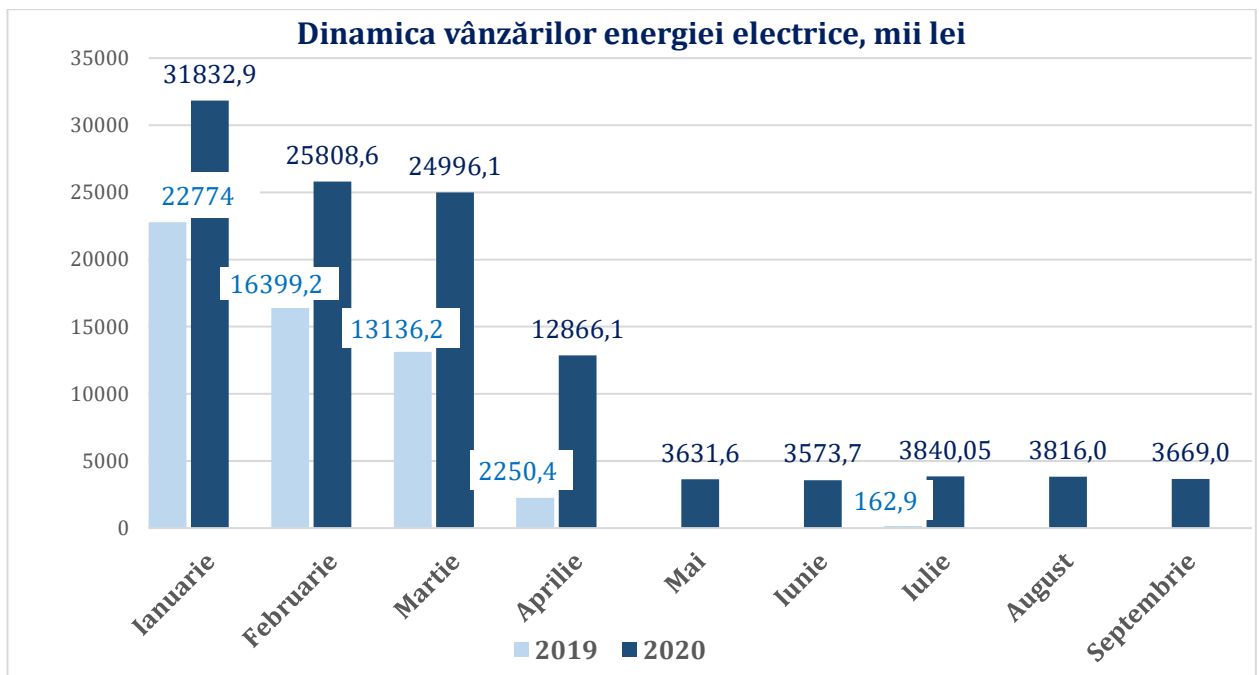
De remarcat este faptul că datorită livrării energiei termice pentru prepararea apei calde „CET-Nord” SA a desfășurat activitatea comercială și după încheierea sezonului de încălzire.

În primele 9 luni ale anului 2020 a fost conectat la sistemul de alimentare centralizat cu energie termică în scopul preparării apei calde un bloc locativ, Brigada 1 Infanterie Motorizată „Moldova” din Bălți și Penitenciarul nr. 11, Bălți. Astfel, locuitorii blocului rezidențial din str. P. Boțu 87 beneficiază de apă caldă menajeră, în acest sens fiind încheiate 32 de contracte. Livrarea energiei termice pentru prepararea apei calde înregistrează un ritm de creștere, fapt vizibil în diagrama de mai jos:



Volumul vânzărilor energiei termice livrate pentru prepararea apei calde a crescut semnificativ începând cu luna mai 2020, când a fost racordat la acest serviciu și Brigada 1 Infanterie Motorizată „Moldova” din Bălți. Iar începând cu luna iulie 2020, beneficiar a serviciului a devenit și Penitenciarul nr. 11-Bălți. Pentru următoarea perioadă „CET-Nord”SA planifică sporirea numărului de beneficiari ai acestui produs.

Conform Hotărârii ANRE nr. 540 din 27.12.2019 privind prețul la energia electrică produsă și tariful pentru energia termică livrată consumatorilor finali de către „CET-Nord” SA a fost modificat tariful la energia electrică de la 1,70 lei/kwh (fără TVA) la 1,62 lei/kwh (fără TVA), astfel din 17.01.2020 entitatea furnizează energie electrică la un preț cu 0,08 lei/kwh (fără TVA) mai mic decât în perioada de raportare similară a anului precedent. Datorită productivității stației noi de cogenerare volumul vânzărilor a înregistrat creștere, în pofida schimbării prețului cu valoarea negativă. Suplimentar este de remarcat că livrarea energiei electrice a continuat și după încheierea sezonului de încălzire. Dinamica comparativă este reflectată în graficul de mai jos:



„CET-Nord” SA 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;
- extinderea altor tipurilor de servicii nereglementate.

3.2 Structura și dinamica creanțelor

Structura creanțelor este prezentată mai jos:

Tabelul nr. 12
mii lei

Nr. crt.	Creanțe	Cont contabil	Creanțele la:		Diferența
			30.09.2019	30.09.2020	
1.	Creanțe pe termen lung				
2.	Creanțe curente, inclusiv	X	61.247,6	51.079,5	-10.168,1
2.1.	Creanțe comerciale	221	53.914,8	39.283,5	-14.631,3
2.1.1	<i>creanțe la energia termică cu provizion</i>		45.026,6	35.389,5	-9.637,1
2.1.1.1	<i>creanțe la energia termică fără provizion</i>	2211	59.272,3	58.540,9	-731,4
	bugetul republican	2211	121,0	187,9	66,9
	bugetul municipal	2211	19,8		-19,8
	fondul locativ	2211	57.382,9	56.641,6	-741,3
	agenți economici	2211	1.748,6	1.711,4	-37,2
2.1.1.2	provizioane privind energia termică	222	-14.245,7	-23.151,4	-8.905,7
2.1.2.	<i>creanțe la energia electrică</i>	2214	8.640,4	3.669,0	-4.971,4
	SA"ENERGOCOM"	2214	8.199,6	3.669,0	-4.530,6
	SA"FEE NORD"	2214	440,8		-440,8
2.1.3.	<i>creanțe comerciale (mărfuri)</i>	2216	103,3	49,3	-54,0
2.1.4.	<i>alte creanțe comerciale</i>	2213,5	144,5	175,7	31,2
2.2.	Avansuri acordate	224	898,9	335,2	-563,7
2.3.	Creanțe ale bugetului	225	2.776,5	3.847,4	1.070,9
2.4.	Creanțe ale personalului	226	198,6	259,5	60,9
2.5.	Alte creanțe curente	231,232,234	3.458,8	7.353,9	3.895,1
	Total creanțe (1+2)	X	61.247,6	51.079,5	-10.168,1

De remarcat este faptul că creanțele privind energia termică s-au micșorat de la 59 272,3 mii lei (30.09.2019) la 56 641,6 mii lei (30.09.2020).

Creanța pentru energia electrică la finele perioadei de gestiune înregistrează o diminuare cu 4 971,4 mii lei față de aceeași perioadă a anului precedent, fiind creanțe 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 considerație faptul livrării continue a energiei electrice în afara sezonului de încălzire.

La categoria Alte creanțe curente, la sfârșitul perioadei de gestiune suma de 7 353,9 mii lei reflectă plata efectuată către antreprenorul SA „Onninen OY” Finlanda în cadrul realizării Proiectului „Sistemul termoelectric al municipiului Bălți (SA „CET-Nord”)”. Având în vedere întârzierile înregistrate în elaborarea documentație de proiectare, realizarea lucrărilor de construcție-montaj a fost amânată pentru 2020.

În contextul celor relatate, putem concluziona faptul unei dinamici pozitive pe aspectul diminuării creanțelor entității în anul de gestiune față de anul precedent, iar menținerea acesteia pe viitor va avea un impact pozitiv asupra ratelor de solvabilitate și lichiditate a entității.

3.3 Acțiunile întreprinse întru recuperarea creanțelor

Pentru recuperarea creanțelor 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 **568** de acțiuni înaintate de Secția Juridică la obiectul încasării creanțelor debitoare, în sumă totală de **7 774 704,71** lei, inclusiv taxa de stat în sumă de **265 472,60** lei, din care:

- **560** în sumă totală de **6 100 998,97** lei consumatori casnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **214 519,49** lei
- **8** în sumă totală de **1 673 705,74** lei consumatori noncasnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **50 953,11** 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 **455** de Hotărâri judecătorești prin care s-a dispus încasarea de la debitori a creanțelor în sumă totală **4 764 179,9** lei, inclusiv taxa de stat în sumă de **166 300,75** lei, din care:

- **450** în sumă totală de **4 745 469,01** lei consumatori casnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **164 844,34** lei și
- **5** în sumă totală de **18 710,89** lei consumatori noncasnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **1 456,41** lei.

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

Recepționate, pe parcursul perioadei de raportare, au fost **368** Titluri executorii în sumă totală de **4 515 925,93** lei, inclusiv taxa de stat în sumă de **163 742,65** lei, din care:

- **366** în sumă totală de **4 063 630,02** lei consumatori casnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **140 649,54** lei
- **14** în sumă totală de **452 295,91** lei consumatori noncasnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **23 093,11** lei.

Înaintate spre executare către executorii judecătorești au fost **424** Titluri executorii în sumă totală de **6 991 183,64** lei, inclusiv taxa de stat în sumă de **144 918,76** lei, din care:

- **421** în sumă totală de **6 937 720,49** lei consumatori casnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **143 074,03** lei
- **3** în sumă totală de **53 463,15** lei consumatori noncasnici, inclusiv taxa de stat în sumă de **1 844,73** lei.

În urma depunerii declarației de includere în pasivul succesoral a creanței „CET-Nord” SA au fost achitate creanțele înregistrate pentru 2 consumatori, în sumă de **4 299,00** lei.

Un factor important care influențează reducerea creanțelor debitoriale este sistematizarea permanentă a datoriilor întru evitarea expirării termenului de prescripție extinctivă, care este de 3 ani, cu intensificarea procesului de înaintare a acțiunilor de judecată și expedierea titlurilor executorii spre executare silită.

Ținem să menționăm faptul că, pe parcursul perioadei de raportare (01.01.2020 - 30.09.2020), prin intermediul procedurii de executare silită au fost recuperate creanțe comerciale în mărime de **2 165 184,56** lei, ceea ce constituie cu **655 291,71** lei mai mult comparativ cu perioada analogică al anului precedent.

3.4 Structura și dinamica datoriilor

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

Tabelul nr. 13
mii lei

Nr. crt.	Datorii	Cont contabil	Datoriile la:		Diferența
			30.09.2019	30.09.2020	
1	Datorii comerciale, inclusiv	521	234.562,3	179.572,9	-54.989,4
1.1	pentru gaze naturale (inclusiv penalități)	521,428	206.861,7	178.381,8	-28.479,9
1.1.1	Datoria istorică către SA „Moldovagaz”		68.420,4	38.606,5	-29.813,9
1.1.2	Datoria istorică către SRL „Bălți-Gaz”		131.574,6	131.571,9	-2,7
1.1.3	Penalități calculate de furnizorul de gaze naturale		6.867,0	5.680,9	-1.186,1
1.1.4	Datoria curentă către SA „Moldovagaz”		-0,3	2.522,5	2.522,8
1.2	pentru păcură	428	553,8		-553,8
1.3	pentru alte tipuri de combustibil	5211	102,7	102,6	-0,1
1.4	pentru energia procurată	5214		11,0	11,0
1.5	pentru apă	5214		7,1	7,1
1.6	alte datorii comerciale, inclusiv	521	27.044,1	1.070,4	-25.973,7
1.6.1	pentru servicii de mentenanță a motoarelor	5212		468,5	468,5
2	Datorii calculate:	X	3.322,7	4.383,5	1.060,8

2.1	față de buget	534			0,0
2.2	privind asigurările sociale și medicale	533			0,0
2.3	față de personal	531,532	3.322,7	4.383,5	1.060,8
3	Datorii privind credite și împrumuturi	X	121.900,4	110.636,3	-11.264,1
3.1	Credite bancare pe termen lung	4112	121.900,4	110.636,3	-11.264,1
3.2	Credite bancare pe termen scurt	5112			0,0
4	Avansuri primite	523	69,4	297,2	227,8
5	Alte datorii	X	69.137,0	129.305,5	60.168,5
5.1	bunuri primite în gestiune	427	66.287,7	61.185,1	-5.102,6
5.2	venituri anticipate pe termen lung	424	1.276,0	49.945,3	48.669,3
5.3	venituri anticipate curente	535		7.621,6	7.621,6
5.4	provizioane curente	538	983,8	10.258,8	9.275,0
5.5	altele	5443	589,5	294,7	-294,8
6	Impozit amânat	428		32.018,4	32.018,4
Total datorii (1+2+3+4+5+6)		X	428.991,8	456.213,8	27.222,0

Pe parcursul a 9 luni 2020 „CET-Nord” SA a achitat datoria istorică față de furnizorul de gaze naturale în mărime de 20 000 mii lei (inclusiv penalități în valoare de 1 186,1 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 195 860,9 mii lei la 175 860,9 mii lei (inclusiv penalități). Datorii la consumul curent de gaze naturale nu se admit, toate fiind stinse conform prevederilor contractuale.

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.

Dacă datoriile descrise la **capitolele 1-4**, sunt datorii financiare cu scadență la achitare, atunci cele reflectate la **capitolul 5 și 6** Alte datorii sunt cele din reclasificări și reprezintă:

Capitolul 5

- *punctul 5.1*- valoarea 61 185,1mii lei este formată din

*56 021,7 mii lei - valoarea reevaluată din anul 2008 a terenurilor primite în gestiune;

*5 163,4 mii lei - bunurile primite în gestiune.

- *punctul 5.2* - valoarea de 49 945,3 mii lei este formată din

- active din Grant (reclasificate din rândul 380 a SF în rândul 430 a SF).

Această valoare va fi decontată la venituri curente în perioadele în care se vor înregistra cheltuieli curente privind uzura calculată pe seama activelor cu sursa de finanțare din GRANT.

Capitolul 6 impozitul amânat 32 018,4 mii lei (rândul 430 a SF).

Luând în considerație cele menționate supra, se atestă o dinamică pozitivă pe aspectul micșorării datoriilor entității, iar pentru 9 luni 2020 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.

IV. INDICATORII 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

În momentul de față „CET-Nord” SA deține Autorizație pentru emisia poluanților în atmosferă de la sursele fixe de poluare IES nr. 002235, eliberată 14.07.2016, valabilă până la 14.07.2021 și 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. 14
Tone

Sursa de poluare	CO emisie	CO normativ	NO _x emisie	NO _x normativ
Secția Cazane și Turbine	13,342	33,75	1,313	38,30
Centrala în cogenerare	8.203	20,81	1.371	27,05
Centrala termică Molodova	0,34	1,97	0,01	0,11
Total	21,885	56,53	2.694	65,46

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

Responsabilizând importanța pentru Societate a sarcinilor asumate, managementul Societății se angajează să asigure o guvernare corporativă eficientă, transparentă și performantă, care, prin valorificarea cu maximă eficiență a oportunităților existente și viitoare, ar permite Societății atingerea obiectivelor stabilite.

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 guvernare corporativă în administrarea și managementul companiilor cu capital de stat, în anul 2020 a fost elaborat **Codul de Guvernare Corporativă** coordonat cu Consiliul Societății (Proces-verbal nr. 2 din 09 aprilie 2020), aprobat de Adunarea Generală a acționarilor (Proces-verbal nr. 1 din 03 iunie 2020).

Valorificând cu maximă eficiență toate oportunitățile existente și viitoare, în vederea consolidării poziției pe piață și a realizării scopului principal Societatea, prin Consiliul Societății (Proces-verbal nr. 2 din 09 aprilie 2020), și-a stabilit **Direcțiile prioritare de dezvoltare pentru anii 2020-2022**, în care au fost structurate în mod riguros direcțiile strategice de acțiune privind administrarea resurselor, proceselor operaționale și de management ale Societății în scopul realizării cu maximă eficiență a obiectivelor de performanță stabilite. Realizarea **Direcțiilor prioritare de dezvoltare** sunt prezentate în **Anexa** la prezentul Raport.

În considerarea faptului că eficiența și competitivitatea unui operator economic depind, în mod determinant de performanța managementului acestuia, de corecta implementare în funcționarea Societății a mecanismelor de bună guvernare corporativă „CET-Nord” SA își propune ca scop implementarea pe parcursul anilor 2020-2021 a Sistemului de Management Integrat în baza standardelor internaționale de calitate (ISO 9001:2015), mediu (ISO 14001:2016), sănătate și securitatea în muncă (ISO 45001:2018), energie (ISO 50001:2018) și sisteme de management anti-mită (ISO 37001:2016). În acest scop a fost elaborat Caietul de sarcini și desfășurată licitația privind achiziția serviciilor de Proiectare și implementare a Sistemului de Management Integrat. În urma licitației a fost încheiat Contractul nr. 443 / 22 / 35 / 20 din 25 mai 2020 cu „PRISMA-PRIM” SRL. La moment, suntem la etapa de proiectare și documentare a sistemului.

Sistemul Integrat de Management permite fundamentarea conformă a actului decizional / managerial, precum și stabilirea direcțiilor pentru îndeplinirea eficace și eficientă a obiectivelor organizației. Pentru a reuși integrarea a două sau a mai multor sisteme de management, este absolut necesară o înțelegere cât mai bună a organizației, optimizarea procesului decizional și elaborarea și planificarea unei strategii de dezvoltare care să se fundamenteze pe principiile managementului calității, mediului, sănătății și securității muncii, energiei și anti-mită.

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

Dezvoltarea organizației 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.

Pe parcursul perioadei de raportate, „CET-Nord” SA a înaintat Ministerului Economiei și Infrastructurii propunerile la proiectele strategiilor sectoriale de cheltuieli pentru anii 2021-2023 (Scrisoare de ieșire nr. 387 din 03.03.2020), a prezentat Raportul anual privind progresul în implementarea proiectelor / programelor în sectorul coordonat (Scrisoare de ieșire nr. 505 din 25.03.2020), precum și avizul referitor la proiectul Hotărârii Guvernului cu privire la cantitatea minimă obligatorie a rezervelor de combustibil necesară centralelor electrice pe bază de combustibili fosili (Scrisoare de ieșire nr. 787 din 19.03.2020).

Pentru a iniția o comunicare sistematică / permanentă cu reprezentanții statului, ai acționarilor și a tuturor părților interesate pentru integrarea activității economice a Societății în strategia națională și locală, a domeniului energiei și de ramură pentru a preîntâmpina într-o măsură cât mai mare riscurile de natură legislativă, „CET-Nord” SA a sesizat Agenția Proprietății Publice referitor la Hotărârea ANRE nr. 540 din 27.12.2019 privind prețul la energia electrică produsă și a tarifului pentru energia termică livrată consumatorilor finali, precum și evaluarea riscurilor potențiale generate de politica tarifară a ANRE aplicată față de Societate (Scrisoare de ieșire nr. 142 din 27.01.2020 și nr. 212 din 10.02.2020).

De asemenea, pe parcursul perioadei de raportare, „CET-Nord” SA a informat acționarul Agenția Proprietăți Publice referitor la problemele existente și măsurile luate în anul 2019 cu privire la diminuarea datoriilor istorice față de „Moldovagaz” SA (Scrisoarea nr. 706 din 13.05.2020), precum și a solicitat convocarea unei ședințe comune pentru depășirea situației de criză create cu creditorul urmăritor (Scrisoarea nr. 788 din 20.05.2020).

În data de 29.06.2020, prin scrisoarea nr. 1203 Societatea a prezentat către APP Raportul semestrul I privind măsurile anticorupție întreprinse.

Prin scrisoarea nr. 1051 din 22.06.2020 adresată Primarului mun. Bălți, Societatea și-a exprimat intenția de a colabora cu Administrația Publică Locală pentru soluționarea eficientă a problemelor legate de sistemul centralizat de alimentare cu energie termică (SACET) din mun. Bălți, fiind propuse spre examinare și aprobare următoarele soluții:

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

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

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

3. Preluarea de „CET-Nord” SA a serviciului de deservire a rețelelor termice interne ale blocurilor locative.

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

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

6. Absorbția ÎM „Termogaz-Bălți”.

7. Elaborarea „Strategiei de dezvoltare a SACET din mun. Bălți pentru anii 2020-2030”.

Important ar fi de menționat faptul că „CET-Nord” SA prin scrisoarea nr. 808 din 27.05.2020 a solicitat Ministerului Economiei și Infrastructurii inițierea solicitării către BERD privind includerea în studiul de fezabilitate componentei de refinanțare a datoriilor istorice.

3. Reproiectarea structurii organizatorice printr-o nouă organigramă modernă și eficientă

Începând cu 01.01.2020 a fost pusă în aplicare o nouă structură organizatorică pentru optimizarea numărului de personal în corelare cu nevoile impuse de activitățile desfășurate în cadrul Societății și cu proiectele de dezvoltare viitoare și îndeplinirea obiectivelor asumate.

În acest context, prin prisma necesității reglementării activității subdiviziunilor structurale, au fost realizate următoarele acțiuni:

- ✓ formarea *Statelor noi de personal*;
- ✓ elaborarea - 26 *Regulamente de organizare și funcționare a subdiviziunilor structurale*;
- ✓ elaborarea - 216 *Fișe de post* în conformitate cu statele noi de personal.

De la 01.08.2020 prin ordinul nr. 156A din 31.07.2020 (Proces-verbal al Consiliului Societății nr. 4 din 23.07.2020) a fost pusă în aplicare o nouă organigramă, în cadrul căreia a fost formată direcția dezvoltare.

4. Modernizarea infrastructurii IT

Pe parcursul primului semestru al anului 2020 au fost realizate următoarele acțiuni:

- ✓ modernizarea rețelei informaționale prin extinderea ei în Arhivă și Secția Transport și Mecanizare;
- ✓ punerea în lucru a *Aplicației de evidență a documentelor și sarcinilor din cadrul întreprinderii* în scopul de a accelera circulația documentelor și examinarea lor;
- ✓ modificarea structurii rețelei informaționale interne în scopul de a asigura:
 - crearea, circulația și stocarea documentelor în format electronic;
 - utilizarea eficientă a tuturor resurselor existente în sistem (hardware, software, echipamente de comunicații electronice etc.);
 - perfecționarea organizării schimbului de informații dintre subdiviziunile structurale ale Societății;
- ✓ extinderea modulelor de evidență a acțiunilor de judecată;
- ✓ evidența timpului de muncă prin sarcinile planificate și executate de salariații Societății, funcționalitate realizată pe situl întreprinderii;
- ✓ punerea în funcționare a sitului Societății conform design-ului nou elaborat;
- ✓ asigurarea locurilor de muncă cu imprimante multifuncționale;
- ✓ transferul sistemelor informaționale de citire a parametrilor echipamentelor de măsurare pe servere noi;
- ✓ desfășurarea acțiunilor privind crearea unui nou design pentru bonul de plată pentru consumatorii casnici.

5. Ajustarea cadrului normativ intern

Sistemul de proceduri instituite pentru fiecare dintre activitățile procedurabile 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 aprobate următoarele acte interne:

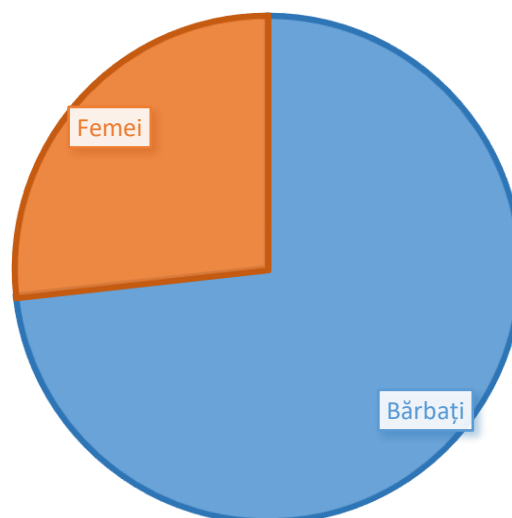
- Codului de Governanță Corporativă;
- Regulamentului Consiliului Consultativ;
- Direcțiile prioritare de dezvoltare pentru anii 2020-2022;
- Declarațiilor privind politica anti-mită și SMI;
- Politica de personal;
- 10 Regulamente de Sistem;
- 17 Proceduri de Sistem Integrat.

6. Implementarea SIRF-urilor și elaborarea Politicii contabile pentru anul 2020 conform Standardelor Internaționale

Societatea pregătește și diseminează informații periodice și continue relevante în conformitate cu Standardele Internaționale de Raportare Financiară (IFRS).

4.3 Managementul resurselor umane

La situația perioadei de raportare 30.09.2020 numărul total de personal al entității era format din 460 de angajați, dintre care 120 de femei și 340 de bărbați, adică 26,08 % din numărul total de personal sunt femei. Vârsta medie a angajaților entității constituie 46 ani.



În Tabelul de mai jos este indicată evoluția numărului de personal pentru nouă luni ale anului 2020 și reflectă situația și schimbările intervenite în structura personalului. Se observă o mică descreștere a numărului mediu de angajați per lună.

Tabelul nr. 15

Dinamica indicatorilor privind personalul „CET-Nord” SA în perioada 01.01-30.09.2020									
Indicatori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Numărul personalului la sfârșitul perioadei	471	474	471	461	460	458	459	461	460
Număr persoane angajate	38	9	5	1		3	3	6	5
Număr persoane transferate de la un post la altul	0	0	1	38	7	6	8	3	6
Număr persoane eliberate	8	6	8	11	2	5	2	4	6
Număr persoane pensionate	1	1	2	1	1	0	0	2	0
Număr persoane decedate	0	1	0	0	0	0	0	0	0

În cadrul Societății, procesul de formare/ autorizare profesională a personalului se realizează în mod continuu și planificat, prin cursuri cu formatori externi / organisme de autorizare / certificare externe sau cu formatori interni calificați.

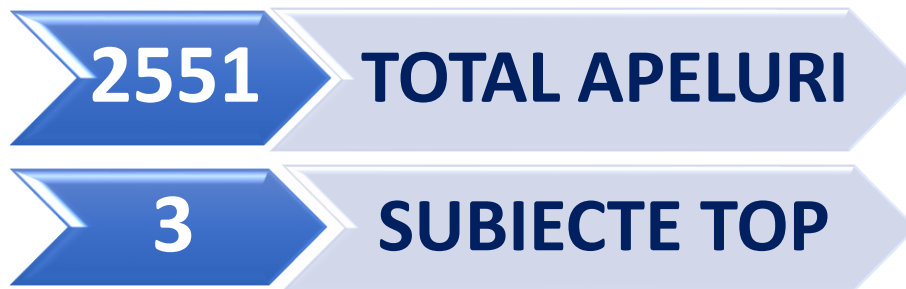
Formarea profesională în Societate urmărește dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite sau pentru dobândirea de noi competente și autorizarea profesională pe diferite domenii / activități specifice reglementate prin acte normative.

În perioada a nouă luni a anului 2020 au fost realizate mai multe activități de instruire a personalului, atât administrativ, cât și producere. Astfel, 223 de persoane au fost instruite: 67 persoane au participat la diferite cursuri de instruire profesională în exteriorul entității, iar 156 persoane - în interiorul entității. În cadrul întreprinderii au fost efectuate toate activitățile cerute de legislația în vigoare privind securitatea ocupațională și securitatea industrială, ținând cont de faptul că întreprinderea gestionează obiecte industrial periculoase.

Managementul entității pune accent în permanență pe îmbunătățirea calității resurselor umane și creșterea gradului de responsabilizare în muncă a angajaților în scopul reducerii vulnerabilității „CET-Nord” SA în fața unor schimbări venite din mediul exterior, dar și al creșterii stabilității organizației față de modificările pieței energetice. În acest sens, managementul companiei este preocupat de stabilirea unor politici clare de resurse umane în concordanță cu mediul de afaceri în care își desfășoară activitatea, și care se află în permanentă schimbare și adaptare la cerințele impuse de economia de piață și normele de reglementare naționale și europene.

4.4 Imaginea pe piață și gradul de satisfacție al consumatorilor finali

Prin intermediul serviciului telefonic (call-center) 24/24 (tel. 0(231)91000 pe parcursul a nouă luni ale anului 2020 au fost procesate 2551 de apeluri, dintre care 91% au fost soluționate în timpul discuției, iar restul după intervenția nemijlocită a specialiștilor. Această abordare a permis consolidarea unor canale eficiente de comunicat cu consumatorii Societății.



Pentru asigurarea serviciilor calitative, intervenția mai rapidă în cazuri necesare, pentru reacționare promptă și operativă este dusă evidența apelurilor la call-centru și adresărilor pe adresa electronică office@cet-nord.md.

Site-ul www.cet-nord.md este o platformă eficientă de comunicare utilizată în vederea informării consumatorilor privind toată informația de interes public care vizează activitatea întreprinderii.

Toți consumatorii pot contribui, în mod direct, la îmbunătățirea activităților operaționale ale „CET-Nord” SA prin completarea formularului online de pe pagina web, dar și pe conturile de pe rețele de socializare ale întreprinderii.

În această perioadă entitatea a desfășurat următoarele activități:

- ✓ informarea și educarea consumatorilor prin promovarea: excursiilor, concursurilor, elaborarea și distribuirea materialelor informaționale (în cadrul întâlnirilor cu consumatorii);
- ✓ organizarea întâlnirilor angajaților „CET-Nord” SA cu consumatorii;
- ✓ promovarea unor campanii sociale: felicitări cu ocazia sărbătorilor oficiale, activități de parteneriat desfășurate în comun cu ONG-uri din oraș, colectări de fonduri în scopuri caritabile;

- ✓ modernizarea paginii web a întreprinderii, www.cet-nord.md, elaborarea și promovarea contului de Instagram;
- ✓ publicări despre activitatea companiei, interviuri cu angajații întreprinderii privind realizările de ultimă oră ale întreprinderii, prezența pe rețelele de socializare pentru a fi mai aproape de consumatorii noștri;
- ✓ publicări online privind parametrii tehnici de funcționare a stației precum și condițiile de furnizare a agentului termic către consumatorii finali, dar și publicarea graficelor de temperatură pe parcursul sezonului de încălzire.

Ațiunile desfășurate au avut ca scop îmbunătățirea poziției întreprinderii pe piața internă și externă.

În perioada de raportare s-au efectuat lucrări de proiectare și instalare a sistemului de preparare a apei calde. După mai bine de trei decenii „CET-Nord” SA a restabilit serviciului de alimentare centralizată cu apă caldă menajeră a unor instituții publice, dar și în 2 blocuri de locuit din mun. Bălți. În perioada de raportare s-au efectuat lucrări de conectare la sistemul de preparare a apei calde pentru Brigada 1 de Infanterie Motorizată „Moldova”, Penitenciarul nr. 11 din mun. Bălți. În proces de conectare la utilajele de preparare a apei calde instalate de „CET-Nord” SA sunt acum alte patru instituții (Inspectoratul de Poliție Bălți, un bloc locativ, Centru COVID și Secția de Ftiziopneumologie a Spitalului Clinic Bălți). La etapa de proiectare sunt alte două instituții (oficiul municipal Bălți a S.A. „RED-Nord” și un bloc locativ). Alte șapte clădiri sunt la etapa de identificare a posibilităților de a fi conectate la sistemul de aprovizionare cu apă caldă menajeră de la „CET-Nord” SA - Procuratura municipiului Bălți, Judecătoria Bălți, Centrul Perinatologic, o grădiniță din oraș, Școala Sportivă Specializată „B. Petuhov” și 2 agenți economici.

Cu scopul de a informa populația despre avantajele acestui serviciu atât pe pagina web a întreprinderii, www.cet-nord.md cât și în mass-media au fost publicate articole, dar și petrecute întâlniri cu consumatorii în curțile blocurilor de locuit. Timp de nouă luni au fost publicate peste 40 de materiale informative pe pagina oficială, s-au petrecut două întâlniri de familiarizare cu activitatea întreprinderilor pentru reprezentanții mass-mediei. Totodată, în presa locală și regională au fost publicate peste 20 de materiale în care a fost vizată activitatea „CET-Nord” SA.

În perioada august-septembrie 2020, „CET-Nord” SA a petrecut un sondaj cu scopul de a identifica care e gradul de satisfacție a consumatorilor în raport cu serviciile prestate de furnizorul de căldură.

Potrivit rezultatele sondajelor cetățenii manifestă un nivel relativ sporit de satisfacție față de serviciile prestate de „CET-Nord” SA. Performanța prestatorului în soluționarea reclamațiilor este apreciată moderat, opiniile fiind împărțite. Cei mai mulți, însă, consideră că „CET-Nord” SA reacționează în timp oportun în vederea soluționării problemelor cu care se confruntă consumatorii (în timp scurt 59,4%, bine dar în timp îndelungat 21,6%, iar 13% dintre respondenți nu s-au adresat, doar 4,6% au spus că nu le-a fost soluționată problema). Nivelul de implicare a angajaților întreprinderii în rezolvarea problemelor consumatorilor este unul înalt, în opinia respondenților. Majoritatea intervievaților au oferit calificativul „bine” și „foarte bine”.

Activitățile derulate în perioada primei jumătăți a anului 2020 au avut ca rezultat vizibil creșterea interesului față de activitatea întreprinderii, consolidarea imaginii companiei, precum și creșterea gradului de informare a consumatorilor.

V. IMPLEMENTAREA PROIECTELOR INVESTIȚIONALE

5.1 Implementare a proiectelor investiționale finanțate de BERD

Obiectivul de bază a proiectului "Sistemul termoeenergetic al mun. Bălți (SA „CET-Nord”)” este restructurarea și modernizarea sistemului termoeenergetic din mun. Bălți în scopul creșterii eficienței energetice.

Pe parcursul a 9 luni, ale anului 2020 proiectul a fost realizat în proporție de 98%. Termenul recent, august - septembrie 2020, estimat pentru finalizarea integrală a lucrărilor a fost extins până în luna decembrie 2020, din cauza situației epidemiologice privind evoluția noului tip COVID-19.

Acțiunile realizate și rezultatele obținute la sfârșitul perioadei de raportare sunt următoarele:

- 1. Contractul cu nr. 07-6/1CHP/21.09.2017** – „Furnizarea și instalarea motoarelor termice în cogenerare cu funcționare pe gaze naturale” a fost încheiat în data de 21 septembrie 2017 între SA „CET-Nord” și consorțiul condus de SC „Energomontaj Grup” SRL (România).

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

Stadiu: Contract aflat în perioada de notificare a defectelor până la data de 28.10.2020. În contextul solicitării Contractorului nr. 379 din 14.05.2020 privind reducerea garanției de bună execuție la suma de 286 200,00 Euro și ținând cont de sugestiile primite din partea BERD, la data de 28.05.2020 a fost semnat Amendamentul nr. 6 la contract, cu condiția că "Părțile sunt de acord să accepte această Garanție de bună execuție parțială până la înlăturarea cauzelor care o generează și până la soluționarea problemei în conformitate cu termenii și condițiile prevederilor inițiale ale contractului". În pofida faptului că Amendamentul a fost agreat și semnat de comun, antreprenorul S.C. „Energomontaj Grup” SRL nu și-a onorat obligația privind emiterea garanția de bună execuție. Totodată în perioada de notificare a defectelor Antreprenorul nu a fost capabil de a remedia obiecțiile înregistrate. Astfel a fost sesizată 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), pentru a soluționa litigiul.

Grad de finalizare: 100%

Beneficii: Centrala de producere în cogenerare a energiei electrice și termice are o capacitate instalată de 12,5MW 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 Nm³/MWh la 121 Nm³/MWh și a emisiilor specifice de CO₂ 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, asigură flexibilitatea în ajustarea la sarcina electrică, respectiv termică care oferă posibilitatea funcționării în regim continuu pe parcursul întregului an.

2. **Contractul cu nr. Lot 1-07-6/4Pumps/28.06.2018** – „Furnizare de pompe pentru rețeaua de termoficare și convertizoare de frecvență” a fost încheiat în data de 28 iunie 2018 între SA „CET-Nord” și compania Onninen Oy (Finlanda).

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

Stadiu: Contract în derulare. În perioada efectuării testelor de punere în funcțiune a stației de pompare s-a constatat necesitatea ventilării suplimentare a clădirii pompelor. Acest lucru a condus la completarea documentației de proiectare cu compartimentul ”Încălzire, ventilare și condiționare a aerului” și executarea lucrărilor de montare a sistemului de ventilare a stației. Totodată, pe parcursul perioadei a fost reluată instruirea personalului, remedierea lucrărilor nefinalizate precum și configurarea și setarea parametrilor de automatizare a stației de pompare. La fiecare solicitare a antreprenorului privind inspectarea și aprobarea lucrărilor executate la stația de pompare, comisia de recepție a lucrărilor a întocmit și semnat de comun cu reprezentantul antreprenorului Actele de constatare a lucrărilor nefinalizate cu propunerea de amânare a recepției până la finalizarea acestora. Prin urmare a fost extins termenul de finalizare a contractului până la data de 30.11.2020 prin semnarea amendamentului nr. 4 la contract.

Având în vedere durata întârzierilor acumulate în îndeplinirea obligațiilor privind livrarea echipamentelor și finalizarea contractului „Cet-Nord” SA în conformitate cu clauza 20 din PCC (condițiile particulare a contractului) a executat în data de garanția de bună execuție în sumă echivalentă cu 10% din valoare contractului.

Beneficii: Stația de pompare a fost dotată cu 3 convertizoare de frecvență și un sistem inteligent care face posibilă ajustarea automatizată la sarcina termică necesară. Astfel la punerea în funcțiune „CET-Nord” SA în sezonul de încălzire 2020-2021 va beneficia de o reducere a consumului propriu tehnologic de energie electrică de aproximativ 27% (sau 600 mii kWh lunar) și a costurilor de operare.

3. **Contractul cu nr. Lot 2-07-6/5Fans/28.06.2018** – „Furnizare de ventilatoare de aer, ventilatoare de gaze de ardere și convertizoare de frecvență” a fost încheiat în data de 28 iunie 2018 între SA „CET-Nord” și compania Onninen Oy (Finlanda).

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

Stadiu: Contract în derulare. La data de 03.04.2020 prin scrisoarea nr. 422/550, Contractorul a fost înștiințat despre finalizarea sezonului de încălzire 2019-2020 și invitat la demararea lucrărilor începând cu data de 06.04.2020. Astfel, pe parcursul semestrului I 2020 au fost executate lucrări de demontare a ventilatoarelor existente, lucrări de terasament, montarea cablurilor, dulapurilor pentru automatizări, executarea fundațiilor și pozarea ventilatoarelor noi pe fundații. Totodată s-a constatat că este necesară proiectarea soluției de evacuare a apelor pluviale din zona ventilatoarelor. Astfel a fost expediată către Contractor scrisoarea cu nr. 422-08/1046 din 19.06.2020 privind neajunsurile depistate la executarea lucrărilor.

Ca urmare a solicitării a antreprenorului privind inspectarea și aprobarea lucrărilor executate la înlocuirea sistemului de ventilare la cazanele nr.4 și nr.5, comisia de recepție a lucrărilor a întocmit și semnat de comun cu reprezentantul antreprenorului Actul nr.1 de

constatare a lucrărilor nefinalizate cu propunerea de amânare a recepției până la finalizarea acestora. Prin urmare a fost extins termenul de finalizare a contractului până la data de 30.11.2020 prin semnarea amendamentului nr. 3 la contract.

Având în vedere durata întârzierilor acumulate în îndeplinirea obligațiilor privind livrarea echipamentelor și finalizarea contractului, „Cet-Nord” SA în conformitate cu clauza 20 din PCC (condițiile particulare a contractului) a executat în data de garanția de bună execuție în sumă echivalentă cu 10% din valoare contractului.

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 începând cu sezonul de încălzire 2020-2021.

4. Contractul cu nr.07-6/3IHS 27.10.2017 – „Furnizarea și instalarea de puncte termice individuale (PTI)” a fost încheiat în data de 27 octombrie 2017 între SA „CET-Nord” și consorțiul condus „Polimer Gaz Conducte” SRL.

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

Stadiu: Contract aflat în perioada de notificare a defectelor până la termenul de 29.12.2020. Luând în considerare că unele deficiențe identificate în perioada de notificare a defectelor nu au putut fi remediate de către Contractor până la finalizarea perioadei de notificare a defectelor, din cauza situației de urgență declarată în R. Moldova (pandemia COVID-19), la data de 18.03.2020 a fost semnat Amendamentul nr. 2 la contract cu privire la extinderea perioadei de notificare a defectelor până la 14.09.2020.

Totodată din cauza dificultăților întâmpinate la livrarea echipamentelor necesare pentru înlăturarea obiecțiilor a fost extinsă perioada de notificare a defectelor până la data de 29.12.2020 prin semnarea Amendamentului nr. 3 la contract.

Grad de finalizare: 100%

Beneficii: Prin implementarea celor 169 puncte termice, s-a obținut o reducere a cantității de energie consumată în sezonul de încălzire de la 161 623 Gcal în 2017-2018 la 153 098 Gcal în 2018-2019. Totodată a condus la îmbunătățirea calității serviciilor prestate cu posibilitatea modernizării sistemului intern de distribuție pe orizontală a agentului termic. În combinație cu centrala de cogenerare oferă posibilitatea asigurării locatarilor cu apă caldă menajeră pe tot parcursul anului.

5. Contractul cu nr. 07-6/1HOB 12.07.2017 – „Furnizarea și instalarea unui cazan nou de apă fierbinte cu funcționare pe biomasă (peleți)” a fost încheiat în data de 12 iulie 2017 între SA „CET-Nord” și consorțiul condus SA „DarnicGaz”.

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

Stadiu: Contract încheiat la 15.03.2020.

Grad de finalizare: 100%

Beneficii: Proiectul a contribuit la reducerea impactului asupra mediului prin eliminarea emisiilor poluante generate de consumul de cărbune (SO₂ a fost exclus, emisiile de CO și CO₂ 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, proiectul 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.

Concomitent, utilizând ca combustibil peleți din floarea soarelui s-a realizat reducerea costului pentru producerea unei gigacalorii cu 324,2 lei, de la 1 930,9 lei / Gcal la 1606,7 lei / Gcal.

Implementarea proiectului "Sistemul termoenergetic al mun. Bălți (SA „CET-Nord”)” cu suportul Ministerului Economiei și Infrastructurii și instituției financiare internaționale BERD are un efect pozitiv atât la nivelul întreprinderii cât și la nivel național prin creșterea producerii de energie electrică și a eficienței energetice a Societății. Totodată proiectul este baza unei modernizări continue a sistemului termoenergetic din mun. Bălți și alinierii acestuia la tehnologiile moderne.

5.2 Executarea planului de investiții aprobat de către ANRE

Conform Hotărârii Consiliului de Administrație al ANRE nr. 525/2019 din 20.12.2019 a fost aprobat planul de investiții al „CET-Nord” SA în valoare de 29 344,31 mii lei.

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

În tabelul de mai jos sunt prezentate valorile planului de investiții aprobate cu modificările operate pe parcurs și aprobate de ANRE

Tabelul nr. 16
mii lei

Plan de investiții	Aprobat inițial	Modificat 1	Modificat 2	Modificat 3
Pentru an. 2019	15 190,65	17 608,25	20 373,73	20 910,22
Pentru an. 2020	29 344,31	33 252,47	-	-

În tabelul de mai jos sunt prezentate valorile lucrărilor executate pe fiecare trimestru a planurilor de investiții pentru anii 2019 și 2020.

Tabelul nr.17
mii lei

Perioada	Total executat	Executat tr. I	Executat tr.II	Executat tr. III	Executat tr. IV
Anul 2019	12 985,58	275,69	2 720,09	3 266,60	6 723,20
Anul 2020	14 473,00	819,09	2847,27	10 806,64	-

5.3 Executarea planului de achiziții

Planul de achiziție „CET-Nord” SA a fost aprobat prin ordinul nr. 16A din 13.01.2020, modificat și completat prin ordinul nr. 141 / 1A din 03.07.2020.

Gradul de îndeplinire al Planului de achiziții, pentru perioada de raportare, este redat în tabelul de mai jos.

Tabelul nr. 18

Indicator	Planificat	Realizat	Eficiența activității
X	1	2	
Nr. de licitații	45	37	82%
Nr. de proceduri de valoare mică	90	83	92%

În perioada de raportate, în rezultatul desfășurării procedurilor de achiziții au fost încheiate 69 de contracte, iar eficiența achizițiilor desfășurate este expusă în tabelul de mai jos.

Tabelul nr.19
lei

Indicator	Suma planificată aferentă contractelor încheiate	Suma realizată aferentă contractelor încheiate	Eficiența activității
X	1	2	3=1-2
Perioada 01.01.20-30.09.20	29 250 307	19 722 307	9 528 000

VI. RISCURILE

Managementul riscurilor este un element al sistemului de control intern, cu ajutorul căruia sunt descoperite riscurile semnificative în scopul menținerii acestora la un nivel acceptabil. Orice activitate are ca scop generare de profit și presupune asumarea unor riscuri. Urmează de studiat foarte atent toate acțiunile riscante întreprinse, ca în final beneficiile să prevaleze pierderile. Prin acest proces se asigură realizarea eficientă a obiectivelor întreprinderii.

Principalele riscuri clasificate în funcție de natura sursei care le generează sunt:

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, suma lunar deblocată nu acoperea cheletuielile pentru implementarea planului de investiții aprobat de ANRE.

Astfel, în anul 2018 diferența dintre valoarea rentabilității activelor existente și a uzurii mijloacelor fixe și valoarea investițiilor executate a constituit 6398,00 mii lei, care a fost exclusă de către ANRE din venitul reglementat al întreprinderii pentru anul 2019, iar în perioada anilor 2013-2017 suma uzurii care nu a fost utilizată pentru investiții dar pentru achitarea consumului de gaze naturale a constituit 20 580,00mii lei având impact direct asupra devierilor financiare.

În această ordine de idei, ANRE, neținând cont de faptul că neexecutarea investițiilor planificate de către SA „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.

Neținând cont de argumentele aduse de SA „CET-Nord” cât în demersurile adresate, atât și în cadrul ședințelor comune de lucru, Consiliul de administrație ANRE la data de 27.12.2019 a emis Hotărârea nr. 540 privind aprobarea prețului pentru energia electrică produsă și tariful pentru energia termică livrată consumatorilor cu excluderea sumelor menționate din calcul.

Ulterior la data de 05.03.2020 de către entitate a fost depusă 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. Pentru data de 03 decembrie 2020 este preconizată ședința de pregătire pe marginea cererii depuse.

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. 2 la contractul nr. 07-6/3IHS 27.10.2017 - „Furnizarea și instalarea de puncte termice individuale (PTI)”, cu privire la extinderea perioadei de notificare a defectelor până la 14.09.2020.
- ✓ Amendamentul nr. 3 la contractul nr. 07-6/3IHS 27.10.2017 - „Furnizarea și instalarea de puncte termice individuale (PTI)”, cu privire la extinderea perioadei de notificare a defectelor până la 29.12.2020.
- ✓ Amendamentul nr. 6 la contractul nr. 07-6/1CHP 21.09.2017 - „Furnizarea și instalarea motoarelor termice în cogenerare cu funcționare pe gaze naturale”, privind modificarea Clauzei 13.3 din condițiile speciale ale contractului ce presupune acceptarea de către părți a garanției de bună execuție parțială în valoare de 286 200,00 euro până la rezolvarea problemei în conformitate cu termenii și condițiile inițiale ale contractului.
- ✓ Amendamentul nr.2 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.3 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.2 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.

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, „CET-Nord” SA 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, „CET-Nord” SA 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.

Având în vedere faptul că, în calitate de furnizor, compania finlandeză Onninen Oy nu și-a îndeplinit obligațiile asumate prin acordul contractual, cu privire la livrarea echipamentelor și finalizarea contractului, a fost notificată la data de 19.06.2020 despre perceperea de către „CET-Nord” SA a penalităților în conformitate cu clauza PCC 20 din acordurile contractuale nr.Lot 1-07-6/4Pumps/28.06.2018 și nr.Lot 2-07-6/5Fans/28.06.2018. Ca urmare a notificării contractorului au fost expediate către banca OP Corporate Bank plc scrisorile de executare a Garanțiilor de bună execuție pentru durata întârzierilor acumulate în îndeplinirea obligațiilor privind livrarea echipamentelor și finalizarea contractelor. Valoarea penalităților percepute sunt în cuantum de 10% din valoare contractului, constând o valoare de 99.192,34 EURO pentru Lotul 1 și 45.166,40 EURO pentru Lotul 2.

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, „CET-Nord” SA este în drept să perceapă reținerea penalităților conform prevederilor contractuale din contul garanție bancare de avans, acceptate prin amendamente.

Situația epidemiologică privind evoluția noului tip COVID-19 sporește riscul potențial în tergiversarea lucrărilor de finalizarea a proiectului integral precum și limitarea accesului pe teritoriul Republicii Moldova a specialiștilor antreprenorului finlandez Onninen Oy contractat pentru executarea lucrărilor la componenta „Furnizarea de pompe pentru rețeaua de termoficare, ventilatoare și convertizoare de frecvență”.

3. Riscul tehnologic - reprezintă ieșirea din funcție 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 managementul eficient al riscurilor pe parcursul perioadei de raportare au fost executate lucrările de reparație și mentenanță a utilajului de producere conform planului de investiții și lucrări aprobat.

4. Riscul financiar

1. *De lichiditate* - definit ca imposibilitatea de achitare la timp a plăților aferente obligațiunilor sale.

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.

3. *Datoriei istorice* - datoria istorică față de furnizorul de gaze naturale (inclusiv penalități) a fost diminuată și la finele perioadei de gestiune constituie 175 860,9 mii lei.mii lei.

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.

Analiza structurii personalului în funcție de vârstă denotă faptul că colectivul entității înregistrează o tendință medie de îmbătrânire. Vârsta medie a personalului este de 46 ani.

Pe perioada a nouă luni a anului 2020 s-au înregistrat 52 eliberări, dintre care 8 persoane pensionate, 70 angajări și un deces în rândul salariaților.

În perioada de raportare entitatea a înregistrat o rată a fluctuației în mărime de 3,27%. O rată a fluctuației de până la 25% este considerată una normală în majoritatea organizațiilor, iar peste 25% semnaleză probleme în ceea ce privește gestionarea resurselor umane. Rata fluctuației la entitate în anii 2016-2018 a înregistrat în acest sens o creștere permanentă și numai în 2019 s-a reușit stoparea creșterii acestui indicator.

Anexă

Realizarea acțiunilor din Direcțiile prioritare de dezvoltare în anul 2020

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea	
I.	DIRECȚIA	GUVERNANȚA CORPORATIVĂ					
	Îmbunătățirea imaginii corporative	Elaborarea și implementarea Codului de guvernanta corporativă	Elaborarea CGC		I tr.2020	REALIZAT iunie	
			Aprobarea CGC		I tr.2020	Proces-verbal nr.1 din 03.06.2020 al AGA	
			Implementarea și instruirea personalului		iunie	Ordin nr.133A din 29.06.2020	
		Elaborarea și implementarea Codului de conduită în afaceri	Elaborarea CCA	iunie	noiembrie		
			Aprobarea și punerea în aplicare		noiembrie		
		Elaborarea Regulamentului Intern în redacție nouă	Elaborarea	iunie	noiembrie		
			Aprobarea		noiembrie		
			Implementarea și instruirea personalului	august	noiembrie		
		Elaborarea Contractului colectiv de muncă (CCM)	Elaborarea proiectului în cadrul negocierilor colective	mai	noiembrie		
			Încheierea CCM	august	noiembrie		
	Implementarea și instruirea personalului		august	noiembrie			
II.	DIRECȚIA	MANAGEMENT STRATEGIC					
	Îmbunătățirea managementului strategic intern	Elaborarea Strategiei de dezvoltare SACET din mun. Bălți	Formarea Grupului de lucru	august	05.08.2020	Grup format Ordin nr.164A din 05.08.2020 Plan elaborat	
			Elaborarea Strategiei	2020	2021		
III.	DIRECȚIA	MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE					
	Îmbunătățirea proceselor din domeniul managementului resurselor umane	Elaborarea Politicii de personal	Elaborarea PP	iunie	august	ELABORAT	
			Aprobarea PP		septembrie	Ordin 191A din 15.09.2020	
			Implementarea și instruirea personalului		august-septembrie	Fișe de instruire Perioada	

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
						15-30.09.2020
		Elaborarea procedurilor pe procesele de resurse umane	Elaborarea Regulamentului privind atestarea personalului	iulie	august	REALIZAT 05.10.2020
			Aprobarea, Implementarea și instruirea personalului	septembrie	decembrie	
		Actualizarea procedurilor existente în domeniul resurselor umane	Revizuirea RS - 16 privind modul de organizare și efectuare a anchetei de serviciu	august	noiembrie	
			Revizuirea RS - 19 cu privire la condițiile de stabilire și oformare a concediilor	august	noiembrie	
		Realizarea Planului de instruire pe categorii de specialiști	Identificarea necesarului de instruire	noiembrie	decembrie	
			Elaborarea Planului de instruire	noiembrie	decembrie	
			Aprobarea Planului de instruire	decembrie	decembrie	
			Realizarea Planului de instruire	ianuarie	decembrie	
	Asigurarea sănătății și securității ocupaționale	Asigurarea salariaților cu echipament individual de protecție, mijloace sanitare-igienice, alimentație de protecție, truse medicale	Achiziționarea și acordarea gratuită a echipamentului individual de protecție, mijloacelor sanitare-igienice, alimentației de protecție, truselor medicale	Conform CCM	Pe măsura necesităților și duratei de utilizare	Personal asigurat
		Actualizarea semnalizării de securitate și sănătate	Stabilirea necesarului de semnalizare, achiziționarea și instalarea	octombrie	mai	LISTA NECESARULUI ELABORATĂ

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		Atestarea locurilor de muncă	Elaborarea listei locurilor de muncă cu condiții grele și nocive	iulie	august	EXECUTAT
IV.	DIRECȚIA	MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE				
	Ajustarea nivelului de securitate a întreprinderii		Actualizarea Pașaportului Antiterorist	14.04.2020	aprilie	EXECUTAT
		Actualizarea Pașaportului Antiterorist și documentelor aferente	Perfectarea Planului de Pază și coordonarea cu Agenția Proprietății Publice și Centrul Antiterorist al Serviciului de Informații și Securitate al RM	22.04.2020	23.06.2020	EXECUTAT
		Elaborarea regulamentelor pe domenii de securitate	Instrucțiune cu privire la acțiunile agenților de pază a SSI în procesul de asigurare a pazei obiectivelor întreprinderii	20.03.2020	31.03.2020	EXECUTAT Ordin nr.83A din 31.03.2020
			Regulamentul privind asigurarea securității datelor cu caracter personal în cadrul secțiilor Societății care accesează asemenea date	01.08.2020	01.09.2020	EXECUTAT Ordin nr.186A din 07.09.2020
		Fortificarea perimetrului de protecție a întreprinderii cu instalarea pazei tehnice	Instalarea sistemului de pază tehnică a perimetrului întreprinderii precum și a încăperilor de producere	05.06.2020	05.08.2020	EXECUTAT
		Întocmirea unui plan comun între	Plan de reacționare în situații de	05.08.2020	decembrie	

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		ÎS „Servicii Pază” Filiala Bălți, Inspectoratul de Poliție Bălți și „CET-Nord” SA la capitolul reacționare în situații de urgență	urgență în colaborare cu subdiviziunile MAI dislocate în teritoriu			
	Implementarea sistemului de raportare și de control	Elaborarea și implementarea formelor de raportare operativă și a activității curente	Elaborarea unei funcționalități de planificare și raportare a activității curente pe site-ul corporativ	aprilie	mai	EXECUTAT
		Implementare a registrelor (electronice) pentru completarea informațiilor	Elaborarea și implementarea registrelor (electronice) pentru completarea informațiilor	aprilie	mai	EXECUTAT
	Perfecționarea sistemului informațional și implementarea sistemelor de evidență automatizată		Analiza tipurilor documentelor în circulație și a registrelor de evidență a lor	februarie	martie	EXECUTAT
		Implementare a sistemului de optimizare/ evidență a circulației documentelor	Elaborarea software pentru evidența documentelor și sarcinilor	februarie	iulie	EXECUTAT PO-01, ordinul nr. 160A din 31.07.2020
			Implementarea și instruirea personalului	august	septembrie	EXECUTAT 08.10.2020 conform ordinului nr. 206A din 05.10.2020
		Elaborarea și achiziționarea softurilor și integrarea lor cu cele existente într-un sistem informațional integrat	Achiziționarea unui sistem informațional integrat contabil	august	octombrie	Licitație desfășurată. Încheierea contractului nr. VD191565 din 27.10.2020
	Proiectarea și implementarea Sistemului de Management	Elaborarea și aprobarea Planului de acțiuni privind	Elaborarea Planului de acțiuni PDCA privind	iunie	Se actualizează pe parcursul	EXECUTAT

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea	
	Integrat, în baza standardelor internaționale	implementarea Sistemului de management integrat	implementarea Sistemului de management integrat		derulării proiectului		
		Implementare a Sistemului de management integrat în baza standardelor de calitate (ISO 9001:2015); sănătate și securitatea în muncă (ISO 45001:2018); de mediu (ISO 14001:2015); energiei (ISO 50001:2018) și sisteme de management anti-mită (ISO 37001:2016)	Contractarea unei firme de consultanță	Contractarea unei firme de consultanță	martie	mai	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)	Formarea și aprobarea structurilor organizatorice în cadrul companiei și a Consiliului Coordonator în domeniul Managementului (CCM)	iunie	iulie	Aprobat Ordin nr.144A din 09.07.2020
			Elaborarea Hărții proceselor a întreprinderii și identificarea proprietarilor de procese din cadrul companiei	Elaborarea Hărții proceselor a întreprinderii și identificarea proprietarilor de procese din cadrul companiei	septembrie	noiembrie	
			Elaborarea și aprobarea documentației SMI conform cerințelor standardelor de referințe	Elaborarea și aprobarea documentației SMI conform cerințelor standardelor de referințe	mai 2020	Aprilie 2021	
			Instruirea în domeniul standardelor internaționale	Instruirea în domeniul standardelor internaționale	noiembrie	decembrie	
	Stabilirea indicatorilor de performanță	Formarea bazei de indicatori	Elaborarea și aprobarea procedurii „Evaluarea performanței”	octombrie	noiembrie		
V.	DIRECȚIA	MANAGEMENTUL PROCESELOR TEHNOLOGICE					
	Asigurarea unui regim eficient de funcționare a SACET	Monitorizarea SACET în diverse regimuri de funcționare cu selectarea regimului optim	Elaborarea și aprobarea cărților a regimului de funcționare	Tr. IV	Anual		
		Creșterea sarcinii	Elaborarea studiilor de	2020	2021		

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		termice solicitate pe timp de vară pentru asigurarea trecerii de la regim de funcționare sezonier la regim continuu	prefezabilitate / fezabilitate și proiectare			
		Mărirea sarcinii termice prin fuziunea prin absorbție a ÎM „Termogaz-Bălți” cu „CET-Nord” SA	Includerea în Caietul de sarcini pentru consultantul contractat de BERD	august	octombrie	REALIZAT
	Mentenanța utilajelor / echipamentelor	Analiza previzională a fiabilității, mentenanței și a securității de funcționare a utilajelor / echipamentelor	Monitorizarea parametrilor tehnici	2020	Permanent	
		Gestionarea riscurilor și a situațiilor de deranjamente și avarii	Elaborarea instrucțiunilor interne conform prevederilor regulamentelor	august	noiembrie	
		Asigurarea mentenanței preventive	Planificarea lucrărilor de reparații, întreținere și evaluarea periodică a echipamentelor (utilajelor)	martie	octombrie	
		Asigurarea mentenanței corective	Crearea rezervei de materiale (utilaj) pentru situațiile de avarie	mai	octombrie	
		Asigurarea exploatării calitative pentru funcționarea fiabilă a utilajului	Formarea continua a personalului de operare	martie	septembrie	REALIZAT

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea	
		Asigurarea fiabilității prin efectuarea reparațiilor planificate	Elaborarea planurilor de reparație anuale	ianuarie	septembrie	REALIZAT	
	Îmbunătățirea eficienței energetice și modernizarea continuă a SACET - Sistemul termoeenergetic al mun. Bălți („CET-Nord”SA) - faza II	Identificarea unui Program de investiții Prioritar (PIP)	Elaborarea studiului de fezabilitate	iulie	noiembrie		
		Modernizarea tehnologiilor de producere în cogenerare a energiei termice și energiei electrice	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	iunie	august	REALIZAT	
		Automatizarea proceselor tehnologice prin introducerea sistemului SCADA	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	iunie	august	REALIZAT	
		Modernizarea rețelelor termice magistrale și de distribuție a energiei termice (înlocuirea rețelelor existente cu țevi preizolate cu montarea sistemului de monitorizare a debitului)	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	iunie	august	REALIZAT	
		Înlocuirea elevatoarelor cu puncte termice individuale	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	iunie	august	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	iunie	august	REALIZAT	

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea	
		Asigurarea și menținerea cantității minime obligatorii a rezervelor de gaze naturale lichefiate	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	iunie	august	REALIZAT	
		Modernizarea secției chimice	Includerea în studiul de fezabilitate finanțat de BERD	iunie	august	REALIZAT	
		Modernizarea sistemului de iluminat	Proiectarea sistemului de iluminat în SCT, elaborarea caietelor de sarcini	ianuarie	februarie	REALIZAT	
			Montarea sistemului de iluminat în SCT	august	noiembrie		
		Asigurarea cu utilaje și mecanisme speciale moderne	Elaborarea caietelor de sarcini pentru includerea în Planul de investiții 2021	iulie	noiembrie		
	Asigurarea securității industriale a obiectelor industrial periculoase	Instruirea și atestarea prin provăderi exteriori de instruire	Selectarea programelor de instruire	ianuarie	decembrie		
		Control de producție	Control de producție asupra respectării cerințelor de securitate industrială	ianuarie	decembrie		
		Antrenamente periodice	Elaborarea și realizarea programelor	2020	semestrial		
		Elaborarea și realizarea activităților de apărare împotriva incendiilor incluse în Planul de activitate SSM Planului anti incendiar	Elaborarea Planului anti incendiar		noiembrie	decembrie	
			Realizarea măsurilor de apărare împotriva incendiilor		ianuarie	decembrie	

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
	Crearea și dezvoltarea de servicii noi	Calificarea „CET-Nord” SA 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	2020	După implementarea cadrului legal	În monitorizare
		Prestarea serviciului de alimentare cu apă caldă	Elaborarea studiilor de fezabilitate pentru consumatorii potențiali	ianuarie	decembrie	
		Servicii de reparație a stratului termoizolant al rețelelor	Elaborarea caietului de sarcini	2020	anual	Contract nr. 443/28/49/20 din 03.07.2020
		Servicii de deservire a rețelelor termice interne de distribuție	Adresări către APL și alte acțiuni	2020	2022	Scrisori expediate
		Dezvoltarea și promovarea altor servicii nereglementate	Formarea listei în baza studiilor de preț și publicarea pe site-ul Societății	august	noiembrie	
			Promovarea serviciilor nereglementate (transport, catering)	ianuarie	decembrie	
VI.	DIRECȚIA	MANAGEMENT FINANCIAR				
	Optimizarea gestiunii fluxurilor financiare	Buzetarea resurselor financiare a companiei	Formarea procedurilor interne de planificare, bugetare și control	De lungă durată-până la data de 20.12. a anului curent pentru următorul an de gestiune		
			Optimizarea procesului de bugetare a activităților	2020	Permanent	

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
			operaționale și investitoriale			
		Dirijarea procesului de investire în active pe termen lung	Coordonarea și avizarea Planului de investiții pentru următorul an de gestiune	2020	Până la 30.11 a anului curent	
		Prognozarea fluxurilor financiare	Întocmirea prognozelor fluxurilor financiare anuale	20 decembrie a anului curent de gestiune pentru următoarea perioadă	31.12.2020	
		Elaborarea proiectelor investiționale	Elaborarea proiectelor investiționale fezabile cât și realizarea lucrărilor prin metoda de resurs (prin utilizarea resurselor tehnice proprii)	Trimestru II-III a anului curent pentru următorul an de gestiune	30.11.2020	
		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.	octombrie 2020	2021	La etapa studiului de fezabilitate
		Identificarea soluțiilor pentru achitarea datoriilor istorice	Refinanțarea datoriei istorice față de SA Moldovagaz, prin includerea componentei date în studiul de fezabilitate	octombrie 2020	2021	La etapa studiului de fezabilitate
		Asigurarea echilibrului pe termen scurt (gestiunea	Studiul mișcărilor activelor circulante	Trimestrial		Raportul organului executiv I tr.; II tr.; III tr.

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		stocurilor, creanțelor, datoriilor și plăților)	Evaluarea și aprecierea activelor cu mișcare lentă sau fără mișcare	Trimestrial	Trimestrial	
			Monitorizarea dinamicii creanțelor și datoriilor	Trimestrial		Raportul organului executiv
		Stabilirea măsurilor pentru protejarea entității împotriva riscurilor financiare	Elaborarea Registrului riscurilor-document integrator care cuprinde totalitatea riscurilor, înregistrate și monitorizate	01.10.2020	februarie 2021	Procedură aprobată PSI-11, Identificarea și controlul riscurilor, ord. Nr201A din 01.10.2020
	Asigurarea și menținerea echilibrului financiar	Stabilirea și menținerea indicatorilor economico - financiari	Raportul de activitate a Organului executiv să conțină descrierea și aprecierea celor mai semnificativi indicatori economico-financiari a entității	După data de 15 a lunii următoare ce precedează trimestrul de gestiune	Până la data de 30 a lunii următoare ce precedează trimestrul de gestiune	
		Menținerea 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	ianuarie	decembrie	
			Întreprinderea tuturor măsurilor întru recuperarea creanțelor		ianuarie	decembrie

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		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		Raportul organului executiv
		Monitorizarea și optimizarea costurilor	Analiza și studiul costurilor suportate și dinamica ponderii acestora în total cheltuieli	Trimestrial		Raportul organului executiv
		Elaborarea și implementarea conceptului unui raport managerial eficient	Selectarea indicatorilor tehnico-economici care reflectă situația financiară a entității	aprilie	01.04.2020	Raportul organului executiv
			Inițierea procedurii de achiziții a sistemului integrat financiar-contabil	20.07.2020	10.09.2020	Încheiat contractul nr. VD191565 din 27.10.2020
			Implementare a sistemului integrat financiar-contabil	27.10.2020	31.09.2021	
VII.	DIRECȚIA	MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU CLIENȚII				
	Orientarea spre client	Crearea unui centru de asistență clienți	Analiza centrelor de asistență clienți din cadrul altor companii similare și elaborarea formulei funcționale	decembrie 2020	2021	
		Modernizarea și actualizarea paginii web a entității	Elaborarea design-ului sitului web	martie	iunie	EXECUTAT Iunie 2020
			Transferarea informației de pe situl vechi pe cel nou	aprilie	mai	EXECUTAT Mai 2020

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
			Punerea în funcțiune și promovarea paginii web noi	iulie	august	EXECUTAT August 2020
		Desfășurarea sondajelor de satisfacție a clienților	Elaborarea chestionarelor	martie	aprilie	REALIZAT
			Anchetarea	iulie	august	REALIZAT
			Raportarea	septembrie	octombrie	
		Campanii de informarea și sensibilizare a populației din mun. Bălți referitor la beneficiile restabilirii sistemului de alimentare cu ACM (promovarea serviciilor ACM)	Elaborarea unui program și grafic de deplasări	ianuarie	decembrie	
			Obținerea acordurilor de la gestionarii blocurilor locative	ianuarie	decembrie	
		Elaborarea și implementarea unui registru electronic privind reclamațiile și sugestiile clienților	Elaborarea schemei de evidență și implementarea acesteia în cadrul programului software pentru evidența documentelor și sarcinilor	septembrie	decembrie	
		Digitalizarea bazei informaționale a clientului	Scanarea și încărcarea documentelor în sistemul de evidență a clientului	Martie 2020	31.12. 2021	
	Perfecționarea informațională a sistemului de gestionare a relațiilor cu clienții	Automatizarea calculelor privind facturarea energiei termice și electrice	Implementarea algoritmului de calculare a energiei termice și electrice în sistemul informațional ARM	Septembrie 2020	Februarie 2021	
		Implementare a unor software de evidență a creanțelor și	Transferul informației din SI FoxPro în SI ARM	2020	2021	
			Elaborarea și punerea în		iunie	decembrie

Nr. crt.	Obiective generale	Acțiuni	Activități	Termen de începere	Termen de realizare	Indicatori privind realizarea
		situației litigioase	<p>aplicare a algoritmului de evidență a perioadei de formare a creanțelor și situației litigioase</p> <p>Elaborarea și punerea în aplicare a algoritmului de repartizare a plăților de la consumatori</p>	Septembrie 2020	Februarie 2021	