

2021

POLITICA MANAGEMENTULUI DE RISC ȘI MONITORIZAREA RISCULUI

pentru ANUL 2020

APAVITAL S.A.

RAPORT ANUAL

Elaborat de APAVITAL S.A.
în conformitate cu prevederile
OUG nr. 109/2011
privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice



Cuprins

1	Prezentare generală	3
2	Profilul de risc	6
3	Limita de toleranță la risc	7
4	Concluzii	8

1. Prezentare generală

În conformitate cu prevederile *Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/20.04.2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice*, directorul general al companiei APAVITAL este responsabil cu organizarea și implementarea unui proces de management al riscurilor care să faciliteze realizarea obiectivelor societății în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate. Așadar, managementul riscului este o funcție a managementului care are rolul de a identifica, evalua și trata cauzele și efectele incertitudinii și riscului asupra companiei. Scopul este de a reduce costul riscului sub toate formele sale și de a ajuta entitatea să înainteze spre atingerea obiectivelor sale pe o cale cât mai directă și mai eficientă.

Din punctul nostru de vedere, managementul riscului la nivelul APAVITAL S.A. a solicitat:

- abordarea unui stil de management proactiv
 - managementul de pe toate nivelurile ierarhice a anticipat evenimentele posibil să apară, care ar putea afecta atingerea obiectivelor, înaintea materializării riscurilor;
 - nu s-a permis materializarea riscurilor inerente și s-au limitat efectele directe și indirecte generate de riscuri.
- un cadru organizațional eficient și eficace în atingerea obiectivelor unităților ierarhice
 - identificarea și ierarhizarea riscurilor a determinat o prioritizare în alocarea resurselor companiei în urma unei analize „efort depus – rezultat obținut”;
 - eforturi convergente pentru atingerea obiectivelor asumate de către entitate și analiza sistematică a riscurilor identificate, ceea ce a implicat o realocare periodică a resurselor și modificarea unor priorități.
- exercitarea unui control intern managerial solid
 - managementul riscurilor este un mijloc important prin care se implementează la nivelul companiei un sistem de control intern managerial eficient și eficace;
 - există o legătură directă între planurile de management (asociate cu activitățile derulate pentru atingerea obiectivelor asumate de către unitățile ierarhice) și planurile de măsuri elaborate pentru gestionarea riscurilor.

Având ca punct de plecare documentul nr. 62.934/**15.12.2020**, intitulat *Informare privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul companiei APAVITAL pe anul 2020*, întocmit de Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial (numită în continuare Comisia de monitorizare), avizat de președintele Comisiei de monitorizare și aprobat de Directorul general al companiei, membrii Consiliului de Administrație au constatat următoarele:

- pentru asigurarea unui management eficient al riscurilor la toate nivelurile companiei, conducătorii compartimentelor din structura organizatorică și-au reconfirmat/nominalizat (prin notă internă) responsabilii cu riscurile (demers încheiat la data de **9 martie 2020**, în conformitate

cu prevederile Programului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial al APAVITAL pentru anul 2020, document nr. 5.240/31.01.2020);

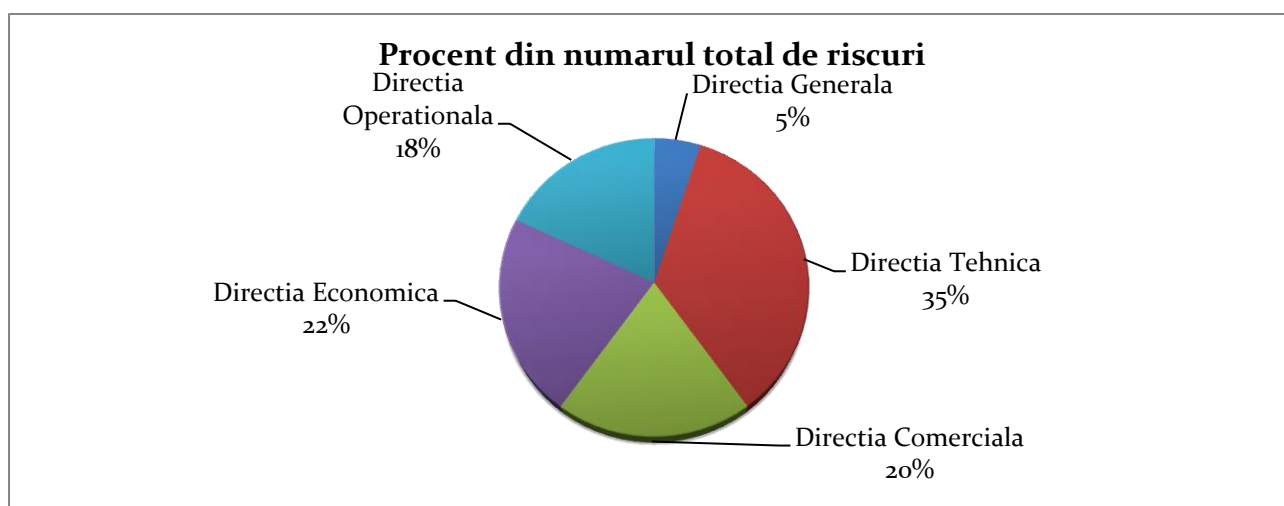
▪ deoarece responsabilii cu riscurile consiliază personalul din cadrul compartimentelor și asistă conducătorii acestora în procesul de gestionare al riscurilor, Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare a desfășurat, în perioada **30.03-13.04.2020**, un webinar cu aceștia (dar și cu șefii unităților ierarhice) privind managementul riscului;

▪ următoarele repere cronologice cuprind acțiunile menite asigurării cadrului organizațional și procedural pentru identificarea și evaluarea riscurilor, stabilirii strategiei de gestionare a riscurilor, monitorizării implementării măsurilor de control, revizuirii și raportării acestora, astfel:

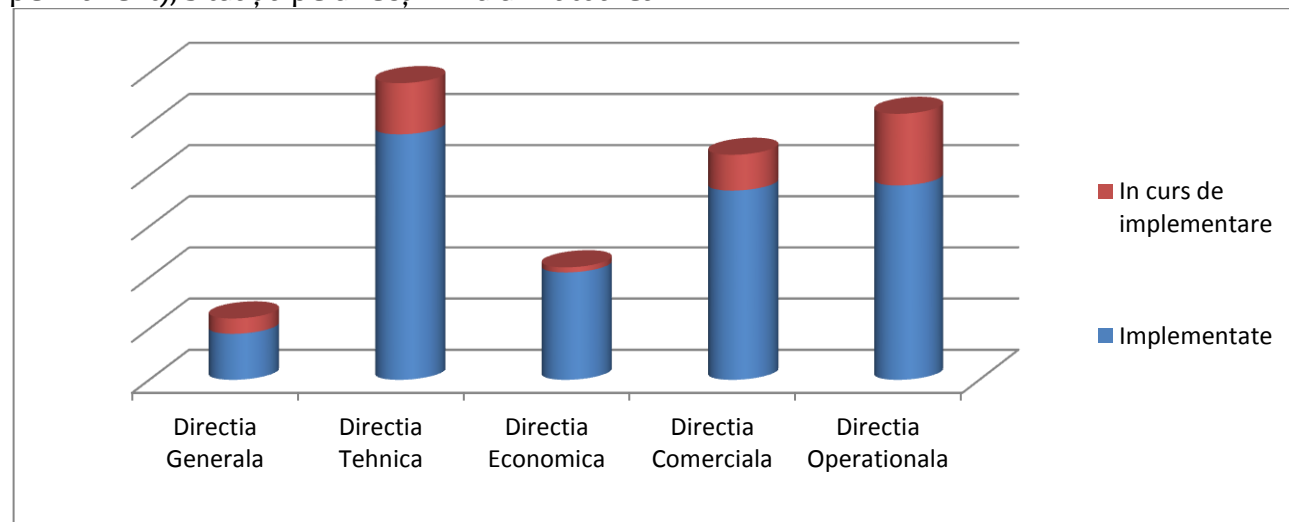
- **11.03.2020** – Identificarea/Reevaluarea principalelor riscuri, asociate obiectivelor fiecărui compartiment (rezultând documentul numit *Lista obiectivelor SMART, activităților și riscurilor*). Prin evaluarea riscurilor înțelegem aici două tipuri de activități legate între ele. Mai întâi riscurile au trebuit identificate – a fost vorba aici atât de identificarea pericolelor sau a hazardurilor, cât și de identificarea expunerilor. Identificarea propriu-zisă a fost urmată de o analiză a riscurilor, care a ajutat la înțelegerea naturii hazardului, a factorilor de risc, a expunerilor la risc: cum s-a ajuns la existența lor, în ce mod pot interacționa producând pierderi sau daune.
- **20.03.2020** - Evaluarea riscurilor prin estimarea probabilității de materializare și a impactului asupra obiectivelor specifice în cazul în care aceste riscuri se materializează, utilizându-se *Fișa de identificare și evaluare a riscului*. Scopul acestei etape a fost de a măsura propriu-zis riscurile, estimându-se probabilitățile de producere a pierderilor și daunelor, precum și dimensiunile sau gravitatea acestora. Pentru a stabili o ierarhie a riscurilor, s-a utilizat, atât pentru impact, cât și pentru probabilitate, o scară pe trei niveluri, de la 1 la 3.
- **08.04.2020** – Prioritizarea riscurilor evaluate, prin compararea expunerii la risc (probabilitate și impact) cu limita companiei de toleranță la risc și stabilirii unei ordini de gestionare a riscurilor, stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor (răspunsului la risc) prin identificarea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor, inclusiv măsuri de control – toate acestea fiind transpuse în *Planul pentru implementarea măsurilor de control și de urmărire a riscului*.

IMPACT	RIDICAT 3	3x1=3	3x2=6	3x3=9
	MEDIU 2	2x1=2	2x2=4	2x3=6
	SCĂZUT 1	1x1=1	1x2=2	1x3=3
		SCĂZUT 1	MEDIU 2	RIDICAT 3
	PROBABILITATE			

- **16.04.2020** – Revizuirea *Registrului de riscuri* la nivelul compartimentului, document ce reprezintă o sinteză a datelor, informațiilor și deciziilor luate în procesul de management al riscurilor (cu respectarea formatului impus de OSGG nr. 600/2018).
- **08.05.2020** – Revizuirea *Registrului de riscuri* la nivelul companiei (document nr. 20.752), document care include numai riscurile semnificative extrase din registrele întocmite la nivel de compartiment.
- **05.06.2020** – Măsurile de control stabilite de compartimente au fost centralizate la nivelul companiei și au fost aprobate de către directorul general (document nr. 26.031).
- **08.12.2020** - Conducătorii compartimentelor au raportat modul de desfășurare a procesului de gestionare a riscurilor. Sintetic, pentru anul 2020, din cele 112 riscuri identificate, situația procentuală pe direcții se prezintă astfel:



Dintr-un total de 98 de măsuri de control (multe vizând gestionarea mai multor riscuri cu profil apropiat), 82 au fost implementate și 17 sunt în curs de implementare (având un caracter permanent), situația pe direcții fiind următoarea:



2. Profilul de risc

Profilul de risc analizat și avizat a fost conceput ca un tabel ce cuprinde o evaluare generală documentată și prioritizată a gamei de riscuri specifice identificate, cu care se confruntă compania.

Riscurile depistate, în ordinea descrescătoare a impactului	Responsabili
9 - Riscul de mediu O categorie care include riscul neconformării cu legislația și criteriile existente sau viitoare. În această accepțiune se iau în calcul pierderile pe care compania le poate înregistra ca urmare a costurilor, litigiilor și a dificultăților de a menține activitățile operaționale și de dezvoltare. Aspectele referitoare la securitatea și sănătatea în muncă pot fi semnificative și din punct de vedere al riscului la mediu.	Managementul riscului de mediu a fost coordonat de Serviciul Analiză – Calitate, al cărui șef este și Responsabil cu Managementul Integrat
6 - Riscul de imagine Provocările reputaționale sunt un « risc de risc ». Aceste provocări sunt, de regulă, rezultatul unor probleme legate de încălcarea standardelor etice sau de reglementare, cerințelor privind calitatea apei sau serviciilor, iar consecințele acestor probleme cresc până la proporții enorme, disproporționate, fiind consolidate de rețelele sociale, opinia publică și mass-media.	Managementul riscului de imagine a fost coordonat de Serviciul Marketing, Relații cu publicul, al cărui șef este și purtătorul de cuvânt al companiei
4 - Riscuri financiare Riscurile constau în deteriorarea valorii economiilor sau investițiilor pe care compania le deține, sau creșterea neașteptată a plăților eferente contractelor angajate.	Managementul riscului financiar a fost coordonat de Biroul Analiză Economică - Tarife
3 - Riscul de exploatare Risc legat de structura costurilor de exploatare și care depinde în mod direct de ponderea mai mare sau mai mică a cheltuielilor fixe în totalul cheltuielilor.	Managementul riscului tehnologic a fost coordonat de Directorul operațional
3 - Riscuri IT Riscuri legate de breșele de securitate în aria serverelor și a stațiilor de lucru, în perimetrului rețelei, al comunicației în rețea, aplicațiilor și datelor.	Managementul riscului IT a fost coordonat de șeful Serviciului IT&C

3. Limita de toleranță la risc

Revenim la stabilirea nivelului de expunere la risc pentru că în opinia noastră reprezintă cea mai dificilă etapă a managementului riscului. Trebuie avut în vedere faptul că acest nivel depinde de resursele financiare și materiale avute la dispoziție. Cu cât resursele de care dispune compania sunt mai reduse, cu atât managementul își va asuma, în mod forțat de aceste împrejurări, un nivel al riscului mai ridicat.

Registrul de riscuri reprezintă o sinteză a datelor, informațiilor și deciziilor luate în procesul de management al riscului, existând și o evaluare a riscurilor, prin estimarea probabilității de materializare (pe o scară de la 1 la 3) și a impactului acestora (pe aceeași scară de la 1 la 3).

Transpus într-o formă grafică:

IMPACT	RIDICAT 3	3x1=3	3x2=6	3x3=9
	MEDIU 2	2x1=2	2x2=4	2x3=6
	SCĂZUT 1	1x1=1	1x2=2	1x3=3
		SCĂZUT 1	MEDIU 2	RIDICAT 3
		PROBABILITATE		

Amintim ideea principală, aceea că APAVITAL reprezintă o companie de utilități publice, cu o mare expunere mediatică și apariția unui fapt cu consecințe/pagube semnificative o poate lovi cu putere. Luând în considerare și stabilitatea economică a firmei, directorul general a aprobat ca limita de toleranță la risc să se situeze sub valoarea 3 obținută în procesul de evaluare – o limită ambițioasă - adică pe granița trasată cu linie albastră în figura de mai sus.

Zonele avute în vedere sunt:

Riscurile care se situează în zona de culoare roșie au expunerea la risc și deviația cea mai mare față de toleranța la risc și acestea reclamă, cu prioritate, inițierea unor măsuri de micșorare a probabilității și/sau a impactului. În această zonă se află riscurile de mediu și de imagine.

Riscurile care se situează în zona de culoare galbenă au o expunere ce depășește limita de toleranță la risc, dar deviația de la aceasta este una moderată. Aceste riscuri trebuie monitorizate și controlate. Riscurile financiare de exploatare și de securitatea informației fac parte din această zonă.

Riscurile care se situează în zona de culoare verde sunt cele caracterizate de o expunere la risc aflată sub limita de toleranță la risc și în această zonă se află riscurile asumate.

4. Concluzii

Procesul de gestionare a riscurilor pune la dispoziția conducerii un cadru de abordare eficace a riscurilor și posibilităților de administrare a acestora, sporindu-i astfel capacitatea de a consolida valoarea adăugată a companiei. Valoarea este creată, menținută sau erodată prin fiecare hotărâre luată de conducere, atât la nivel strategic, cât și în activitățile cotidiene de direcționare a entității. Gestionarea riscului se impune deoarece toate organizațiile se confruntă cu nesiguranța, iar provocarea cea mai mare a conducerii este aceea de a stabili ce nivel de riscuri este pregătită compania să accepte în misiunea ei de a adăuga valoare, de a-și atinge țintele fixate.

Având în vedere cele constatate, apreciem că managementul riscului în cadrul companiei APAVITAL S.A. este conform cu standardul de control intern managerial dedicat, așa cum este el prezentat în *OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice*.

De altfel, constatările noastre sunt confirmate și de concluziile ultimelor misiuni de audit extern, atât de la A.N.A.F. – D.G.R.F.P. Iași, *Compartimentul de Inspecție Economico-Financiară* (prin consilierul superior Petronela Straciuc – noiembrie 2019), cât și de la *Camera de Conturi Iași* (prin auditorii publici Flavian Clipa și Adriana Spatariu – decembrie 2018).

Adoptat astăzi 26.04.2021, în ședința Consiliului de Administrație al APAVITAL S.A.

Președinte,

Prof. Univ. Dr. Ing. Alexandru Sălceanu