



STABILIREA POLITICILOR MANAGEMENTULUI DE RISC ȘI MONITORIZAREA RISculUI ÎN ANUL 2022

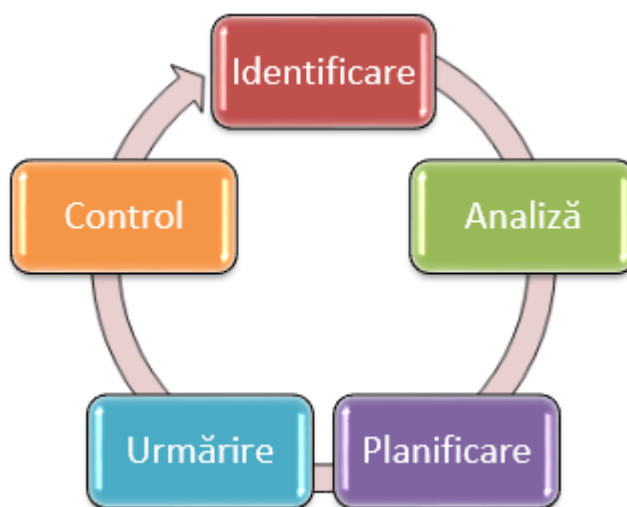
ELABORAT DE APAVITAL S.A.
ÎN CONFORMITATE CU PREVEDERILE
OUG NR. 109/2011 PRIVIND GUVERNANȚA CORPORATIVĂ A
ÎNTRERINDERILOR PUBLICE

I. Cum a fost abordat MANAGEMENTUL RISCULUI

Posibilitatea de manifestare a unui **RISC** este dată de probabilitatea sa de apariție, și managementul riscului a avut și în anul 2022 cel puțin două roluri:

- de a face ca probabilitatea de manifestare a riscului să fie cât mai mică în cazul riscurilor negative și cât mai mare în cazul riscurilor pozitive (oportunităților);
- de a se acționa asupra impactului pe care manifestarea riscului o va avea asupra rezultatelor, atunci când probabilitatea riscului nu poate fi afectată.

În aceste condiții, un bun management al riscurilor – așa cum considerăm că este implementat în APAVITAL S.A. - a presupus parcurgerea sistematică a unor etape, prezentate sugestiv în imaginea de mai jos.



Identificarea riscurilor a însemnat, de fapt, o revizuire a riscurilor identificate pe parcursul multor ani de experiență și a reprezentat aplicarea unor metodologii prin care să se identifice cât mai obiectiv evenimente, incidente, cauze ale unor posibile riscuri, apoi validarea acestora din punct de vedere a relevanței și, în final, clasificarea riscurilor în scopul prioritizării acțiunilor subsecvente. A urmat o *analiză calitativă a riscurilor*, ce a presupus ca riscurile identificate să fie analizate cel puțin din două perspective:

- a) *cauze și efecte*, adică au fost stabilite cauzele generatoare ale riscului și s-au estimat efectele, consecințele manifestării lor;
- b) *expunerea la risc*, care a presupus evaluarea măsurii în care riscul afectează starea de normalitate, prin prisma impactului și a probabilității de apariție, ținând cont de pragul de toleranță stabilit de organizație, generându-se astfel rapoarte și situații sintetice privind vulnerabilitatea la risc (Registrul de riscuri).

Următorul pas a fost o *analiză cantitativă a riscurilor*, ce a urmat celei calitative și a presupus cuantificarea costurilor generate de existența și manifestarea unor riscuri. A fost un efort de identificare a ceea ce noi am numit „costul riscului”. A fost o etapă foarte importantă pentru stabilirea judicioasă a bugetelor necesare pentru planurile de intervenție, pentru planificarea reacției sau a răspunsului la risc.

Planificarea răspunsului la risc, a fost o nouă etapă, ce a inclus planificarea reacției și a modului de tratare a riscurilor „roșii”. Abordarea cea mai des întâlnită în ce privește tratarea riscurilor s-a concretizat în acțiuni de diminuare a impactului sau/și probabilității, mai puțin decizia de a transfera riscul unei terțe părți.

Ultima etapă, *monitorizarea și controlul riscurilor*, a constat în urmărirea riscurilor identificate și monitorizarea eficienței răspunsurilor la risc. Crearea de mecanisme eficiente de raportare a fost o condiție esențială a acestei etape.

Elementul de noutate în 2022 a fost aprobarea unei proceduri al cărei scop este asumarea unor măsuri de intervenție pentru prevenirea și controlul *riscurilor de corupție*, rezultând un nou document Registrul riscurilor de corupție. A fost un demers rezultat în urma aprobării Hotărârii nr. 1269 din 17 decembrie 2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție 2021-2025 și a documentelor aferente acesteia.

II. DESFĂȘURAREA PROCESULUI DE MANAGEMENT AL RISCULUI ÎN ANUL 2022

II.1. Responsabilul cu riscurile

Fiecare conducător de unitate ierarhică și-a desemnat, printr-o notă internă, un Responsabil cu riscurile, o persoană care a coordonat modul de derulare a procesului de management al riscului în cadrul microstructurii respective. În esență, responsabilul cu riscurile a colectat riscurile identificate în cadrul unității sale ierarhice, a elaborat și a actualizat registrul de riscuri la nivelul acesteia.

Așadar, responsabilul cu riscurile a avut un rol de coordonare sau de facilitator, respectiv de a sprijini colegii în identificarea, evaluarea și propunerea de măsuri de gestionare a riscurilor, a colectat toate informațiile privind riscul din cadrul microstructurii, a elaborat/actualizat registrul de riscuri de la nivelul acestuia.

Cerință implementată la data de 08.03.2022

II.2. Identificarea riscurilor

Identificarea riscurilor a presupus activitatea coordonată la nivelul companiei de identificare și descriere a riscurilor asociate obiectivelor entității. Riscurile au fost identificate la nivelul fiecărei structuri organizaționale, de către toți angajații, sub îndrumarea responsabilului de risc desemnat. Riscurile sunt identificate anual și s-a ținut cont de recomandarea ca acest lucru să se facă în perioada de asumare a obiectivelor, planurilor și proiectului de buget pentru a se putea alocă resursele necesare implementării măsurilor de gestionare a riscurilor. De asemenea, în timpul exercițiului financiar, riscurile au fost identificate și la apariția unor modificări în contextul intern sau extern al companiei, cum ar fi, de exemplu, reorganizarea entității, modificări legislative etc.

Cerință implementată la data de 11.03.2022

II.3. Evaluarea riscurilor

Resursele oricărei entități sunt finite, motiv pentru care luarea deciziei de gestionare a riscurilor s-a luat în urma unei evaluări a **expunerii la risc** (a mărimii) acestora și după o prioritizare prealabilă. Așadar, expunerea la risc a presupus stabilirea mărimii riscului inerent, calculată prin evaluarea ponderată a probabilității și impactului, în conformitate cu următoarea matrice:

IMPACT	RIDICAT 3	3 x 1 = 3	3 x 2 = 6	3 x 3 = 9
	MEDIU 2	2 x 1 = 2	2 x 2 = 4	2 x 3 = 6
	SCĂZUT 1	1 x 1 = 1	1 x 2 = 2	1 x 3 = 3
		SCĂZUT 1	MEDIU 2	RIDICAT 3
		PROBABILITATE		

Probabilitatea indică posibilitatea de apariție a riscului, respectiv frecvența de manifestare și orizontul de timp în care acesta poate apărea. Cu cât probabilitatea este mai mare, cu atât riscul este mai posibil să apară. În general, probabilitatea a fost evaluată de mai mulți factori, respectiv: istoricul manifestării riscului, calitatea angajaților, complexitatea activităților.

Impactul evaluează gravitatea efectelor (consecințelor) riscului în cazul manifestării. S-a recomandat să se identifice efectele maxime care se pot întâmpla ca urmare a apariției riscului, pentru a aprecia cât mai corect gravitatea acestuia (de exemplu, întreruperea activității, afectarea imaginii, pagube materiale, procese în instanță, amenzi contravenționale).

Identificarea cauzelor care pot genera riscul a fost necesară pentru a stabili eventualele măsuri de gestionare a riscului. Aceste măsuri trebuie să acționeze asupra cauzelor, pentru a determina reducerea riscului.

Cerință implementată la data de 18.03.2022

II.4. Toleranța la risc

Toleranța la risc (apetitul la risc) reprezintă nivelul maxim de risc ce poate fi acceptat de către conducerea companiei APAVITAL S.A. Așadar, stabilirea limitei de toleranță la risc a fost și este în continuare un act de responsabilitate managerială, deoarece are implicații importante asupra costurilor asociate măsurilor de control și a costurilor generate de expunerea la risc.

Toate riscurile care au un nivel al expunerii peste limita de toleranță la risc acceptată au necesitat măsuri de control prin care acestea să devină riscuri reziduale.

În conformitate cu decizia conducerii companiei, a rezultat că asupra tuturor riscurilor care au o expunere mai mare sau egală cu 3 (deasupra liniei albastre, în graficul de mai jos) se vor institui măsuri de control.

IMPACT	RIDICAT 3	3 x 1 = 3	3 x 2 = 6	3 x 3 = 9
	MEDIU 2	2 x 1 = 2	2 x 2 = 4	2 x 3 = 6
	SCĂZUT 1	1 x 1 = 1	1 x 2 = 2	1 x 3 = 3
		SCĂZUT 1	MEDIU 2	RIDICAT 3
		PROBABILITATE		

II.5. Răspunsul la risc

După evaluarea expunerii la riscul inerent efectuată la nivelul unităților ierarhice, nivelul obținut a fost comparat cu toleranța la risc, pentru a stabili necesitatea unui răspuns la risc.

Pentru riscurile la care conducătorul unității ierarhice a stabilit ca răspunsul la risc să fie gestionarea (tratarea), s-au stabilit într-un plan, măsuri de control și de urmărire a riscurilor.

Cerință implementată la data de 08.04.2022

II.6. Monitorizarea implementării măsurilor de control

Măsurile de control stabilite în planurile întocmite au fost puse în practică conform termenelor stabilite. În cazul în care măsurile de control nu au determinat efectele estimate cu privire la risc, în sensul că riscul gestionat nu a scăzut sub toleranța la risc, măsurile de control au fost revizuite, după caz.

Cerință cu caracter permanent

II.7. Registrul de riscuri

Având în vedere că rolul principal al managementului riscurilor îl reprezintă sprijinirea procesului decizional al companiei, este important ca toate activitățile executate privind riscurile să fie reflectate în documente înregistrate, semnate și aprobate, după caz. Cel mai important document în cadrul procesului de management al riscului îl reprezintă Registrul de riscuri - o sinteză a datelor, informațiilor și deciziilor luate în cadrul procesului de management al riscurilor (cu respectarea formatului impus de OSGG nr. 600/2018).

Cerință implementată la data de 15.04.2022

II.8. Raportarea privind procesul de management al riscului

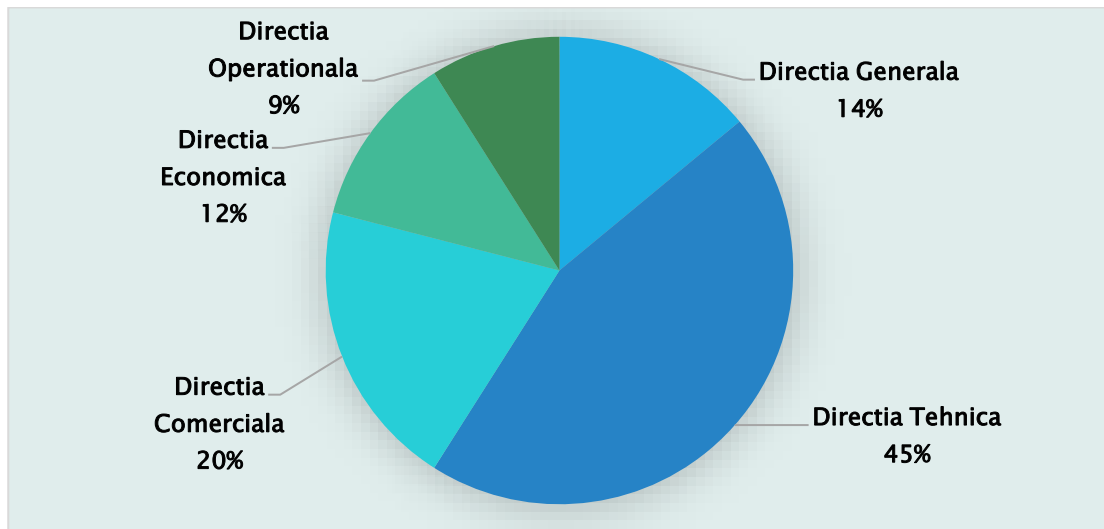
La nivelul unităților ierarhice s-a instituit obligativitatea elaborării a cel puțin unei raportări anuale privind desfășurarea procesului de management al riscurilor. Au fost stabilite anumite informații minimale care trebuie menționate în această raportare, respectiv: numărul de riscuri identificate, numărul de riscuri gestionate, numărul de riscuri la care măsurile de gestionare nu au fost implementate, numărul de riscuri gestionate la care măsurile nu au fost suficiente, stadiul implementării măsurilor de gestionare a riscurilor, revizuirea riscurilor.

Cerință implementată la data de 09.12.2022

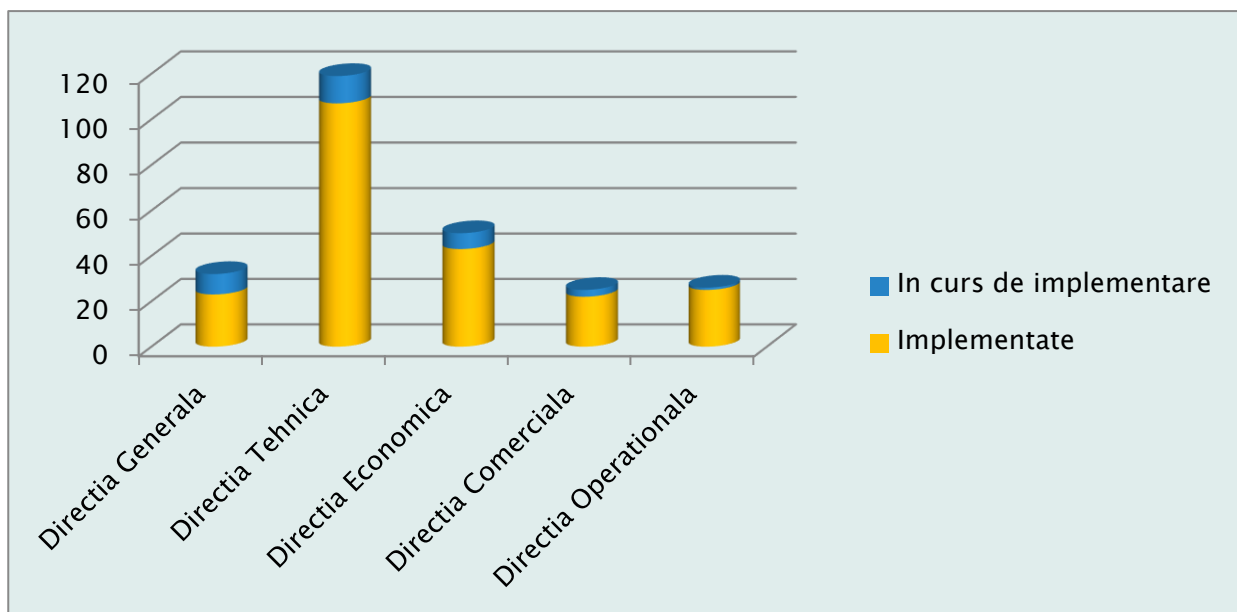
Pentru stabilirea unei imagini clare privind modul de gestionare a riscurilor în cadrul companiei, toate rapoartele anuale întocmite la nivelul unităților ierarhice au fost transmise Comisiei de monitorizare a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial. Pe baza acestor rapoarte, Comisia a elaborat o Informare privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul companiei.

Cerință implementată la data de 16.12.2022

Sintetic, pentru anul 2022, din cele 331 riscuri identificate, situația procentuală pe direcții se prezintă astfel:



Dintr-un total de 252 de măsuri de control (multe vizând gestionarea mai multor riscuri), 220 au fost implementate și 32 sunt în curs de implementare (având un caracter permanent), situația pe direcții fiind următoarea:



În urma unei evaluări generale documentate a gamei de riscuri identificate în cadrul companiei, se poate realiza o prioritizare în ordinea descrescătoare a expunerii:

9 Riscul de apariție a discontinuităților în furnizarea serviciilor

Schimbările climatice, modul în care încălzirea climei (efectul de seră) prilejuiește apariția de virusuri noi și afectează capacitatea mediului înconjurător de a rezista în fața calamităților. Lipsa stocurilor minime de materiale și combustibili în condițiile actuale (crizele și războaiele modifică multe, câteodată totul).

9 Riscul de mediu – incidente de poluare a apei potabile

Îngrijorările legate de mediu domină în mod frecvent principalele știri și continuă să fie o chestiune de risc social și economic major. Riscurile de mediu includ: protejarea resurselor de apă, impactul asupra sănătății umane dar și păstrarea biodiversității și calității mediului.

În orice moment pot apărea incidente de poluare sau daune aduse mediului [atât poluanți naturali (proveniți fie din sedimente rezultate prin eroziunea rocilor, fie poluanți proveniți din fondul geochimic al fiecărei zone), cât și surse de poluare antropogene (industriale și/sau casnice)], iar din punctul de vedere al reglementărilor europene, ultimul deceniu a fost martor la o înăsprire a cadrului de reglementare privind mediul.

6 Riscul de mediu – incidente de poluare a apei uzate

Schimbările climatice au contribuit la înregistrarea unor cantități de precipitații mult mai mari pe perioade scurte de timp, fapt ce favorizează producerea inundațiilor. În anul 2022 a fost catalogat de mulți specialiști ca fiind cel mai secetos din istorie.

4 Riscul de imagine

Succesul afacerilor/proiectelor/parteneriatelor depinde în mare măsură de imaginea publică pe care compania și-a creat-o, iar o imagine bună conferă încredere. Încrederea este fundamentală în orice afacere, iar consolidarea și menținerea ei necesită transparență, reguli clare și o gestionare eficientă a riscurilor. Experiența a arătat că, în ciuda tuturor precauțiilor (de ordin tehnic, economic, financiar, educativ etc.) luate pentru stoparea sau controlarea unei situații de criză, ea scapă de sub control; în aceste condiții, ea poate aduce prejudicii grave organizației, dacă nu este gestionată corect din punct de vedere al comunicării.

Putem adăuga aici și una dintre concluziile Asociației Presei Independente (API), care subliniază că, în goana după senzațional, jurnaliștii încalcă deseori prezumția de nevinovăție.

4 Riscul financiar

Deși compania APAVITAL are un control mulțumitor asupra veniturilor viitoare, riscul financiar trebuie luat în calcul ori de câte ori se constată stagnarea nivelului productivității muncii ori creșterea prețului de achiziție al materiilor prime și al materialelor.

Un alt factor defavorizant este preluarea în administrare (de la UAT-uri) a sistemelor fără a exista garanții de bună execuție a lucrărilor.

3 Accidente de muncă și boli profesionale

Risc cu impact mare, dar istoricul companiei determină o probabilitate mică de apariție a acestor pericole. Primează factorii de risc proprii executantului (și se acționează prin instruirii periodice și prelucrarea evenimentelor produse, analize de laborator de imunologie și serologie), în fața factorilor de risc proprii sarcinii de muncă (tehnologiile și metodele de muncă sunt cunoscute, sunt luate în considerare posibilitățile fizice și psihice ale lucrătorului).

3 Riscul de inadaptare

În general, salariații preferă să existe o constanță în felul în care își desfășoară activitățile (mai puțin stres și o predictibilitate confortabilă), în condițiile în care APAVITAL S.A. își mărește aria de operare (transfrontalier chiar) și își upgradează permanent tehnologiile.

3 Riscuri IT

Sunt legate de breșele de securitate în aria serverelor și a stațiilor de lucru, în perimetrului rețelei, al comunicației în rețea, aplicațiilor și datelor.

Conform unui studiu, 86% dintre conducătorii departamentelor de securitate din cele mai mari 30 de companii spun că breșele sunt inevitabile, fiind constituite multe grupuri care urmăresc câștiguri financiare ilegale.

3 Riscurile de corupție

Din fericire, cea mai mare expunere (produsul între probabilitate de apariție și impactul lor în cazul apariției) are valoarea 3 (unde va la limita de toleranță). Aceste riscuri identificate și gestionate se referă la: favorizarea unor clienți sau a unor participanți la concursuri pentru ocuparea unei funcții în cadrul companiei (pentru angajare sau promovare), avantajarea unor participanți la procedura de atribuire a unui contract de achiziție publică, superficialitate voită în derularea investițiilor (din fonduri proprii și/sau din fonduri europene), luarea/darea de mită, trafic de influență, abuz în serviciu, neasumarea de către salariați a rolului de avertizor de integritate.

III. CONCLUZIE

Conform *Raportului asupra sistemului de control intern managerial la data de 31 decembrie 2022*, Directorul General al APAVITAL S.A. declară că dispune de un sistem de control intern managerial care cuprinde mecanisme de autocontrol, iar aplicarea măsurilor privind creșterea eficacității acestuia are la bază evaluarea riscurilor.

Prevenția este o soluție mai sănătoasă și mai puțin costisitoare decât urmările grave ale unor vulnerabilități ignorate de companie și exploatate contra sa.

Cuvântul cheie în ceea ce privește managementul riscurilor este termenul „sistematic”, pentru că este exercitat cu stăruință și cu perseverență. Printr-o abordare riguroasă și constantă la nivelul tuturor structurilor se poate ajunge la un control eficient asupra activităților stabilite și reducerea factorilor de risc. Ar fi păgubos să ne limităm la a trata, de fiecare dată, consecințele unor evenimente care s-au produs, deoarece acest lucru nu ameliorează cauzele.

Adoptat astăzi 26.04.2023, în ședința Consiliului de Administrație al APAVITAL S.A.

Președinte,
Prof. Univ. Dr. Ing. Alexandru Sălceanu