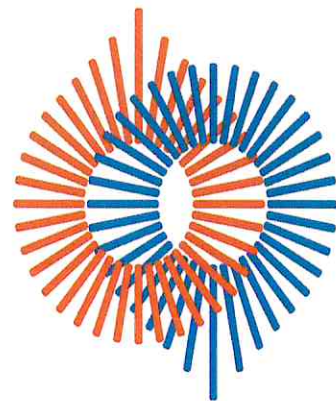




APROBAT:

**Director general al S.A. „TERMOELECTRICA”
Jurie RAZILONIAN**



TERMOELECTRICA · S · A ·

Registrul consolidat al riscurilor strategice, operaționale, antifraudă și anticorupție al S.A. „TERMOELECTRICA” pentru anul 2026

Acțiuni	Sub-acțiuni	Risc	Valoarea riscului			Reacția la risc	Activitate de control al riscului	Responsabil	Perioada /termen de implementare
			Impact	Probabilitate	Valoarea riscului				
1	2	3	4	5	6=4 x 5	7	8	9	10
Obiectivul strategic nr.1: Elaborarea și implementarea unui plan de investiții bine structurat în domeniul producerii primordial în cogenerare a energiei electrice și termice la fel în domeniul distribuției și furnizării energiei termice consumatorilor, care va contribui la majorarea fiabilității, eficienței, asigurarea securității tehnologice în sistem și protecția mediului ambiant, optimizarea costurilor și îmbunătățirea indicatorilor de performanță și de calitate a produselor și serviciilor prestate.									
1. Modernizarea surselor de generare	1.1. Elaborarea studiilor de fezabilitate și documentației tehnice 1.2. Executarea lucrărilor. 1.3 Supravegherea lucrărilor.	Efectul factorilor externi asupra estimării corecte a costurilor investiționale, la fel și asupra producătorilor de echipamente. Întârzieri în implementare. Echipamente de pe piețe neconcurențiale.	3 3	2 3	6 9	Reducere Reducere	Expertiză tehnico-economică externă; rezervă bugetară; verificare devize; Grafic detaliat; clauze contractuale cu penalități; monitorizare lunară; Control riguros asupra calității echipamentelor.	SPIOM, SPA/ CET/CT/ SCTSb	Trim. I–II 2026 2026–2027
2. Proiecte eficiență energetică SACET	2.1. Identificarea finanțării; 2.2. Pregătirea documentației tehnice	2.1. Insuficiența surselor financiare; 2.2. Birocrație în pregătirea	3	3	9	Transfer / Reducere	Atragere finanțare externă; Optimizarea procesului de pregătire documentației	SPA SPIOM CG UIP	Permanent

		documentației tehnice. Personal calificat limitat pe piața muncii					Executare etapizată proiecte; analiză cash-flow		
3. Promovarea cogenerării	Elaborarea programelor de producere. Optimizarea regimului de funcționare	Prognoze meteo incerte. Ineficiență tehnico-economică. Curbă neaplatizată a consumului de energie	2	2	4	Reducere	Testări periodice; audit energetic; ajustare regimuri	CET SMT	Permanent
4. Funcționarea sigură a utilajului	Mentenanță preventivă	Defecțiuni majore neplanificate	3	2	6	Reducere	Program mentenanță preventivă/predictivă ; monitorizare parametri	Inginer șef în industria prelucrătoare/ Șef departament în industria prelucrătoare (producere)	Permanent
5. Regim econom de funcționare	Aplicarea instrucțiunilor tehnice	Nerespectarea regimurilor optime	2	2	4	Reducere	Instruire personal; controale interne periodice	CET SMT	Permanent
6. Creșterea productivității muncii	Introducerea automatizării	Rezistență la schimbare	2	3	6	Reducere	Programe formare; comunicare internă; evaluare performanță	toate subdiviziunile	2026

7. Reducerea pierderilor în rețele	Reabilitarea rețelelor termice	Creșterea pierderilor peste limite	3	3	9	Reducere	Monitorizare pierderi; plan anual reabilitare	SRT/SC/ SMT	2026/2027
8. Protecția mediului	Implementarea tehnologiilor ecologice	Depășirea limitelor de emisii	3	1	3	Evitare / Reducere	Monitorizare emisii; audit de mediu; raportare autorități	LPM/SM T/subdivi ziuni relevante	Permanent
9. Elaborarea Planului de investiții	Consultarea factorilor interesați	Plan investițional necorelat cu necesitățile reale	2	2	4	Reducere	Consultări interne; analiză risc; aprobare Consiliul Societății	SPIOM/ Inginer șef în industria prelucrăto are	Trim. IV 2026

Obiectivul strategic nr.2: Asigurarea înregistrării rezultatelor prin majorarea livrărilor și optimizarea costurilor operaționale

1. Majorarea veniturilor din vânzări	Facturare la timp și integrală	Întârzierea sau erori în facturare	3	2	6	Reducere	Automatizare sistem de citire a datelor; verificare lunară;	SC	Permanent
2. Alimentarea fiabilă a consumatorilor	Asigurarea regimului optim de funcționare	Întreruperi în livrare	3	2	6	Reducere	Monitorizare tehnică continuă; mentenanță preventivă	CET/ SRT/SM T	Permanent
3. Proces eficient de încasare	Gestionarea soldurilor restante	Creșterea creanțelor și lipsa lichidităților	3	3	9	Reducere	Monitorizare lunară creanțe; notificări; acțiuni juridice	SC	Permanent
4. Comercializarea activelor neutilizate	Evaluare și valorificare	Subevaluarea activelor sau lipsa cumpărătorilor	2	3	6	Reducere	Evaluare independentă; proceduri	SPA	2026

							transparente de licitație		
5. Conlucrarea cu ANRE	Furnizare date pentru ajustare tarifară	Ajustarea tardivă a tarifelor	3	2	6	Reducere	Transmitere operativă date; analiză financiară periodică	SPAET/ SMT/ SPIOM/ CG	Permanent
6. Optimizarea costurilor exploatare	Implementarea Planului de mentenanță	Cheltuieli neplanificate excesive	3	2	6	Reducere	Plan anual mentenanță; control bugetar trimestrial	SPIOM/ subdivizi uni relevante	Permanent
7. Achiziții materiale și piese	Analiza pieței și licitații	Achiziții la prețuri necompetitive	3	2	6	Reducere	Proceduri achiziții; comisie evaluare; audit intern	SPA/ SPIOM/ CET/SRT	Permanent
8. Soluționarea problemelor organizaționale	Îmbunătățirea capacității administrative	Ineficiență managerială	2	2	4	Reducere	Audit intern; revizuire proceduri; indicatori performanță	SDG/CE T/SRT/ SCTSb	2026
9. Îmbunătățirea fluxului de numerar	Gestionarea încasărilor și plăților	Insuficiență flux operațional pentru acoperirea obligațiilor	3	3	9	Reducere	Planificare cash-flow; prioritizare plăți; control financiar	CG/SC	2026

Obiectivul strategic nr.3: Majorarea livrărilor prin conectarea de noi consumatori și asigurarea colectării plăților

1. Îmbunătățirea relațiilor cu consumatorii	Dialog permanent și comunicare	Deteriorarea imaginii companiei	3	2	6	Reducere	Plan comunicare; monitorizare reclamații; răspuns în termen	SC/ GCRP	Permanent
2. Identificarea consumatorilor cu surse individuale	Campanii de convingere	Refuzul debransării de la surse individuale	3	2	6	Reducere	Campanii informare privind avantaje economice/ecologice	SC/SRT/ GCRP	Permanent
3. Creșterea numărului de consumatori la SACET	Identificarea potențialilor consumatori	Lipsa interesului pentru conectare	3	3	9	Reducere	Studii de piață; oferte personalizate; facilități de branșare	SC	2026/2028
4. Crearea imaginii pozitive	Acțiuni de vizibilitate	Ineficiența campaniilor publicitare	2	2	4	Reducere	Analiză impact campanii; indicatori KPI marketing	GCRP	2026
5. Colectarea plăților curente	Proces de comunicare cu consumatorii	Creșterea restanțelor la plată	3	3	9	Reducere	Monitorizare lunară solduri; notificări automate; eșalonări	SC	Permanent
6. Reducerea datoriilor PF	Acțiuni legale	Costuri judiciare mai mari	2	2	4	Reducere	Analiză cost-beneficiu înaintea acțiunii în instanță	SC	Permanent
7. Proces de branșare la rețea	Gestionarea cererilor	Întârzieri în procesarea cererilor de conectare	2	2	4	Reducere	Termene clare de procesare; monitorizare dosare	SMT/SRT	Permanent
8. Extinderea rețelelor	Lucrări tehnice de conectare	Insuficiența avizelor/autorizațiilor	3	2	6	Reducere	Analiză capacitate tehnică; plan investițional corelat	SPIOM/ SRT/ SRT	2026/2028

9. Strategia de marketing	Implementare plan strategic	Strategie necorelată cu realitățile pieței Insuficiența promovării	2	2	4	Reducere	Revizuire anuală strategie; analiză indicatori	SC	Permanent
Obiectivul strategic nr.4: Dezvoltarea unei companii puternice și viabile prin management participativ realizat între organele de conducere, de administrare și control a Societății.									
1. Asigurarea guvernancei corporative eficiente	Conlucrarea dintre AGA, Consiliu și Organ executiv	Neclaritate în delimitarea competențelor	1	2	2	Reducere	Revizuire periodică Statut/Regulamente; instruire membri	Consiliul societății / SJ/organul executiv/ CIM	anual
2. Raportare transparentă către AGA și Consiliu	Raportare periodică a indicatorilor	Raportare incompletă sau întârziată	3	2	6	Reducere	Calendar de raportare; verificare internă a datelor	Director general al întreprinderii/ CIM/CG/ SPAET/ SPA/SJ	
3. Acces direct la informație	Publicarea informațiilor de interes public	Furnizarea de informații incomplete/ întârziate	3	1	3	Reducere	Procedură de verificare a informațiilor înainte de publicare	GCRP/ SJ	Permanent
4. Monitorizarea sistemului de control intern	Activitatea Comitetului de audit	Ineficiența sistemului de control intern	3	2	6	Reducere	Evaluare anuală CIM; implementare plan măsuri corective	AI/CIM	Anual
5. Comunicarea internă	Colaborare între subdiviziunile de conducere	Conștientizare	2	2	4	Reducere	Ședințe periodice Promovarea transparenței	Toate subdiviziunile	Permanent

6. Respectarea principiilor transparenței	Aplicarea politicilor de integritate	Risc reputațional	3	2	6	Reducere	Codul de conduită, etică și integritate al angajaților S.A. „TERMOELECTRICA”; declarații de integritate; instruiți periodice	Toate subdiviziunile	Permanent
Obiectivul strategic nr.5: Punerea în aplicare a soluțiilor tehnologice moderne, pentru funcționarea eficientă a întreprinderii, ca urmare a implementării PIESACET- 2 și demararea proiectului de alimentare centralizată cu energie termică a mun. Chișinău (OSACET).									
Implementarea OSACET, finanțat de BERD, BEI și UE	Contractare servicii consultanță TC5	Lipsă de interes/oferte	3	2	6	Reducere	Monitorizarea interesului operatorilor economici	UIP	
	Implementare investiții proiecte-pilot (eficiență energetică în blocuri locative)	- Refuzul beneficiarilor de a se conecta la sistemului de distribuție pe orizontală;	3	1	3	Reducere		UIP	2026-2031
		- Colaborare ineficientă cu Centrul Național pentru Energie Durabilă (CNED);	3	1	2	Reducere			
		- Lipsa unui mecanism de finanțare a lucrărilor în	3	2	6	Reducere			

		interiorul apartamentelor de la CNED;				Reducere			
		- Întârzierea efectuării auditului energetic al blocurilor și proiectarea soluțiilor tehnice;	2	3	6	Reducere			
		- Capacitate limitată a agenților economici de a asigura executarea integrală a volumului de lucrări în perioada contractuală;	2	3	6	Reducere			
		- Întârzierea efectuării lucrărilor;	3	1	3	Reducere			
		- Calitatea nesatisfăcătoare a lucrărilor;	2	3	6	Reducere			
		- Creșterea prețurilor la materiale și echipamente							

Implementare investiții PTI	- Capacitate limitată a agenților economici de a asigura executarea integrală a volumului de lucrări în perioada contractuală;	2	2	4	Reducere	Divizarea pe loturi mai mici;	UIP	2026-2031
	- Întârzierea efectuării lucrărilor;	2	1	2	Reducere	Stabilirea unei durate mai mari a lucrărilor în contract. Grafic de lucru detaliat, clauze contractuale cu penalități, monitorizare lunară.		
	- Calitatea nesatisfăcătoare a lucrărilor	3	1	3	Reducere	Control al materialelor folosite; Control al calității lucrărilor.		
	- Creșterea prețurilor la materiale și echipamente	2	3	6	Reducere	Actualizarea estimărilor și monitorizarea pieței		
Implementare investiții distribuție pe orizontală	- Refuzul beneficiarilor de a se conecta la sistemului de distribuție pe orizontală;	2	3	6	Reducere	Comunicare eficientă, campanie media, promovare proiect; Divizarea pe loturi mai mici;	UIP	2027-2031

		- Capacitate limitată a agenților economici de a asigura executarea integrală a volumului de lucrări în perioada contractuală;	2	2	4	Reducere	Prelungirea duratei lucrărilor.		
		- Întârzierea efectuării lucrărilor;	2	2	4	Reducere	Grafic de lucru detaliat, clauze contractuale cu penalități, monitorizare lunară.		
		- Calitatea nesatisfăcătoare a lucrărilor	3	1	3	Reducere	Control al materialelor folosite; Control al calității lucrărilor.		
		- Creșterea prețurilor la materiale și echipamente	2	3	6	Reducere	Actualizarea estimărilor și monitorizarea pieței		

	Implementare investiții rețele termice	- Întârzierea efectuării lucrărilor;	2	2	4	Reducere	Grafic de lucru detaliat, clauze contractuale cu penalități, monitorizare lunară.	UIP	2027-2031
		- Calitatea nesatisfăcătoare a lucrărilor	3	1	3	Reducere	Control al materialelor folosite; Control al calității lucrărilor.		
	Implementare investiții stații pompare	- Întârzierea efectuării lucrărilor;	2	2	4	Reducere	Grafic de lucru detaliat, clauze contractuale cu penalități, monitorizare lunară.	UIP	2027-2031
		- Calitatea nesatisfăcătoare a lucrărilor	3	1	3	Reducere	Control al materialelor folosite; Control al calității lucrărilor.		
		- Creșterea prețurilor la materiale și echipamente	2	3	6	Reducere	Actualizarea estimărilor și monitorizarea pieței		

		<ul style="list-style-type: none"> - Debursarea cu întârziere a surselor financiare de la BERD, BEI, Granturi; - Aplicarea din partea antreprenorilor a clauzelor de penalitate la neachitarea în termen și/sau nerespectarea clauzelor financiare din contracte. - Capacitate insuficientă a UIP cauzată de numărul limitat de specialiști și/sau lipsa unor poziții necesare pentru implementarea eficientă a proiectului 	3	1	3	Reducere	Monitorizarea îndeplinirii cerințelor acordurilor financiare	UIP	2026-2031
			2	1	2	Reducere	Monitorizarea clauzelor contractuale cu antreprenorii		
			3	2	6	Reducere	Monitorizarea și la necesitate, completarea echipei UIP; distribuirea clară a responsabilităților și monitorizarea periodică a volumului de activitate.		
Obiectivul operațional nr.1 Realizarea planului anual de producție și eficiență energetică									
1. Implementarea mentenanței	Monitorizarea zilnică regimuri lor de funcționare și a	Deconectări avariate. Defecțiuni ale turbinelor, cazanelor,	3	2	6	Reducere	Mentenanță planificată; monitorizare	Gestionarii de echipament/	Permanent

preventive sistematice 2. Monitorizarea tehnică continuă	indicatorilor tehnici de performanță. Respectarea graficelor lucrărilor de deservire. Testarea periodică a sistemelor de semnalizare și protecție	generatoarelor și/sau alt echipament energetic.					parametri; revizii tehnice periodice	SPIOM/ SMT/ Inginer șef în industria prelucrătoare	
3. Evaluare tehnică periodică Program multianual de modernizare	Clasificarea echipamentelor după grad de risc Plan investițional pe 3–5 ani Prioritizarea înlocuirii echipamentelor critice	Creșterea vitezei de uzura morală și fizică a echipamentelor. Defecțiuni ale echipamentelor energetice.	3	2	6	Reducere	Evaluări tehnice anuale; program multianual de modernizare; prioritizarea investițiilor	Inginer șef în industria prelucrătoare / SPIOM	2026/2028
4. Constituirea stocurilor minime de siguranță	Stabilirea listei pieselor critice conform fișelor de mentenanță.	Lipsa pieselor de schimb critice. Timp mai îndelungat la lichidarea defecțiunilor.	3	2	6	Reducere	Monitorizare stocuri; constituire stoc de siguranță; contracte-cadru furnizori	SPA/ SPIOM/ Gestionari de echipament	Trimestrial

5. Diversificarea furnizorilor	Stabilirea nivelului minim de stoc	Reducerea livrărilor de energie către consumatori.							
6. Plan de continuitate a procesului tehnologic	Contractare alternativă furnizori Monitorizare consumului de resurse	Înteruperi în aprovizionarea cu resurse	3	2	6	Reducere	Contracte ferme cu furnizori; stoc strategic; diversificarea furnizorilor	SMT	Permanent
7. Instruirea periodică. Standardizarea procedurilor	Instruiri anuale obligatorii în centre de instruire. Simulări și antrenamente cu acțiuni reale în situații de urgență	Erori umane în exploatarea instalațiilor. Deconectări avariate ale echipamentelor energetice.	2	2	4	Reducere	Proceduri operaționale clare; instruire periodică; rotație personal	SPP / SRU și CD/ Șefii serviciilor tehnice.	Semestrial
8. Elaborarea și implementarea Planului pentru sezonul rece	Analiza riscurilor tehnice specifice sezonului rece. Definirea responsabilităților pe subdiviziuni.	Incidente tehnice în sezonul rece (vârf de sarcină)	3	2	6	Reducere	Plan sezon rece; teste preventive; echipe intervenție rapidă; actualizare plan continuitate	Inginer șef în industria prelucrătoare	Anual (înainte de sezon)
Obiectivul operațional nr.2 Realizarea planului anual de producție și eficiență energetică									

1. Analiza devierilor de la planul de producere	<p>Ședințe lunare analiză performanță</p> <p>Ajustare plan de producere</p>	<p>Neîndeplinirea indicatorilor de producere.</p> <p>Supraconsumuri de resurse.</p> <p>Micșorare volume de vânzări</p>	2	2	4	Reducere	<p>Monitorizare periodică a producției; rapoarte săptămânale; ajustări operative</p>	<p>SMT/ Șef departament în industria prelucrătoare(producer)/ Șef CT/ Inginer șef în industria prelucrătoare</p>	Permanent
<p>2. Optimizare regim funcționare</p> <p>Control consum specific</p>	<p>Analiză comparativă cu normele de reglementare și programul de producere.</p> <p>Calibrare/Ajustare regimuri de funcționare echipament.</p> <p>Calibrare/Ajustare echipamente de control și măsurare</p>	<p>Supraconsum de combustibil și resurse per unitate de energie peste normele planificate.</p> <p>Creșteri costuri de producție.</p>	2	2	4	Reducere	<p>Evidență consum; compararea cu planul; verificări lunare</p>	<p>SMT/ Șef departament în industria prelucrătoare(producere)/ Șef CT/ Inginer șef în industria prelucrătoare</p>	Lunar

3. Modernizarea componentelor critice	Analiză eficiență energetică Înlocuire componente ineficiente	Randament scăzut al instalațiilor. Creșteri costuri de producție.	3	2	6	Reducere	Mentenanță preventivă; monitorizare parametri tehnici; audit tehnic anual	SMT/ Inginer șef în industria prelucrătoare	trimestrial
4. Îmbunătățirea procesului de planificare tehnică a lucrărilor	Elaborarea și aprobarea planurilor anuale și trimestriale de mentenanță și reparații - Corelarea planurilor tehnice cu programul de producere a energiei - Stabilirea priorităților pentru lucrările tehnice critice	Întârzieri în modernizarea infrastructurii critice. Executarea necorespunzătoare a planurilor de producere.	2	2	4	Reducere	Proceduri de planificare standard; revizuire periodică a planului; simulări de scenarii	Inginer șef în industria prelucrătoare	Simestrial
5. Consolidarea procesului de planificare și prognozare a programului de producere	Monitorizarea programului de producere efectiv/regimurilor de funcționare	Creșteri neprevăzute ale costurilor operaționale	2	3	6	Reducere	Monitorizare parametrilor tehnici	SMT	Lunar

Obiectivul operațional nr.3 Menținerea infrastructurii tehnice în stare optimă de funcționare

1. Monitorizarea respectării termenelor de mentenanță	Consolidarea controlului intern asupra realizării lucrărilor tehnice	Întârzierea lucrărilor de mentenanță preventivă	3	2	6	Reducere	Plan anual de mentenanță; monitorizare termene; rapoarte periodice	Inginer șef în industria prelucrătoare / ST	Permanent
2. Consolidarea controlului calității lucrărilor de reparație	Stabilirea procedurilor tehnice pentru executarea lucrărilor de reparație - Verificarea tehnică a lucrărilor executate înainte de recepție - Documentarea rezultatelor verificărilor tehnice	Reparații efectuate superficial sau neconform	3	2	6	Reducere	Inspectarea lucrărilor; standarde tehnice; audit calitate	Inginer șef în industria prelucrătoare / ST	Permanent
3. Actualizarea și gestionarea sistematică a documentației tehnice	Inventarierea documentației tehnice existente - Revizuirea și actualizarea periodică a documentației tehnice - Aprobarea documentației	Lipsa documentației tehnice actualizate	2	3	6	Reducere	Revizuire/actualizare , periodică documentație; arhivare centralizată		Trimestrial

	tehnice actualizate conform procedurilor interne								
4. Organizarea procesului de supraveghere tehnică a echipamentelor	Stabilirea responsabililor pentru monitorizarea parametrilor tehnici - Verificarea periodică a valorilor parametrilor tehnici - Documentarea și raportarea abaterilor constatate	Lipsa monitorizării parametrilor tehnici	3	2	6	Reducere	Sisteme de monitorizare automate; rapoarte zilnice; intervenții rapide	Inginer șef în industria prelucrătoare /operatori	Permanent
Obiectivul operațional nr.4 Respectarea normelor de securitate și protecția muncii									
1. Consolidarea sistemului de securitate și sănătate în muncă	Elaborarea și actualizarea instrucțiunilor de securitate și sănătate în muncă - Evaluarea periodică a riscurilor profesionale la locurile de muncă - Implementarea măsurilor de	Accidente de muncă	3	2	6	Reducere	Proceduri de securitate; instruire inițială și periodică; echipe de intervenție	SPP/ Șefi de subdiviziuni	Permanent

	prevenire a accidentelor								
2. Consolidarea cadrului procedural tehnic	Elaborarea și actualizarea periodică a procedurilor tehnice de exploatare și mentenanță - Aprobarea și comunicarea procedurilor către personalul responsabil - Asigurarea accesului personalului la procedurile tehnice actualizate	Nerespectarea procedurilor tehnice	3	2	6	Reducere	Instruiri periodice; verificări operative; monitorizare continuă	SPP / CT	Permanent
3. Organizarea sistemului de instruire profesională continuă	Elaborarea și aprobarea planului anual de instruire a personalului - Organizarea instruirilor periodice privind exploatarea echipamentelor și procedurile tehnice	Lipsa instruirii periodice	3	2	6	Reducere	Plan anual instruire; rapoarte de participare; evaluare cunoștințe	SRUCD/ CIM	Trimestrial

	- Monitorizarea participării angajaților la programele de instruire								
4. Asigurarea echipamentului individual și colectiv de protecție	Identificarea necesarului de echipamente de protecție pentru fiecare post de muncă - Achiziționarea și distribuirea echipamentelor corespunzătoare - Verificarea periodică a stării echipamentelor și înlocuirea celor uzate	Echipamente de protecție insuficiente	2	2	4	Reducere	Inventariere periodică; verificare dotări	Toate subdiviziunile/SPP	Permanent
5. Implementarea unui sistem de controale interne privind securitatea	Elaborarea procedurilor interne pentru monitorizarea securității - Stabilirea responsabililor pentru efectuarea	Lipsa controalelor interne privind securitatea	3	2	6	Reducere	Inspecții interne; audit securitate; rapoarte periodice	SSI/CIM/SRU și CD	Trimestrial

	controalelor - Definirea frecvenței și metodologiei controalelor								
Obiectivul operațional nr.5 Gestionarea eficientă a resurselor financiare și materiale									
1. Optimizarea gestiunii stocurilor	Crearea și menținerea unui registru electronic al stocurilor - Stabilirea stocurilor minime și maxime pentru fiecare tip de material - Inventarierea periodică a stocurilor	Utilizarea ineficientă a stocurilor	2	3	6	Reducere	Monitorizare stocuri; inventar periodic; reguli interne de consum	SPA / CG/ gestionari stocuri	Lunar
2. Organizarea inventarierii periodice a bunurilor și stocurilor	Elaborarea calendarului anual de inventariere - Stabilirea responsabililor pentru efectuarea inventarierilor - Documentarea și aprobarea	Complexitatea proceselor	2	2	4	Reducere	Program anual de inventariere; rapoarte de control; reconciliere conturi	DG/CG/ gestionari stocuri	Anual

	rezultatelor inventarierilor								
3. Consolidarea procesului de aprobare a plăților	Verificarea documentației justificative înainte de efectuarea plăților - Stabilirea responsabililor pentru aprobarea plăților - Aplicarea procedurilor interne privind autorizațiile de plată	1.Întârzierea plăților 2. Obținerea autorizațiilor de plată	3	2	6	Reducere	Proceduri aprobări plăți; controale interne; reconciliere facturi	CG/DG/SJ	Permanent
4. Monitorizarea și controlul executărilor cheltuielilor aprobate	Urmărirea anuală/periodică a execuției costurilor - Compararea cheltuielilor efective cu cheltuielile aprobate - Raportarea abaterilor către conducerea întreprinderii	Depășirea costurilor	2	2	4	Reducere	Analiză periodică; rapoarte anuale	SPAET	Anual

Obiectivul operațional nr.6 Asigurarea conformității cu cadrul normativ

1. Monitorizarea legislației și reglementărilor în domeniul energetic	Urmărirea periodică a modificărilor legislative și reglementărilor ANRE sau altor autorități - Informarea conducerii și subdiviziunilor despre noile cerințe - Înregistrarea documentației legislative relevante pentru activitate	Interpretarea dublă	3	2	6	Reducere	Monitorizare legislație; consultanță juridică; controale interne periodice	CIM/SJ/ SMT/SC	Permanent
2. Consolidarea procesului de revizuire și actualizare a actelor interne	Inventarierea tuturor actelor interne existente - Stabilirea unui calendar anual de revizuire a actelor - Aprobarea actelor actualizate conform procedurilor interne	Neactualizarea actelor interne. Erori de neconformitate cu cadrul legal.	2	2	4	Reducere	Revizuire periodică; arhivare centralizată; aprobări oficiale	Toate subdiviziunile	Trimestrial
3. Organizarea și planificarea	Elaborarea calendarului anual al	Lipsa raportărilor obligatorii.	2	2	4	Reducere	Proceduri de raportare; calendar	CG/SPIO M/SPAET	Permanent

raportărilor obligatorii	raportărilor - Stabilirea responsabililor pentru fiecare raport - Corelarea termenelor de raportare cu cerințele legale și interne	Sanțiuni privind neîncadrarea în termen.					raportări; verificare respectare termene	/SMT/SRU și CD/SPA/SDG/SPP/LPM/subdiviziuni relevante conform domeniului de activitate	
4. Monitorizarea și corectarea abaterilor	Efectuarea controalelor interne pentru identificarea eventualelor neconformități - Aplicarea măsurilor corective și preventive - Raportarea rezultatelor și urmărirea implementării măsurilor	Sanțiuni din partea autorităților de reglementare	3	2	6	Reducere	Audit intern periodic; verificări de conformitate; rapoarte către management	CIM	Trimestrial
Obiectivul operațional nr.7 Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii									
1. Consolidarea procesului de	Elaborarea planurilor detaliate de	Întârzieri în implementarea	3	2	6	Reducere	Monitorizare calendar proiecte;	SPIOM/ Inginer șef în	Permanent

planificare a proiectelor	implementare pentru fiecare proiect investițional - Stabilirea etapelor și termenelor clare de realizare - Corelarea planurilor de proiect cu resursele disponibile și bugetul aprobat	proiectelor investiționale. Nevalorizarea resurselor financiare.					rapoarte periodice; întâlniri de progres	industria prelucrătoare/ Manager proiect	
2. Monitorizarea execuției proiectelor investiționale	Verificarea lunară a cheltuielilor comparativ cu planul aprobat. - Identificarea și raportarea abaterilor - Analiza cauzelor depășirilor de buget	Depășiri de budget. Neexecutarea bugetului.	3	2	6	Reducere	Control periodic; aprobarea etapelor; audit proiect	SPIOM	Lunar
3. Consolidarea standardelor și procedurilor de calitate	Elaborarea și actualizarea instrucțiunilor tehnice și standardelor de calitate - Aprobarea procedurilor de	Calitate scăzută a lucrărilor	3	2	6	Reducere	Inspecții tehnice; verificări calitate; contracte cu clauze de penalizare	SPIOM/ Inginer șef în industria prelucrătoare/ Gestionari de utilaje	Permanent

	control al calității - Distribuirea documentației către personalul responsabil								
4. Consolidarea procesului de planificare tehnico- economică a PMI	Elaborarea planurilor tehnico-economice pe baza datelor istorice și prognozelor reale - Corelarea planurilor cu obiectivele operaționale și bugetul aprobat - Implicarea subdiviziunilor relevante în procesul de planificare	Planificare tehnico- economică deficitară	3	2	6	Reducere	Revizuire planuri; simulări scenarii;	SPIOM	Trimestrial
Obiectivul operațional nr.8 Managementul resurselor umane									
1. Planificarea și recrutarea personalului calificat	Evaluarea necesariului de specialiști tehnici pe subdiviziuni - Lansarea proceselor de	Lipsa specialiștilor calificați	3	2	6	Reducere	Parteneriate cu instituții de învățământ; recrutare activă; programe de atragere talente	SRU și CD	Permanent

	recrutare și selecție - Colaborarea cu instituțiile de învățământ și parteneri pentru atragerea de specialiști								
2. Organizarea programelor de instruire profesională	Elaborarea unui plan anual de instruire pe subdiviziuni - Stabilirea tipurilor de instruire necesare (tehnică, de securitate și sănătate în muncă etc.) - Comunicarea planului și implicarea angajaților	Instruire profesională insuficientă Lipsa centrelor de instruire specializate naționale	2	2	4	Reducere	Plan anual instruire; Programe individuale de pregătire profesioanlă, rapoarte de participare; evaluare competențe	CIM/ SRU și CD/ SPP/ Șefi subdiviziunilor	Anual
3. Prevenirea conflictelor prin comunicare și politici interne	Elaborarea și implementarea regulamentelor de conduită și politici anti-conflict - Stabilirea unor proceduri clare de rezolvare a disputelor - Promovarea	Conflicte interne	2	2	4	Reducere	Proceduri interne de mediere; întâlniri periodice; sondaje climat organizațional	SRU și CD/ AAC/ Șefii subdiviziunilor	Permanent

	comunicării deschise și respectuoase între angajați								
Obiectivul operațional nr.9 Securitatea informațională și protecția datelor									
1.Consolidarea securității sistemelor SCADA	<p>- Segmentarea rețelelor SCADA de rețelele publice și administrative.</p> <p>- Actualizarea periodică a software-ului și patch-urilor de securitate.</p> <p>Implementarea firewall-urilor și sistemelor de detecție a intruziunilor (NDR);</p>	Atacuri cibernetice asupra sistemelor SCADA	3	2	6	Reducere	Sisteme de securitate IT; firewall și antivirus; monitorizare continuă; teste de penetrare	STIC	Permanent
2. Consolidarea securității IT	<p>Instalarea și actualizarea sistemelor antivirus și de protecție a rețelei</p> <p>- Actualizarea periodică a software-</p>	Pierderea datelor tehnice, ransomware, phishing, inginerie socială	3	2	6	Reducere	Backup-uri regulate; stocare securizată; proceduri de restaurare date, autentificare multifactorial (pentru serviciile disponibile)	SSIM/STIC	Zilnic / Săptămâna 1

	<p>ului și patch-urilor de securitate.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Înlocuirea periodică a tehnicii de calcul cu SO învechit, și/sau platformele de virtualizare cu suport expirat. - Limitarea accesului la datele tehnice pe baza responsabilităților - Monitorizarea și jurnalizarea accesului la sistemele cu date sensibile. <p>Implementarea sistemelor de detecție a intruziunilor (EDR);</p>								
3. Monitorizarea și detectarea accesului neautorizat	<p>Implementarea sistemelor de monitorizare și logare a accesului</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analiza alertelor de 	Acces neautorizat la sistemele interne (furt de date sau sabotaj)	2	2	4	Reducere	Politici de acces; autentificare multifactor; monitorizare log-uri	SSIM/STIC	Permanent

	<p>securitate și raportarea incidentelor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigarea rapidă a acceselor neautorizate identificate 								
4. Implementarea unui sistem de gestionare a copiilor de rezervă regulat	<p>Stabilirea frecvenței backup-urilor (zilnic, săptămânal, lunar)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatizarea procesului de backup pentru date critice - Verificarea și validarea periodică a backup-urilor 	Lipsa backup-urilor periodice	2	3	6	Reducere	Plan backup automat; verificări periodice; raportare către management	SSIM/ - STIC	Zilnic / Săptămâna 1
5. Revizuirea și actualizarea periodică a politicilor IT	<p>Inventarierea tuturor politicilor IT existente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea unui calendar anual de revizuire - Actualizarea politicilor în funcție de modificările legislative, tehnologice și operaționale. 	Lipsa politicilor IT actualizate. Eroarea umană (cea mai mare vulnerabilitate)	2	2	4	Reducere	Actualizare anuală politici IT; audit intern; instruire angajați	SSIM/ STIC	Anual

6.Implementarea unui sistem de securizare a rețelelor de comunicații	Configurarea accesului dispozitivelor autorizate la rețeaua de calculatoare, serviciu protocol autentificare IEEE 802.1X (dot1x)	Lipsa controlului de acces la rețeaua informațională	3	3	9	Reducere	Monitorizare	STIC	Zinic
Riscurile de fraudă și corupție									
1. Gestionarea financiar-contabilă	Evidență contabilă	Erori în date	3	2	6	Reducere	Separarea atribuțiilor, verificare ierarhică, audit intern	DG/CG/SC/subdiviziuni relevante/responsabili de prezentare a documentelor primare	Permanent
2. Raportare financiară	Întocmire rapoarte	Raportări financiare eronate	3	1	3	Reducere	Revizuire managerială, audit	DG/CIM	Anual/trimestrial/lunar/simestrial
3. Organizare achiziții	Documentație	Favorizarea operatorilor	3	2	6	Reducere	Comisie achiziții, declarații conflict interese	SPA	Permanent
4. Proceduri licitație	Evaluare oferte	Licitații trucate	3	1	3	Reducere	Transparență, monitorizare	SPA	Permanent

5. Recepție bunuri	Verificare calitate livrare	Facturi exagerate / servicii fictive/ calitate redusă	3	2	6	Reducere	Comisie recepție, verificare tehnică	SPA/SPIO M	Permanent
6. Exercițare atribuții	Decizii conforme	Acceptare mită/favoruri Trafic de influență	3	1	3	Reducere	Cod conduită, etică, și integritate al angajaților, declarații integritate	șefi de subdivizii/SSI	Permanent
7. Operare datelor comerciale	Monitorizare	Manipulare date comerciale	3	2	6	Reducere	Jurnalizare acces. Analiza statisticii	SC/SM	Permanent
8. Gestionare combustibil	Evidență consum	Consum fraudulos	2	2	4	Reducere	Monitorizare cantitativă	SDG (ScTM)/SRT	Lunar
9. Gestionare stocuri	Inventariere	Sustragere bunuri	2	1	2	Reducere	Inventariere anuală	Gestionari de bunuri	Anual
10. Evidență timp de muncă	Pontaj	Eroare pontaje	2	1	2	Reducere	Pontaj electronic	șefi de subdivizii	Permanent
11. Administrare rețea	Securitate	Acces neautorizat	2	2	4	Reducere	Gestionarea accesului la sistemele informatice pe baza drepturilor aprobate. Acordarea accesului doar în	SSIM/STIC	Permanent

							baza solicitării și aprobării subdiviziunilor responsabile		
12. Protecție date	Comunicare	Divulgarea, pierderea sau compromiterea datelor modelate în sistemul informațional	2	2	4	Reducere	Instruire, backup zilnic	SSIM/ STIC	Permanent