

Ministerul Energiei
Comisia de concurs

Conceptul privind viziunea de dezvoltarea a SA „Moldovagaz” în contextul actual regional și măsurile recomandate a fi întreprinse întru asigurarea securității aprovizionării cu gaze naturale a Republicii Moldova

Elaborat:
Doina Voizian

I. Introducere

Dezvoltarea strategică a SA „Moldovagaz” este determinată de o multitudine de aspecte care condiționează o abordare mai amplă a problematicii. Contextul creării entității și modalitatea de operare a acesteia din momentul constituirii, au generat un status quo care nu permite aplicarea modelelor economice clasice, iar tratarea strategiei de dezvoltare strict prin prisma practicilor economice ar putea avea consecințe dramatice pentru întregul sector energetic. Influența politică care obstrucționează considerabil implementarea principiilor guvernantei corporative, aduce un caracter limitativ asupra acțiunilor și măsurilor care ar putea fi întreprinse pentru sporirea capacității entității din punct de vedere economic, financiar sau tehnic.

Totodată, crearea și expunerea unei viziuni de dezvoltare a SA „Moldovagaz” în contextul actual regional și identificarea măsurilor ce pot fi întreprinse întru asigurarea securității aprovizionării cu gaze naturale a Republicii Moldova, reprezintă o provocare majoră așa cum anumite acțiuni care sporesc securitatea energetică a statului ar putea influența negativ asupra situației economico-financiare a entității, și ar putea pune o povară majoră pe activitatea operațională a acesteia. Spre exemplu, unul dintre cei mai importanți pași pentru securitatea energetică a statului îl reprezintă asigurarea competitivității și concurenței pe piața furnizorilor și distribuitorilor de gaze naturale, totuși, un grad înalt de concurență ar putea duce la diminuarea ponderii de piață a SA „Moldovagaz”, implicit la diminuarea încasărilor.

În acest sens, conceptul propus spre examinare va include viziunea de dezvoltare a societății în sensul consolidării capacității instituționale, respectării și alinierii la cadrul legal aplicabil, creșterii competitivității și instituirii conceptului de management al schimbării. Cel din urmă, va asigura flexibilitatea procesului decizional și pregătirea entității pentru potențialele schimbări ale conjuncturilor economice, politice sau sociale.

II. Guvernanța corporativă

1. Structura societății

Modul în care SA „Moldovagaz” este organizată și structurată, reprezintă o abordare depășită, care nu mai răspunde la rigorile prezentului. Desconcentrarea majoră în 14 întreprinderi fiice pe malul drept a Nistrului și 6 întreprinderi fiice pe malul stâng al Nistrului, evidențiază câteva aspecte negative:

1. Utilizarea ineficientă a resurselor financiare, care în instanță finală condiționează majorarea nejustificată a tarifelor la gaz;
2. Numărul scriptic al angajaților. Cifrele disponibile pe surse deschise (an 2022) cu referire la personal, confirmă un număr înalt al angajaților:

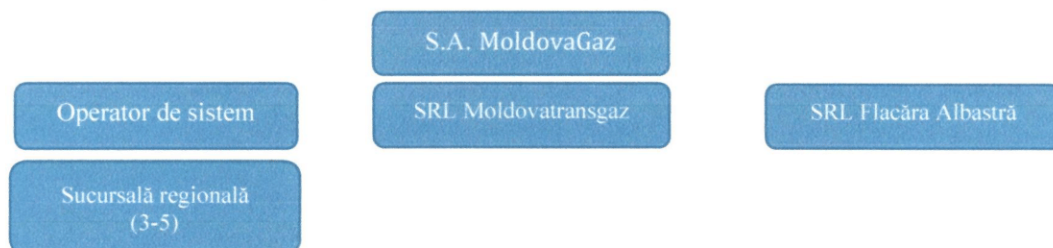
SRL „Chisinau Gaz”	SRL „Ialoveni Gaz”	SRL „Balti Gaz”	SRL „Floresti Gaz”	SRL „Cimislia Gaz”	SRL „Taraclia Gaz”
803	523	430	286	202	149
SRL „Cahul Gaz”	SRL „Gagauz Gaz”	SRL „Orhei Gaz”	SRL „Ungheni Gaz”	SRL „Edinet Gaz”	SRL „Stefan Vodă Gaz”
252	356	348	244	342	239

În lipsa informațiilor totale cu referire la numărul proceselor operaționale și de suport în care sunt implicați angajații, e superficial să ne expunem asupra utilizării eficiente sau ineficiente a resurselor

umane. Totuși, cifrele prezente în situațiile financiare raportate la numărul scriptic de personal ne demonstrează un randament negativ;

3. Personal administrativ și tehnic mai puțin calificat;
4. Tarife diferențiate în funcție de aria de acoperire a operatorului de sistem (urmărire a numărului diferențiat de consumatori).

Noua structură a SA „Moldovagaz” propusă (*pentru malul drept al Nistrului, dar care poate fi extinsă de principiu și pentru întreprinderile fiice de pe malul stâng*), care să țină cont de reglementările în vigoare și de rentabilitatea economică reunește cele 12 întreprinderi fiice licențiate în domeniul distribuției gazelor naturale, într-un singur operator de sistem:



Astfel, noua structură va reuși să uniformizeze diferențele de tarif pe teritoriul țării, va reduce costurile administrative și cheltuielile pentru personalul de conducere. În același timp, prin reducerea numărului entități cu statut de persoană juridică, va fi facilitat procesul de identificare și pregătire a specialiștilor pentru procesele de suport care vor contribui la implementarea practicilor de bună guvernare.

2. Sistemul de control intern/Managementul calității

Sistemul de control intern al unei entități este constituit din câteva componente de bază dintre care mediul de control, managementul riscurilor și auditul intern. Implementarea acestuia are lor prin documente de politici, procese, proceduri, regulamente și alte documente relevante activității și asigură funcționarea sistemului managerial și conformitatea activității. În bunele practici de guvernare corporativă, sistemul de control intern al unei companii reprezintă pilonul de bază în identificarea, setarea și atingerea obiectivelor.

1. **Managementul riscurilor** - analizând reacția societății la evenimentele care au avut loc în ultimii doi ani și care au afectat într-un mod agresiv activitatea companiei, deducem că sistemul de management al riscurilor la nivel de entitate este subdezvoltat, iar în asemenea cazuri reacția entității la producerea riscurilor întârzie să apară, iar măsurile de control lipsesc.
2. **Documentarea proceselor, proceduri, politici** - chiar dacă societatea își desfășoară activitatea într-un domeniu reglementat, legislația în vigoare oferă doar normele generale care trebuie respectate pentru ca activitatea licențiată a entității să fie legală. Totuși, la nivel de companie, pentru asigurarea continuității activității, sporirea eficienței și asigurarea conformității proceselor interne, este necesar de a fi elaborat și aprobat un sistem de norme interne. Alt aspect important îl reprezintă identificarea și descrierea proceselor care este primul pas în prevenirea suprapunerii atribuțiilor și competențelor interdepartamentale și o evaluare privind nivelul optim de personal necesar îndeplinirii sarcinilor. Insuficiența

documentării proceselor și procedurilor interne, conduc la practici obscure în cadrul societății și la scăderea capacităților instituționale.

3. **Auditul intern** - instrumentul de bază în monitorizarea eficienței și conformității executării proceselor interne ale societății. Fortificarea unității de audit intern oferă asigurări organelor executive, Consiliului de observatori și Adunării Generale a Acționarilor despre buna guvernare, identifică practicile neloiale și contribuie în mod direct la prevenirea riscurilor instituționale.
4. **Managementul calității** - definirea clară a politicii companiei în domeniul calității, oferă clienților și părților interesate (acționari, societate, parteneri) siguranța despre viziunea societății cu privire la serviciile prestate și nivelul acestora. În acest sens, implementarea sistemului de management al calității, și abordarea pe bază de proces contribuie la identificarea și înlăturarea deficiențelor, sporirea încrederii consumatorilor și părților interesate.

Constatățile care au fost descrise în rapoartele auditorilor (CCRM, audit independent) denotă fisuri grave în sistemul de control intern al societății. Modul în care au fost îndeplinite sau nu recomandările acestora nu au fost făcute public.

În condițiile schimbărilor care au loc pe piața gazelor naturale, apariției de noi operatori de furnizare și operatori de sistem, pentru a deveni competitivă și fiabilă, SA „Moldovagaz” , trebuie să asigure la nivel de societate și întreprinderi fiice un sistem de control intern și de management al calității care să răspundă rigorilor prezentului.

3. Planul de investiții/Procesul de achiziții publice

Elaborarea planului de investiții anual, ca obligativitate impusă prin Hotărârea ANRE nr. 283 din 2016 cu privire la aprobarea Regulamentului privind planificarea, aprobarea și efectuarea investițiilor, poate fi abordată în tandem cu procesul de achiziții publice în cadrul SA „Moldovagaz” și întreprinderile fiice. Modalitatea de identificare a investițiilor care urmează a fi efectuate și modul de contractare a serviciilor/bunurilor/lucrărilor sunt strict reglementate de legislația în vigoare.

După caz, SA „Moldovagaz” și întreprinderile în care societatea are calitate de fondator, urmează să desfășoare procedura de achiziții publice în conformitate cu Legea 74/2020 privind achizițiile în sectoarele energiei, apei, transporturilor și serviciilor poștale sau HG 870/2022 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la achizițiile publice de valoare mică.

Totuși, urmare a unei analize a datelor disponibile pe surse publice s-a constatat că la nivel de societate și întreprinderile în care SA „Moldovagaz” are calitatea de fondator, implementarea prevederilor actelor legislative și normative sus menționat au caracter aleator. Printre practicile identificate au putut fi evidențiate:

- Lipsa transparenței cu privire la procedurile de achiziții pentru anul în curs;
- Divizarea procedurilor de achiziții publice în scopul eschivării desfășurării procedurii de achiziții pe platforme publice;
- Crearea condițiilor foarte specifice pentru agenții economici potențiali, fapt care limitează concurența;
- Lipsă de transparență pentru procedurile de achiziții de mică valoare;
- Stabilirea incorectă sau exagerată a valorii estimative a achiziției publice.

Practicile vicioase descrise mai sus „costă” entitatea și întreprinderile fiică, iar ulterior costurile elevate sunt replicate în tarifele la gazele naturale. Astfel, în scopul diminuării costurilor investiției și asigurarea eficientizării cheltuielilor societății, este necesar de:

1. Asigurat publicitatea și transparența proiectelor investiționale ce urmează a fi desfășurate pentru anul consecutiv, în acest sens, agenții economici, prestatori de servicii/lucrări, pot planifica și participa într-un număr mai mare la procedurile de achiziții, sporind astfel concurența și diminuând valoarea achizițiilor;
2. Efectuat analiza condițiilor specifice față de agenții economici, respectiv de înlăturat condițiile exagerate care nu influențează asupra calității prestării serviciului/efectuării lucrării;
3. Stabilirea unui cadru intern cu privire la achizițiile de valoare mică, care să asigure respectarea principiului transparenței și eficienței.
4. Efectuarea controlului intern managerial asupra conformității desfășurării procedurilor de achiziții publice la nivel de societate și întreprinderi fiică, în scopul identificării și descurajării practicilor vicioase.

4. Managementul schimbării

Contextul actual care s-a format în urma schimbărilor de ordin legislativ și a conjuncturii regionale condiționează instituirea la nivel de societate a sistemului de management al schimbării.

Modul în care SA „Moldovagaz” a acționat sau mai degrabă a dat dovadă de incapacitate de acțiune în direcția ajustării activității la noile condiții create, în momentul impunerii prin lege sau prin intermediul altor circumstanțe, confirmă că societatea nu este gata să facă față și să implementeze modificări interne în ordinea alinierii la noile realități. Un exemplu servește lipsa licenței de operator de transport a SRL „Moldovatransgaz” , dar și lipsa măsurilor privind implementarea unbundling-ului, care a fost lansat acum 4 ani.

Managementul schimbării va permite ca societatea să fie pregătită cu un set de măsuri prestabilite în situațiile:

1. Necesitatea de schimbare care vine din interiorul entității urmare a evaluărilor interne și se constată practici depășite care nu mai răspund realității, schimbarea tehnologiilor aplicate sau a structurilor care nu mai servesc interesului societății;
2. Necesitatea de schimbare impusă de circumstanțe externe, care nu depind de acțiunile societății.

III. Concluzie

Conceptul de dezvoltare a SA „Moldovagaz” poate fi abordat prin prisma multiplilor factori care pot influența asupra evoluției societății. Totuși, abordarea prin prisma practicilor de bună guvernare conduce la fortificarea capacităților entității în ajustarea în timp rapid la „noile realități” , sporește competitivitatea și reușește să crească randamentul utilizării resurselor disponibile. Astfel, reiterând cele expuse mai sus, câteva dintre cele mai importante măsuri care trebuie întreprinse sunt:

1. Modificarea structurii SA „Moldovagaz” prin crearea unui singur operator de sistem (si sucursale regionale) în scopul optimizării resurselor financiare și umane, sporirea calificării personalului responsabil de procese de suport și operaționale și uniformizarea tarifelor;

2. Implementarea sistemului de control intern și de management al calității la nivel de societate și întreprinderi în care societatea are calitatea de fondator, în scopul asigurării conformității și eficienței proceselor;
3. Asigurarea respectării procedurilor de planificare, desfășurare, raportare a procedurilor de achiziții publice, în scopul descurajării practicilor vicioase și economisirea resurselor;
4. Implementarea sistemului de management al schimbării pentru a putea răspunde la cerințele părților interesate și a deveni competitiv.