

DIRECȚIILE PRIORITARE DE DEZVOLTARE 2024-2026

APROBAT
la Adunarea Generală ordinară a Acționarilor S.A. „Energocom”
Proces-verbal nr. 1 din 19.07.2024.

Președintele Adunării Generale

Malancuc T. Simf

COORDONAT
Proces verbal al ședinței
Consiliului Societății S.A. „Energocom”
Nr.09.07.2024

Președintele Consiliului

Malancuc T. Simf

CUPRINS

Capitolul 1: PREZENTAREA SOCIETĂȚII ȘI A DOMENIILOR PRINCIPALE DE ACTIVITATE	1
Capitolul 2: OBIECTIVELE PRIORITARE DE DEZVOLTARE	4
Capitolul 3: MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA DIRECȚIILOR PRIORITARE DE DEZVOLTARE	17

CAPITOLUL 1: PREZENTAREA SOCIETĂȚII ȘI A DOMENIILOR PRINCIPALE DE ACTIVITATE

SA „Energocom” este o companie de stat fondată în 2004, având ca principal obiectiv asigurarea funcționării eficiente și transparente a pieței energiei electrice interne și promovarea exporturilor de energie. Începând cu rolul său critic ca entitate de procurare a energiei pentru Republica Moldova, S.A. „ENERGOCOM” a evoluat considerabil de la înființare. Inițial responsabilă doar pentru achiziția de energie electrică, compania și-a extins mandatul pentru a include achiziționarea de gaze naturale, subliniind importanța sa în securizarea aprovizionării energetice a țării. Pe parcursul anilor, compania și-a diversificat activitățile, obținând licențe pentru furnizarea gazelor naturale și energiei electrice atât pe piața internă cât și internațională.

Transformările majore includ extinderea responsabilităților către achiziția de gaze naturale, ceea ce a necesitat adaptări semnificative ale infrastructurii și proceselor interne. Această expansiune a fost susținută de o creștere semnificativă a personalului, dublând numărul de angajați în doar doi ani, acum stabilindu-se în jur de 40 de membri ai echipei.

Activitatea S.A. „ENERGOCOM” de la declanșarea crizei energetice poate fi remarcată prin următoarele realizări:

1. **Diversificarea surselor de aprovizionare:** Compania a realizat achiziții strategice de gaze naturale din surse variate, inclusiv din Grecia și Statele Unite ale Americii. Prin intermediul acestor tranzacții, S.A. „ENERGOCOM” a contribuit la reducerea dependenței Republicii Moldova de sursele tradiționale de gaze, consolidând securitatea energetică a țării.
2. **Parteneriate internaționale strategice:** Colaborările cu actori relevanți în sectorul energetic regional, precum TGE din Polonia și DEPA din Grecia, au facilitat accesul la resurse energetice și expertiză în gestionarea piețelor europene de energie. Aceste parteneriate au deschis noi oportunități de tranzacționare și cooperare, consolidând poziția S.A. „ENERGOCOM” pe plan internațional.
3. **Participarea activă pe piețele de energie:** Înregistrarea și activitatea pe bursele de energie din România și Austria au permis S.A. „ENERGOCOM” să tranzacționeze gaze naturale în mod transparent și conform celor mai bune practici europene, contribuind la eficiența și competitivitatea sa pe piața energetică.
4. **Inovații în managementul logistic:** Gestionarea eficientă a lanțurilor de aprovizionare și a logisticilor de transport pentru gazele naturale, inclusiv utilizarea gazelor naturale lichefiate (LNG), a reprezentat o realizare semnificativă pentru diversificarea rutelor de transport și asigurarea continuității în aprovizionare.

Aceste realizări subliniază angajamentul continuu al S.A. „ENERGOCOM” în adaptarea și inovarea în fața provocărilor energetice actuale și viitoare, consolidându-și rolul central în securitatea energetică a Republicii Moldova.

VIZIUNE

Viziunea SA „Energocom” este de a deveni un lider pe piața nereglementată a gazelor naturale și energiei electrice, contribuind la securitatea energetică națională și internațională prin inovație, sustenabilitate și excelență operațională.

MISIUNE

Misiunea SA „Energocom” este de a furniza gaze naturale și energie electrică într-un mod sigur, eficient și responsabil, asigurând satisfacția clienților și respectând cele mai înalte standarde de integritate și transparență. Ne angajăm să sprijinim dezvoltarea economică durabilă și să protejăm mediul înconjurător prin practici de afaceri sustenabile.

DOMENIILE PRINCIPALE DE ACTIVITATE

SA „Energocom” activează în domeniul energetic, având diverse licențe care structurează activitățile sale principale:

1. Furnizarea de gaze naturale

- **Licență:** Licența AC nr.001294, eliberată la 1 iulie 2014 de Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică (ANRE).
- **Activități:** Gestionarea comercială și financiară a contractelor de import a gazelor naturale pentru necesitățile pieței interne. Aceasta include:
 - asigurarea continuității și siguranței furnizării gazelor naturale;
 - respectarea standardelor de calitate impuse de legislație;
 - încheierea contractelor cu companii de furnizare (piața en-gros) și consumatorii finali (piața retail), asigurând condiții echitabile și transparente;
 - implementarea măsurilor necesare pentru a asigura securitatea aprovizionării cu gaze naturale, inclusiv menținerea unor stocuri de rezervă și diversificarea surselor de import.

2. Furnizarea de energie electrică

- **Licență:** Licența AMMI nr.000087 din 16 ianuarie 2018, eliberată de ANRE.
- **Activități:** Gestionarea comercială și financiară a contractelor de import și export de energie electrică, în special:
 - asigurarea furnizării continue și sigure a energiei electrice, evitând întreruperile nejustificate;
 - gestionarea contractelor de procurare a energiei electrice încheiate în temeiul Dispoziției Comisiei pentru Situații Excepționale nr. 97 din 27.12.2023 cu furnizorii serviciului universal, de ultimă opțiune și operatorii de sistem
 - respectarea standardelor de performanță stabilite de ANRE;
 - încheierea contractelor de furnizare cu participanți la piață, respectând cerințele legale de transparență și echitate;
 - implementarea măsurilor necesare pentru a asigura securitatea aprovizionării cu energie electrică, inclusiv diversificarea surselor de aprovizionare și gestionarea riscurilor.

3. Activitatea de furnizor central de energie electrică

- **Cadru legal:** Conform Hotărârii Guvernului nr. 885 din 01.11.2017 și Legii nr. 10 din 26.02.2016 privind promovarea utilizării energiei din surse regenerabile.
- **Activități:**

- achiziționarea de energie electrică de la producătorii eligibili care utilizează surse regenerabile și centrale termoelectrice;
- revânzarea energiei electrice către furnizori la prețuri reglementate aprobate de ANRE;
- încheierea contractelor cu producătorii eligibili în baza contractelor tip aprobate de ANRE;
- solicitarea/recepționarea de prognoze anuale, lunare, săptămânale și pentru ziua următoare de la producătorii de energie electrică din surse regenerabile;
- asigurarea respectării normelor și reglementărilor aplicabile privind achiziționarea și furnizarea energiei electrice;
- gestionarea grupului de echilibrare al producătorilor eligibili.

4. Activitatea de creare și menținere a stocurilor de securitate de gaze naturale

- **Cadrul legal:** Conform art. 108¹ din Legea nr. 108/2016 cu privire la gazele naturale și Hotărârii Guvernului nr. 668 din 29.09.2022 cu privire la crearea și menținerea stocurilor de securitate de gaze naturale
- **Activități:**
 - crearea și menținerea stocurilor de securitate și punerea la dispoziție a gazelor naturale stocate, la nivelul de 47,1 milioane m³ (ce corespunde consumului mediu a 10 zile în perioada de iarnă calendaristică precedentă);
 - încheierea și gestionarea contractelor necesare cu operatorii instalațiilor de stocare din țară și din străinătate pentru asigurarea stocării gazelor naturale conform cerințelor și reglementărilor;
 - administrarea costurilor pentru crearea și menținerea stocurilor de securitate (contribuțiile financiare achitate de furnizorii de gaze naturale de pe piața cu amănuntul);
 - ținerea evidenței separate a tranzacțiilor legate de crearea și menținerea stocurilor de securitate și raportarea periodică autorităților competente, inclusiv Ministerului Energiei și ANRE.

5. Activitatea de creare și menținere a obligației de stocare

- **Cadrul legal:** Conform art. 4 alin. (2¹), art. 108² și 108³ din Legea nr. 108/2016 cu privire la gazele naturale și Hotărârii Guvernului nr. 365 din 29.05.2024 cu privire la aprobarea obligației de stocare a gazelor naturale
- **Activități:**
 - achiziționarea și gestionarea stocurilor obligatorii de gaze naturale la nivel de 15% din consumul mediu anual din ultimii 5 ani calendaristici, din care se deduce cantitatea de gaze naturale stocată în calitate de stocuri de securitate; pentru perioada de referință 2019-2023 cantitatea ce urmează a fi stocată până la 1 octombrie a.c. constituie 102,4 milioane de m³;
 - justificarea costurilor aferente îndeplinirii obligației de stocare și prezentarea acestora ANRE pentru aprobarea prețului reglementat al gazelor stocate;
 - punerea în circulație/vânzarea cantității de gaze stocate către furnizorii de pe piața cu amănuntul în condițiile prevăzute de lege;
 - ținerea evidenței separate a tranzacțiilor legate de crearea și menținerea obligației de stocare și raportarea periodică autorităților competente.

CAPITOLUL 2: OBIECTIVELE PRIORITARE DE DEZVOLTARE

Obiectivele strategice ale SA „Energocom” pentru perioada 2024-2026 includ:

1. CREȘTEREA COTEI DE PIAȚĂ A SA „ENERGOCOM” PE PIAȚA NEREGLEMENTATĂ A GAZELOR NATURALE

Descriere: Extinderea prezenței SA „Energocom” pe piața nereglementată a gazelor naturale este esențială pentru a maximiza veniturile și a crește competitivitatea, în conformitate cu calendarul de liberalizare: 1 ianuarie 2025 pentru întreprinderile mari și 1 ianuarie 2027 pentru întreprinderile mijlocii și alți consumatori eligibili.

Acțiuni concrete:**1. Dezvoltarea și implementarea unor oferte comerciale atractive și flexibile**

- **Descriere:** Crearea de pachete comerciale adaptate nevoilor diferitelor segmente de clienți (întreprinderi mari, întreprinderi mijlocii și alți consumatori eligibili).
- **Acțiuni specifice:**
 - Realizarea de studii de piață pentru a înțelege nevoile și preferințele clienților potențiali.
 - Dezvoltarea unor pachete personalizate de furnizare a gazelor naturale, care să includă opțiuni de preț flexibile și servicii adiționale (consultanță energetică, servicii de eficiență energetică etc.).
 - Lansarea de campanii de marketing pentru a promova noile oferte și a atrage clienți noi.

2. Crearea unei echipe de vânzări dedicate

- **Descriere:** Formarea unei echipe de vânzări specializate în atragerea și menținerea clienților din segmentul nereglementat al pieței gazelor naturale.
- **Acțiuni specifice:**
 - Angajarea și formarea personalului de vânzări cu experiență în sectorul energetic și în relațiile cu clienții mari și mijlocii.
 - Dezvoltarea unor programe de training continuu pentru echipa de vânzări, pentru a le oferi cunoștințele și abilitățile necesare.
 - Implementarea unui sistem de management al relațiilor cu clienții (CRM) pentru a monitoriza și optimiza interacțiunile cu clienții.

3. Organizarea de campanii de marketing și conștientizare

- **Descriere:** Creșterea gradului de conștientizare a brandului SA „Energocom” și a ofertelor sale pe piața nereglementată a gazelor naturale.
- **Acțiuni specifice:**
 - Dezvoltarea unei strategii de marketing digital care să includă campanii pe rețelele sociale, SEO și publicitate online.
 - Participarea la târguri și evenimente din industria energetică pentru a promova ofertele companiei și a interacționa direct cu potențiali clienți.
 - Crearea de materiale informative (broșuri, prezentări, studii de caz) pentru a educa clienții potențiali despre beneficiile colaborării cu SA „Energocom”.

4. Colaborarea cu parteneri strategici

- **Descriere:** Identificarea și stabilirea de parteneriate cu alte companii și organizații pentru a extinde rețeaua de distribuție și a crește cota de piață.
- **Acțiuni specifice:**
 - Negocierea și semnarea de acorduri de parteneriat cu companii de distribuție și furnizare de gaze naturale.

- Colaborarea cu autoritățile locale și naționale pentru a facilita accesul la noi piețe și pentru a asigura conformitatea cu reglementările în vigoare.
- Participarea la proiecte comune cu alte companii energetice pentru a dezvolta soluții inovatoare și sustenabile în domeniul furnizării de gaze naturale.

Rezultate așteptate:

- Creșterea numărului de clienți din segmentul nereglementat al pieței gazelor naturale.
- Creșterea veniturilor și a profitabilității companiei prin extinderea cotei de piață.
- Îmbunătățirea imaginii și recunoașterii brandului SA „Energocom” pe piața energetică.

2. PARTICIPAREA ACTIVĂ A SA „ENERGOCOM” LA PROCEDURA DE DESEMNARE COMPETITIVĂ PENTRU FURNIZAREA GAZELOR NATURALE CONSUMATORILOR PROTEJAȚI ȘI DE ULTIMĂ OPȚIUNE

Descriere: Conform articolelor 89 și 90 din Legea nr. 108/2016 privind gazele naturale, SA „Energocom” urmărește să obțină statutul de furnizor cu obligație de serviciu public și furnizor de ultimă opțiune, asigurând furnizarea continuă și de calitate a gazelor naturale către consumatori protejați și de ultimă opțiune.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:

- 1. Îndeplinirea criteriilor de eligibilitate:**
 - Demonstrarea capacității tehnice și financiare prin audituri și documentație.
 - Prezentarea dovezilor de operare activă pe piață și a cifrei de afaceri.
- 2. Pregătirea documentației necesare:**
 - Asigurarea conformității cu cerințele legale și reglementările ANRE.
 - Colectarea și pregătirea tuturor documentelor solicitate.
- 3. Dezvoltarea unui plan de continuitate:**
 - Identificarea și evaluarea riscurilor operaționale.
 - Stabilirea procedurilor pentru managementul furnizării și intervențiilor de urgență.
- 4. Implementarea măsurilor de gestionare a riscurilor:**
 - Monitorizarea constantă a pieței gazelor naturale.
 - Stabilirea acordurilor de furnizare de rezervă.
- 5. Asigurarea calității serviciilor oferite:**
 - Implementarea procedurilor de control al calității.
 - Formarea continuă a personalului.

Rezultate așteptate:

- Obținerea statutului de furnizor cu obligație de serviciu public și/sau furnizor de ultimă opțiune.
- Asigurarea continuității și calității furnizării de gaze naturale.

- Îmbunătățirea capacității de gestionare a riscurilor și a satisfacției clienților.

3. REALIZAREA OBLIGAȚIEI DE STOCARE ÎN VOLUM DE 15% DIN CONSUMUL MEDIU ANUAL PE ȚARĂ ÎN CEL MAI EFICIENT MOD

Descriere: Conform cerințelor legale, SA „Energocom” trebuie să constituie și să mențină stocuri de gaze naturale în volum de 15% din consumul mediu anual pe țară pentru ultimii 5 ani calendaristici. Aceasta este esențială pentru asigurarea securității energetice și stabilității furnizării de gaze naturale.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:

1. Evaluarea cerințelor legale și de reglementare

- **Descriere:** Analiza detaliată a cerințelor legale privind obligația de stocare și identificarea celor mai bune practici pentru conformare.
- **Acțiuni specifice:**
 - Consultarea legislației naționale și a reglementărilor ANRE.
 - Evaluarea experiențelor internaționale similare pentru a identifica modele eficiente de stocare.

2. Selectarea depozitelor externe pentru stocare

- **Descriere:** Utilizarea depozitelor de gaze naturale din Ucraina și România pentru stocare.
- **Acțiuni specifice:**
 - Monitorizarea respectării condițiilor de stocare prevăzute de operatorii depozitelor din Ucraina și România.
 - Evaluarea capacităților tehnice și logistice ale acestor depozite.

3. Planificarea achizițiilor de gaze naturale

- **Descriere:** Gestionarea achizițiilor de gaze naturale la prețuri optime.
- **Acțiuni specifice:**
 - Monitorizarea pieței și a prețurilor pentru a identifica perioadele optime de achiziție.
 - Stabilirea unui calendar de achiziții care să maximizeze eficiența costurilor.
 - Implementarea unui sistem de management al riscurilor pentru a atenua fluctuațiile prețurilor.

4. Coordonarea capacităților de transport și livrare

- **Descriere:** Utilizarea eficientă a infrastructurii de transport pentru livrarea gazelor naturale către depozite și ulterior către furnizorii pe piața cu amănuntul.
- **Acțiuni specifice:**
 - Negocierea și stabilirea acordurilor cu operatorii de transport de gaze naturale.
 - Evaluarea și asigurarea capacităților tehnice de transport pentru a satisface cerințele de livrare.
 - Monitorizarea continuă a fluxurilor de transport pentru a preveni întreruperile.

5. Procesul de punere în circulație a gazului stocat

- **Descriere:** Gestionarea procesului de aprobare a prețului reglementat de către ANRE și comercializare a gazului stocat către furnizorii pe piața cu amănuntul.
- **Acțiuni specifice:**

- Elaborarea și remiterea către toți furnizorii pe piața cu amănuntul a contractului-cadru elaborat după modelul EFET.
- Prezentarea către ANRE a calculului motivat și documentat al costurilor aferente creării și menținerii stocurilor de gaze naturale care fac obiectul obligației de stocare în vederea aprobării prețului reglementat la care urmează a fi vândute gazele stocate.
- Remiterea ofertelor către furnizorii pe piața cu amănuntul pentru achiziționarea cantităților corespunzătoare din gazele stocate.

6. Formarea și instruirea personalului

- **Descriere:** Asigurarea că personalul implicat în procesul de creare și menținere a stocurilor este bine pregătit și informat.
- **Acțiuni specifice:**
 - Organizarea de sesiuni de training și ateliere pentru personalul responsabil de crearea și menținerea stocurilor.
 - Elaborarea procedurilor interne pentru gestionarea eficientă a stocurilor.
 - Implementarea măsurilor de îmbunătățire continuă a proceselor de stocare, bazate pe rezultatele auditurilor și pe feedback-ul primit de la autorități și părți interesate.

Rezultate așteptate:

- Stocarea cantității necesare de gaze naturale - 15% din consumul mediu anual pentru ultimii 5 ani calendaristici.
- Contribuirea la funcționarea sigură și fiabilă a pieței gazelor naturale.
- Gestionarea eficientă și recuperarea deplină a costurilor suportate pentru realizarea obligației de stocare.
- Asigurarea aprovizionării gazelor stocate în perioade de criză (situații de alertă sau de urgență).

4. CREAREA INFRASTRUCTURII NECESARE PENTRU ACTIVITATEA DE TRADING PE BURSĂ

Descriere: Dezvoltarea unei infrastructuri tehnice și operaționale pentru a facilita activitățile de trading cu gaze naturale pe bursele europene lichide. Acest obiectiv urmărește să poziționeze SA „Energocom” ca un jucător competitiv și eficient pe piața de trading a gazelor naturale, asigurând accesul la piețe diverse și gestionarea eficientă a riscurilor asociate.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:

1. Implementarea unui sistem informatic robust pentru monitorizarea și gestionarea tranzacțiilor:

- **Descriere:** Dezvoltarea și implementarea unui sistem informatic avansat care să permită monitorizarea în timp real și gestionarea eficientă a tranzacțiilor pe bursele de gaze naturale.
- **Acțiuni specifice:**
 - Achiziționarea și personalizarea unui software de trading specializat care să ofere funcționalități de monitorizare, analiză și raportare a tranzacțiilor.
 - Asigurarea compatibilității și integrarea cu principalele burse de gaze naturale din Europa.
 - Implementarea de măsuri avansate de securitate cibernetică pentru a proteja datele și tranzacțiile împotriva amenințărilor externe.

2. Angajarea și formarea unei echipe de experți în trading și managementul riscului:

- **Descriere:** Construirea unei echipe competente și specializate care să gestioneze activitățile de trading și riscurile asociate pe piața de gaze naturale.

- **Acțiuni specifice:**
 - Angajarea de experți cu experiență în tradingul de gaze naturale și managementul riscului.
 - Organizarea de programe de training și dezvoltare profesională pentru a asigura că echipa rămâne la curent cu tendințele și tehnicile moderne din industrie.
 - Implementarea unui sistem de evaluare și recompensare a performanței pentru a stimula excelența și eficiența în activitățile de trading.
- 3. Stabilirea de parteneriate cu bursele de gaze naturale relevante și alți participanți din piață:**
 - **Descriere:** Dezvoltarea relațiilor și colaborărilor cu bursele de gaze naturale și alți actori importanți din piață pentru a facilita accesul și participarea activă la trading.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Stabilirea de acorduri de parteneriat cu bursele de gaze naturale pentru a facilita accesul și participarea la tranzacții.
 - Dezvoltarea relațiilor de colaborare cu intermediari și brokeri pentru a îmbunătăți accesul la informații de piață și oportunități de tranzacționare.
 - Participarea activă la evenimente și conferințe de profil pentru a construi rețele și a identifica noi oportunități de colaborare.

Rezultate așteptate:

- Dezvoltarea unei infrastructuri tehnice și operaționale eficiente pentru activitățile de trading.
- Creșterea competitivității SA „Energocom” pe piața de trading a gazelor naturale.
- Accesul la piețe diversificate și oportunități de trading avantajoase.
- Gestionarea eficientă a riscurilor asociate cu tranzacțiile pe bursele de gaze naturale.
- Îmbunătățirea securității și transparenței în activitățile de trading.

5. INTRAREA PE PIAȚA LIBERĂ ȘI CREȘTEREA COTEI DE PIAȚĂ A SA „ENERGOCOM” PE PIAȚA NEREGLEMENTATĂ A ENERGIEI ELECTRICE

Descriere:

Acest obiectiv vizează extinderea prezenței SA „Energocom” pe piața liberă a energiei electrice, creșterea cotei de piață și consolidarea poziției companiei în sectorul nereglementat. Obiectivul se propune a se implementa după expirarea perioadei în care compania va deține statutul de monopol fiscal, urmărind să capitalizeze oportunitățile de creștere și diversificare a portofoliului de clienți.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:

- 1. Analiza pieței și identificarea oportunităților**
 - **Descriere:** Evaluarea pieței nereglementate a energiei electrice pentru identificarea segmentelor de piață cu potențial de creștere.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Realizarea unui studiu de piață detaliat pentru identificarea tendințelor și a cerințelor consumatorilor.
 - Identificarea segmentelor de piață neacoperite sau insuficient deservite.
- 2. Dezvoltarea ofertei comerciale competitive**
 - **Descriere:** Crearea unor oferte comerciale atractive și competitive pentru clienții din piața nereglementată.

- **Acțiuni specifice:**
 - Elaborarea unor pachete de servicii personalizate pentru diverse tipuri de consumatori (industriali, comerciali, rezidențiali).
 - Stabilirea unor prețuri competitive și transparente.
- 3. **Strategii de marketing și promovare**
 - **Descriere:** Dezvoltarea și implementarea unor strategii de marketing și promovare pentru a atrage noi clienți.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Campanii de marketing digital și tradițional.
 - Participarea la târguri și evenimente din industrie.
 - Crearea unui brand puternic și recunoscut pe piața liberă.
- 4. **Optimizarea proceselor interne și a infrastructurii IT**
 - **Descriere:** Îmbunătățirea infrastructurii IT și a proceselor interne pentru a susține creșterea pe piața liberă.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Implementarea unor soluții IT avansate pentru gestionarea relațiilor cu clienții și a vânzărilor.
 - Automatizarea proceselor de ofertare și contractare.
- 5. **Monitorizarea și ajustarea strategiilor de vânzări**
 - **Descriere:** Monitorizarea continuă a performanțelor de vânzări și ajustarea strategiilor în funcție de dinamica pieței.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Analiza periodică a rezultatelor de vânzări și a feedback-ului clienților.
 - Ajustarea ofertelor și a strategiilor de marketing în funcție de evoluția pieței.

Rezultate așteptate:

- Creșterea cotei de piață a SA „Energocom” pe piața nereglementată a energiei electrice.
- Extinderea portofoliului de clienți și diversificarea acestuia.
- Consolidarea poziției SA „Energocom” ca jucător important pe piața liberă.
- Îmbunătățirea profitabilității și a stabilității financiare a companiei.

6. ASIGURAREA UNUI CADRU STABIL ȘI ECHITABIL PENTRU ACHIZIȚIA ȘI REVÂNZAREA ENERGIEI ELECTRICE PE PIAȚA NAȚIONALĂ, URMARE ATRIBUIRII SA „ENERGOCOM” STATUTULUI DE MONOPOL FISCAL, OBLIGAȚIEI DE SERVICIU PUBLIC SAU ÎN BAZA CONCURENȚEI LIBERE

Descriere: Acest obiectiv vizează securizarea aprovizionării și asigurarea unui preț uniform și echitabil pe piața energiei electrice din Republica Moldova. Totodată, SA „Energocom” își propune să joace un rol activ și semnificativ în procedurile anuale de achiziție a energiei electrice organizate de participanții reglementați ai pieței de energie electrică din Republica Moldova. Acest obiectiv se va realiza în conformitate cu prevederile Legii cu privire la energia electrică nr.107/2016 și Regulile pieței energiei electrice aprobate prin Hotărârea Consiliului de administrație al ANRE nr. 283/2020.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:

1. **Negocierea contractelor de achiziție cu MGRES și producători de energie electrică din regiune, în special din România și Ucraina**

- **Descriere:** Negocierea directă a contractelor pentru achiziția energiei electrice.
- **Ațiuni specifice:**
 - Stabilirea termenilor și condițiilor contractuale care să asigure prețuri competitive și stabilitate pe termen lung.
 - Asigurarea conformității termenilor contractuali cu reglementările naționale și internaționale.
- 2. **Determinarea unui preț uniform și transparent**
 - **Descriere:** Stabilirea unui preț de vânzare uniform și transparent pentru energia electrică achiziționată.
 - **Ațiuni specifice:**
 - Calcularea prețului de vânzare în baza costurilor de producție și a marjelor de profit rezonabile.
 - Implementarea mecanismelor de ajustare a prețului pentru a reflecta schimbările în costurile de producție sau în condițiile pieței.
- 3. **Participarea în cadrul licitațiilor de achiziție a energiei electrice organizate de operatorii de sistem, furnizorii serviciului universal și de ultimă opțiune.**
 - **Descriere:** Participarea în cadrul licitațiilor de achiziție a energiei electrice
 - **Ațiuni specifice:**
 - Pregătirea documentației necesare.
 - Participarea la licitații.
 - Negocierea și semnarea contractelor.
- 4. **Monitorizarea, raportarea și asigurarea transparenței**
 - **Descriere:** Monitorizarea continuă a activităților de achiziție și furnizare pentru a asigura conformitatea cu reglementările și menținerea transparenței în toate tranzacțiile.
 - **Ațiuni specifice:**
 - Implementarea unui sistem de monitorizare în timp real pentru achiziții și livrări.
 - Elaborarea rapoartelor periodice pentru ANRE, Comisia Națională pentru Monopol Fiscal și alte autorități relevante.
 - Publicarea periodică a rapoartelor de activitate și a informațiilor financiare relevante.
 - Organizarea de sesiuni de informare și consultare cu consumatorii și alți participanți pe piața energiei electrice.

Rezultate așteptate:

- Securizarea aprovizionării constante și stabile cu energie electrică.
- Stabilirea și menținerea unui preț uniform și transparent pentru energia electrică.
- Îmbunătățirea transparenței și comunicării cu părțile interesate.
- Creșterea securității energetice a Republicii Moldova.

7. CONSTITUIREA GRUPULUI DE ECHILIBRARE PENTRU PARTICIPANȚI LA PIAȚA NEREGLEMENTATĂ A ENERGIEI ELECTRICE ȘI ASUMAREA RESPONSABILITĂȚII ÎN CALITATE DE PARTE RESPONSABILĂ CU ECHILIBRARE

Descriere: Acest obiectiv are ca scop crearea unui grup de echilibrare pentru participanții la piața nereglementată a energiei electrice din Republica Moldova, conform Legii cu privire la energia electrică, și asumarea rolului de parte responsabilă cu echilibrare (PRE). Prin constituirea acestui grup, se urmărește gestionarea dezechilibrelor între producția și consumul de energie electrică, asigurând stabilitatea și eficiența pieței.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:

1. Analiza și selectarea participanților

- **Descriere:** Identificarea și selectarea participanților adecvați pentru grupul de echilibrare.
- **Acțiuni specifice:**
 - Evaluarea capacităților și profilurilor de consum ale participanților (identificarea grupului țintă).
 - Negocierea și încheierea acordurilor de participare cu entitățile interesate.

2. Stabilirea procedurilor și mecanismelor de echilibrare

- **Descriere:** Elaborarea și implementarea procedurilor pentru echilibrarea consumului și producției de energie electrică.
- **Acțiuni specifice:**
 - Dezvoltarea unui cadru contractual clar și echitabil pentru toți participanții.
 - Implementarea unui sistem de monitorizare și raportare în timp real.

3. Asumarea responsabilității de parte responsabilă cu echilibrare (PRE)

- **Descriere:** Preluarea responsabilităților de echilibrare conform prevederilor legale.
- **Acțiuni specifice:**
 - Înregistrarea și recunoașterea oficială ca PRE de către autoritățile competente.
 - Asigurarea conformității cu reglementările naționale și europene.

4. Optimizarea și monitorizarea continuă a activităților de echilibrare

- **Descriere:** Optimizarea proceselor și monitorizarea continuă pentru a asigura eficiența și stabilitatea echilibrării.
- **Acțiuni specifice:**
 - Utilizarea unor tehnologii avansate de monitorizare și prognoză a consumului și producției.
 - Ajustarea continuă a strategiilor de echilibrare în funcție de dinamica pieței.

Rezultate așteptate:

- Crearea unui grup de echilibrare eficient și bine structurat.
- Asigurarea stabilității și echilibrului pe piața nereglementată a energiei electrice.
- Îmbunătățirea gestionării dezechilibrelor și reducerea costurilor asociate.
- Creșterea transparenței și a încrederii în piața nereglementată a energiei electrice.

8. ASIGURAREA UNUI MANAGEMENT EFICIENT AL OBLIGAȚIILOR SA „ENERGOCOM” ÎN ROLUL DE FURNIZOR CENTRAL DE ENERGIE ELECTRICĂ

Descriere: Acest obiectiv se concentrează pe implementarea eficientă a obligațiilor legale ce incumbă SA „Energocom” în calitate de furnizor central de energie electrică, conform prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 885 din 01.11.2017 și Legii nr. 10 din 26.02.2016 privind promovarea utilizării energiei din surse regenerabile. Scopul este să se asigure o aprovizionare fiabilă, echitabilă și transparentă cu energie electrică, contribuind la stabilitatea pieței și securitatea energetică națională.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:**1. Achiziționarea energiei electrice de la producătorii eligibili care utilizează surse regenerabile și centrale termoelectrice:**

- **Descriere:** Achiziționarea energiei electrice din surse regenerabile este esențială pentru diversificarea mixtului energetic și pentru îndeplinirea obiectivelor de mediu.
- **Acțiuni specifice:**
 - Încheierea contractelor pe termen lung cu producători de energie regenerabilă.
 - Asigurarea conformității termenilor contractuali cu reglementările naționale.
 - Monitorizarea constantă a pieței pentru a identifica noi oportunități de achiziție.

2. Revânzarea energiei electrice către furnizori la prețuri reglementate aprobate de ANRE:

- **Descriere:** Asigurarea unui cadru transparent și echitabil pentru încheierea contractelor de vânzare a energiei electrice, bazat pe reglementările ANRE.
- **Acțiuni specifice:**
 - Calcularea prețului de vânzare în baza metodologiei aprobate de ANRE și prezentarea calculului pentru aprobare către ANRE.
 - Stabilirea cotelor de piață a furnizorilor și recalcularea acestora lunar sau în cazul migrării consumătorilor.

3. Gestionarea grupului de echilibrare al producătorilor eligibili și centralelor electrice de termoficare urbane:

- **Descriere:** Calcularea dezechilibrelor membrilor grupului de echilibrare și facturarea/decontarea acestora.
- **Acțiuni specifice:**
 - Calcularea dezechilibrelor individuale ale membrilor grupului de echilibrare.
 - Calcularea costurilor dezechilibrelor individuale ale membrilor grupului de echilibrare.
 - Emiterea notelor de decontare și facturarea membrilor grupului de echilibrare.
 - Organizarea de sesiuni de informare și consultare cu membrii grupului de echilibrare.

Rezultate așteptate:

- Asigurarea unei aprovizionări fiabile și continue cu energie electrică.
- Stabilirea și menținerea unui preț uniform și transparent pentru energia electrică.
- Creșterea transparenței și încrederii în activitățile SA „Energocom”.
- Promovarea utilizării energiei din surse regenerabile și contribuția la obiectivele de mediu.

9. CONSOLIDAREA SECURITĂȚII CIBERNETICE ȘI A SISTEMELOR INFORMAȚIONALE ALE ÎNTREPRINDERII

Descriere obiectiv:

Acest obiectiv vizează implementarea măsurilor și recomandărilor rezultate din auditul de securitate cibernetică realizat anterior de o echipă specializată. Scopul este de a asigura protecția datelor critice și a bazelor de date ale consumatorilor finali, îmbunătățind infrastructura IT și măsurile de securitate ale SA „Energocom”.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:

1. Implementarea măsurilor de protecție cibernetică recomandate

- **Descriere:** Adoptarea soluțiilor și măsurilor de securitate identificate în cadrul auditului pentru protejarea infrastructurii IT.
- **Acțiuni specifice:**
 - Implementarea firewall-urilor avansate, sistemelor de detecție a intruziunilor (IDS) și criptarea datelor.
 - Aplicarea de patch-uri¹ și actualizări regulate pentru toate sistemele și aplicațiile.

2. Îmbunătățirea politicilor și procedurilor de securitate

- **Descriere:** Revizuirea și actualizarea politicilor și procedurilor de securitate cibernetică pentru a asigura o protecție adecvată a datelor.
- **Acțiuni specifice:**
 - Elaborarea și implementarea unor politici de securitate stricte pentru angajați și colaboratori.
 - Stabilirea de protocoale clare pentru accesul și utilizarea datelor sensibile.

3. Formarea și conștientizarea angajaților

- **Descriere:** Organizarea de programe de formare pentru angajați cu privire la bunele practici de securitate cibernetică și importanța protecției datelor.
- **Acțiuni specifice:**
 - Cursuri periodice de formare și actualizări privind noile amenințări și măsuri de securitate.
 - Campanii de conștientizare a importanței securității cibernetică.

4. Implementarea sistemelor avansate de monitorizare și răspuns la incidente

- **Descriere:** Introducerea unor soluții de monitorizare în timp real și a unui plan de răspuns rapid la incidente cibernetică.
- **Acțiuni specifice:**
 - Implementarea unui centru de operațiuni de securitate (SOC) pentru monitorizarea continuă a traficului de rețea și detectarea incidentelor.
 - Stabilirea unui plan de răspuns la incidente, inclusiv echipe de intervenție rapidă și proceduri clare de recuperare.

5. Asigurarea conformității cu reglementările privind protecția datelor

¹ Patch-urile sunt actualizări software concepute pentru a repara vulnerabilități de securitate, a corecta erori (bug-uri) sau a îmbunătăți funcționalitățile unui program sau sistem de operare. Acestea sunt esențiale pentru menținerea securității cibernetică și stabilității sistemelor informatice, deoarece adresează probleme cunoscute care ar putea fi exploatate de atacatori cibernetică. Patch-urile pot fi distribuite periodic de către dezvoltatori și trebuie aplicate prompt pentru a minimiza riscurile de securitate și a asigura performanța optimă a sistemelor.

- **Descriere:** Verificarea conformității cu legislația națională și internațională privind protecția datelor și implementarea măsurilor necesare pentru a asigura respectarea acestor reglementări.
- **Acțiuni specifice:**
 - Revizuirea și actualizarea politicilor de protecție a datelor în conformitate cu reglementările în vigoare.

Rezultate așteptate:

- Îmbunătățirea securității infrastructurii IT și a protecției datelor.
- Reducerea riscului de incidente cibernetice și de breșe de securitate.
- Conformitatea cu reglementările privind protecția datelor.
- Creșterea încrederii consumatorilor finali în capacitatea SA „Energocom” de a gestiona și proteja informațiile lor personale.

10. ASIGURAREA TRANSPARENȚEI ÎN ACTIVITATEA ÎNTREPRINDERII ȘI COMUNICAREA ACTIVĂ CU CONSUMATORII, PĂRȚILE INTERESATE ȘI SOCIETATEA**Descriere obiectiv:**

Acest obiectiv urmărește să îmbunătățească transparența în activitatea SA „Energocom” și să întărească comunicarea cu consumatorii, părțile interesate și societatea în ansamblu. Transparența este esențială pentru a câștiga și menține încrederea tuturor părților interesate, asigurând o comunicare deschisă și clară despre activitățile și deciziile companiei.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:**1. Publicarea rapoartelor periodice**

- **Descriere:** Crearea și publicarea regulată a rapoartelor detaliate despre activitatea companiei, performanțele financiare, și proiectele în derulare.
- **Acțiuni specifice:**
 - Elaborarea de rapoarte trimestriale și anuale care să includă informații financiare, operaționale și de sustenabilitate.
 - Publicarea acestor rapoarte pe site-ul companiei și distribuirea lor către părțile interesate.

2. Dezvoltarea paginii web a companiei

- **Descriere:** Dezvoltarea și îmbunătățirea paginii web dedicate pentru publicarea informațiilor relevante despre activitatea companiei și interacțiunea cu consumatorii.
- **Acțiuni specifice:**
 - Designul și implementarea portalului online cu funcționalități interactive pentru accesarea ușoară a informațiilor.
 - Actualizarea regulată a portalului cu date, informații și noutăți recente.

3. Organizarea de întâlniri și consultări publice

- **Descriere:** Facilitarea comunicării directe cu consumatorii și alte părți interesate prin organizarea de întâlniri periodice și sesiuni de consultare publică.
- **Acțiuni specifice:**
 - Programarea de întâlniri trimestriale cu reprezentanți ai consumatorilor și ai altor părți interesate.

- Organizarea de sesiuni de feedback pentru a adresa preocupările și sugestiile publicului.
- 4. Transparența în procesul de luare a deciziilor**
- **Descriere:** Asigurarea transparenței în procesul decizional al companiei, inclusiv prin publicarea criteriilor și a raționamentelor din spatele deciziilor majore.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Publicarea proceselor și a criteriilor de luare a deciziilor pe site-ul companiei.
 - Organizarea de sesiuni de informare pentru explicarea deciziilor strategice și operaționale.

Rezultate așteptate:

- Creșterea nivelului de încredere al consumatorilor și al părților interesate în activitatea SA „Energocom”.
- Îmbunătățirea imaginii și reputației companiei prin transparență și deschidere.
- O comunicare mai eficientă și clară cu toate părțile interesate.
- Obținerea unui feedback valoros din partea consumatorilor și a publicului, ceea ce va contribui la îmbunătățirea serviciilor oferite.

11. INTERNAȚIONALIZAREA ȘI CONSTRUIREA PARTENERIATELOR DURABILE CU PARTENERI COMERCIALI

Descriere: Acest obiectiv urmărește extinderea prezenței SA „Energocom” pe piețele internaționale și dezvoltarea de parteneriate durabile cu parteneri comerciali globali. Prin internaționalizare, compania își propune să diversifice sursele de aprovizionare cu produse energetice, să adopte bune practici internaționale și să își consolideze poziția competitivă.

Acțiuni concrete pentru îndeplinirea obiectivului:

- 1. Analiza piețelor internaționale și identificarea oportunităților**
 - **Descriere:** Efectuarea unei analize detaliate a platformelor internaționale pentru a identifica oportunități de accesare în piețele externe și potențiali parteneri comerciali.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Realizarea de studii de piață și analize SWOT pentru diverse regiuni și piețe.
 - Identificarea sectoarelor energetice în creștere și a potențialilor parteneri.
- 2. Dezvoltarea unei strategii de internaționalizare**
 - **Descriere:** Elaborarea unei strategii clare și detaliate pentru intrarea pe piețele internaționale, inclusiv identificarea resurselor necesare și a pașilor esențiali.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Stabilirea obiectivelor de expansiune pe termen scurt și lung.
 - Definirea resurselor și a echipei necesare pentru implementarea strategiei.
- 3. Construirea și consolidarea parteneriatelor internaționale**
 - **Descriere:** Inițierea și dezvoltarea de relații comerciale durabile cu companii și organizații internaționale din sectorul energetic.
 - **Acțiuni specifice:**

- Participarea la târguri, expoziții și conferințe internaționale pentru a identifica și a întâlni potențiali parteneri.
 - Negocierea și semnarea de acorduri de parteneriat și colaborare.
- 4. Implementarea proiectelor pilot internaționale**
- **Descriere:** Lansarea unor proiecte pilot pe piețele internaționale selectate pentru a testa și a adapta modelul de afaceri al companiei la noile condiții de piață.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Selectarea unor piețe țintă pentru proiectele pilot.
 - Monitorizarea și evaluarea performanțelor proiectelor pilot pentru a optimiza strategia de internaționalizare.
- 5. Dezvoltarea competențelor și capacităților interne pentru internaționalizare**
- **Descriere:** Formarea și dezvoltarea echipei interne pentru a gestiona și susține expansiunea internațională.
 - **Acțiuni specifice:**
 - Organizarea de programe de formare și dezvoltare profesională pentru echipele implicate în internaționalizare.
 - Angajarea de experți și consultanți cu experiență în piețele internaționale.

Rezultate așteptate:

- Diversificarea surselor de venit și reducerea dependenței de piața internă.
- Creșterea competitivității și adoptarea celor mai bune practici internaționale.
- Stabilirea unor relații comerciale durabile și de încredere cu parteneri internaționali.
- Îmbunătățirea imaginii și reputației companiei la nivel global.

CAPITOLUL 3: MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA DIRECTIILOR PRIORITARE DE DEZVOLTARE

OBIECTIVELE MONITORIZĂRII ȘI EVALUĂRII

Monitorizarea și evaluarea direcțiilor prioritare de dezvoltare au ca scop:

- Asigurarea că toate acțiunile și inițiativele sunt aliniate cu obiectivele strategice ale companiei.
- Identificarea rapidă a devierilor de la plan și implementarea măsurilor corective.
- Evaluarea eficienței și impactului acțiunilor implementate.
- Furnizarea de date și informații pentru luarea deciziilor informate.

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ (KPI)

Pentru a monitoriza și evalua eficient progresul, vor fi utilizați Indicatori Cheie de Performanță (KPI) specifici pentru fiecare direcție prioritară. Acești indicatori includ, dar nu se limitează la:

- **Indicatori Financiar:** venituri, profit net, marje de profit, ROI.
- **Indicatori Operaționali:** eficiența proceselor, rata de producție, timpi de livrare.
- **Indicatori de Piață și Clienți:** satisfacția clienților, cota de piață, loialitatea clienților.
- **Indicatori de Inovație și Dezvoltare:** numărul de produse noi lansate, cheltuieli în cercetare și dezvoltare.
- **Indicatori de Resurse Umane:** satisfacția angajaților, rata de retenție, nivelul de calificare și formare continuă.

METODE DE MONITORIZARE

Monitorizarea va include:

- **Rapoarte Periodice:** Rapoarte săptămânale, lunare și trimestriale care vor fi prezentate echipei de conducere.
- **Reuniuni de Revizuire:** Întâlniri regulate pentru a analiza progresul, a discuta obstacolele întâmpinate și a decide acțiunile necesare.
- **Sisteme de Informații și Dashboard-uri:** Utilizarea de software de management care permite vizualizarea în timp real a performanței prin dashboard-uri interactive.

EVALUAREA IMPACTULUI

Evaluarea impactului direcțiilor prioritare va fi realizată prin:

- **Analiza Cost-Beneficiu:** Evaluarea economică a costurilor implicate și beneficiilor obținute din implementarea fiecărei direcții.
- **Feedback de la Stakeholderi:** Colectarea opiniilor și recomandărilor de la angajați, clienți, parteneri și alți părți interesate.
- **Benchmarking:** Compararea performanțelor companiei cu cele ale competitorilor și cu standardele industriei.

MĂSURI CORECTIVE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIRI CONTINUE

Pe baza rezultatelor monitorizării și evaluării, se vor lua următoarele măsuri:

- **Identificarea Problemelor:** Detectarea devierilor și problemelor în timp util.
- **Planificarea Măsurilor Corective:** Elaborarea și implementarea planurilor de acțiune pentru corectarea devierilor.

- **Îmbunătățiri Continue:** Adaptarea și îmbunătățirea continuă a proceselor și strategiilor pe baza lecțiilor învățate și a feedback-ului primit.

DOCUMENTARE ȘI RAPORTARE

Toate activitățile de monitorizare și evaluare vor fi documentate riguros:

- **Rapoarte Detaliate:** Crearea de rapoarte detaliate pentru fiecare ciclu de evaluare.
- **Arhivarea Datelor:** Păstrarea datelor și informațiilor colectate într-un sistem sigur și accesibil.
- **Transparență și Comunicare:** Asigurarea transparenței prin comunicarea periodică a rezultatelor către toți stakeholderii relevanți.