

**2020**

***POLITICA  
MANAGEMENTULUI DE  
RISC ȘI MONITORIZAREA  
RISULUI***  
*pentru ANUL 2019*

***APAVITAL S.A.***

***RAPORT ANUAL***



## Cuprins

<b>1</b>	<b>Prezentare generală .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Profilul de risc .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Limita de toleranță la risc .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Concluzii .....</b>	<b>10</b>

## 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, în principal prin:

- identificarea riscurilor în strânsă legătură cu activitățile din cadrul obiectivelor specifice a căror realizare ar putea fi afectată de materializarea riscurilor;
- identificarea amenințărilor/vulnerabilităților prezente în cadrul activităților curente ale entității care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor propuse și la săvârșirea unor fapte de corupție și fraude;
- evaluarea riscurilor, prin estimarea probabilității de materializare, impactului asupra activităților din cadrul obiectivelor în cazul în care acestea se materializează;
- ierarhizarea și prioritizarea riscurilor în funcție de toleranța la risc;
- stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor (răspunsul la risc) prin identificarea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor inclusiv măsuri de control;
- analiza și gestionarea riscurilor în funcție de limita de toleranță la risc aprobată de către directorul general al companiei;
- monitorizarea implementării măsurilor de control și revizuirea acestora în funcție de eficacitatea rezultatelor acestora;
- raportarea periodică a situației riscurilor, realizată ori de câte ori este nevoie (dar cel puțin o dată pe an), respectiv dacă riscurile persistă, apariția de riscuri noi, eficiența măsurilor de control adoptate, reevaluarea riscurilor existente etc.

Având ca punct de plecare documentul nr. 63.295/15.12.2019, intitulat *Informare privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul companiei APAVITAL pe anul 2019*, 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 **8 martie 2019**, în conformitate cu prevederile *Programului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial al SC ApaVital pentru anul 2019*, document nr. 10.077/01.03.2019);
- 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 un seminar cu aceștia 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:

- **11.03.2019** – Identificarea principalelor riscuri, asociate obiectivelor fiecărui compartiment (rezultând documentul numit *Lista obiectivelor SMART, activităților și riscurilor*). Referitor la definirea riscului, s-a avut în vedere corectarea unor erori identificate anul trecut: definirea unor riscuri ca fiind evenimente certe (pentru că riscul este un eveniment prin definiție incert ca probabilitate de manifestare sau impact), stabilirea unor riscuri care sunt evident evenimente imposibile, definirea unor riscuri prin negarea obiectivului sau activității (de exemplu, în cazul obiectivului „transmiterea în termen a răspunsului către petenți”, în mod eronat, se poate stabili riscul „netransmiterea în termen a răspunsului către petenți”), confuzia între risc și consecința/impactul acestuia.
- **20.03.2019** - 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 stabili o ierarhie a riscurilor, utizându-se, atât pentru impact, cât și pentru probabilitate, o scară pe trei niveluri, de la 1 la 3.
- **08.04.2019** – 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*.

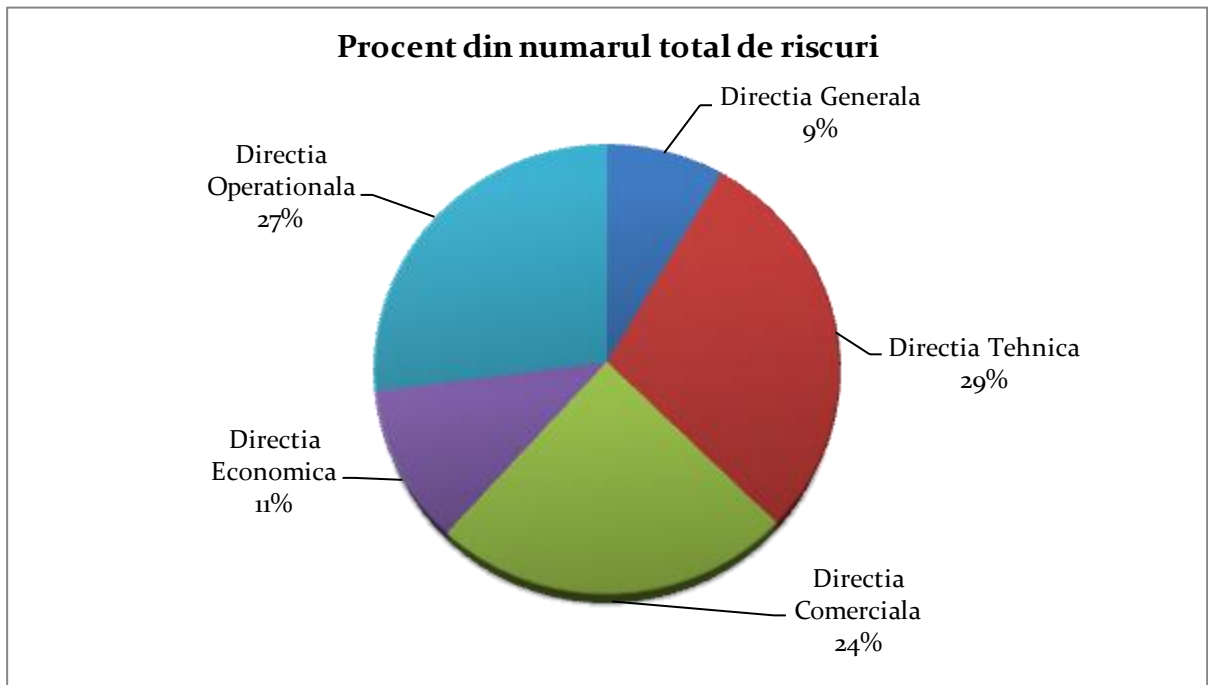
IMPACT	RIDICAT 3	3x1=3	3x2=6	3x3=9
	MEDIU 2	2x1=2	2x2=4	2x3=6
	SCĂZUT 1	1x1=1	1x2=2	1x3=3
		SCĂZUT 1	MEDIU 2	RIDICAT 3
		PROBABILITATE		

Deoarece limita de toleranță la risc aprobată de conducătorul companiei este reprezentată în imaginea de mai sus de linia albastră, a rezultat că:

- **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 au reclamat, 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 au trebuit

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.
  - **16.04.2019** – 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).
  - **18.04.2019** – Revizuirea Registrului de riscuri la nivelul companiei (document nr. 18.753), document care include numai riscurile semnificative extrase din registrele întocmite la nivel de compartiment.
  - **10.06.2019** – Măsurile de control stabilite de compartimente au fost centralizate la nivelul companiei și au fost aprobate de către directorul general (document nr. 28.125).
  - **08.12.2019** - Conducătorii compartimentelor au raportat modul de desfășurare a procesului de gestionare a riscurilor. Sintetic, pentru anul 2019, din cele 107 riscuri identificate, situația procentuală pe direcții se prezintă astfel:



## 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
<p><b>9 Riscul de mediu</b> – Îngrijorările legate de mediu domină în mod frecvent principalele știri și continuă să fie o chestiune de risc social și economic major.</p> <p>Riscurile de mediu includ: protejarea resurselor de apă, impactul asupra sănătății umane dar și păstrarea biodiversității și calității mediului.</p> <p>În orice moment pot apărea incidente de poluare sau daune aduse mediului, iar din punctul de vedere al reglementărilor europene, ultimul deceniu a fost martor la o înăsprire a cadrului de reglementare privind mediul. Aceste incidente au fost numite „situații de criză”.</p>	<p>O componentă esențială în managementul eficient al crizei este comunicarea de criză. Experiența în domeniu arată că sunt trei tipuri de strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenția în punctul de naștere al crizei, moment în care important este să se facă tot ce este posibil pentru a opri declanșarea unei stări de criză</li> <li>- Intervenția în timpul crizei, când eforturile trebuie îndreptate către limitarea extinderii crizei și către controlarea comunicării dintre companie și exterior (mass-media, clienți etc.)</li> <li>- Neintervenția, atunci când managerii consideră că situația nu poate fi stăpânită și că ea se va rezolva în timp.</li> </ul>
<p><b>6 Riscul de imagine</b> – Ca orice altă organizație și compania ApaVital se poate confrunta cu o situație de criză, în măsură să pună în pericol funcționarea ei normală și reputația de care se bucură în comunitatea pe care o deservește.</p> <p>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</p>	<p>Managementul riscului de mediu a fost coordonat de Serviciul Analiză – Calitate, al cărui șef este și Responsabil cu Managementul Integrat</p> <p>Managementul riscului de imagine a fost coordonat de Serviciul Marketing, Relații cu publicul, al cărui șef este și purtătorul de cuvânt al companiei</p>

Riscurile depistate, în ordinea descrescătoare a impactului		Responsabili
control; în aceste condiții, ea poate aduce prejudicii grave organizației, dacă nu este gestionată corect din punct de vedere al comunicării.		
<b>4 Riscul financiar</b> – Deși compania ApaVital are un control mulțumitor asupra veniturilor viitoare, riscul financiar trebuie luat în calcul ori de câte ori se apelează la împrumuturi care implică cheltuieli financiare pentru remunerarea datoriilor (dobânzi) și influențează rentabilitatea. Acest risc se manifestă prin sensibilitatea rezultatului net la variațiile rezultatului exploatarei.	Pentru estimarea riscului financiar și de exploatare, practica afacerilor utilizează instrumentul de analiză cunoscut sub denumirea de prag de rentabilitate, care permite stabilirea condițiilor necesare realizării echilibrului microeconomic, cu sau fără profit (punctul mort). Acest prag de rentabilitate reprezintă volumul de activitate (volumul fizic al vânzărilor) numit volum critic, la care veniturile (cifra de afaceri critică) echilibrează cheltuielile, la punctul mort rezultatul fiind nul.	Managementul riscului financiar a fost coordonat de Biroul Analiză Economică - Tarife
<b>3 Riscul de exploatare</b> – este legat de structura costurilor de exploatare și 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
<b>3 Riscuri IT</b> – este legat de breșele de securitate în aria serverelor și a stațiilor de lucru, în perimetrului rețelei, al comunicației în rețea, aplicațiilor și datelor.	Sistemul IT al companiei este unul bine proiectat, implementat, utilizat și administrat	Managementul riscului IT a fost coordonat de șeful Serviciului IT&C

Sunt dificil de identificat riscurile cu impact asupra sănătății umane, protecției resurselor de apă, calității mediului, dar se poate crea o capacitate de răspuns în cazul în care un astfel de risc se va materializa.

O primă măsură a fost crearea și organizarea *Comisiei pentru rezolvarea crizelor de imagine provocate de mass-media* (prin Decizia directorului general nr. 173/09.09.2019) și stabilirea centrului de comunicare pe timpul crizei. Componenta acestei echipe va fi diferită de la eveniment la eveniment, dar, în mod obligatoriu, din ea face parte directorul general, directorul operațional, șeful Serviciului Analiză Calitate și șeful Serviciului Marketing, Relații

cu publicul. Directorul general stabilește sarcinile fiecărui membru al echipei pe timpul crizei, iar pe timpul crizei, membrii acestei echipe vor fi degrevați de toate responsabilitățile curente (care vor fi delegate înlocuitorilor lor).

Au fost făcute simulări la care să participe toți cei care ar putea fi implicați, s-a stabilit un centru de control al crizei (Sala de Consiliu), în care se va desfășura activitatea echipei, și un centru de comunicare (Sala Albastră), în care pot avea loc întâlnirile cu jurnaliștii (sunt suficiente scaune, există aparatură video, conexiune la internet).



### 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, și reamintim care sunt zonele avute în vedere:

**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

Managementul riscului organizațional este o funcție a managementului care are rolul de a identifica, evalua și trata cauzele și efectele incertitudinii și riscului asupra organizației. Scopul este de a reduce costul riscului sub toate formele sale și de a ajuta compania să înainteze spre atingerea obiectivelor sale pe o cale cât mai directă și eficientă.

Având în vedere cele constatate, apreciem că managementul riscului în cadrul companiei APAVITAL SA 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*.

Gestionarea riscurilor la nivelul organizației este în strânsă legătură cu conducerea corporativă și cu controlul intern, dar există și o strânsă conexiune cu gestionarea performanțelor, având în vedere relația directă obiective – riscuri.

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 Spataru – decembrie 2018).

Adoptat astăzi 25.05.2020, în ședința Consiliului de Administrație al APAVITAL S.A.

Președinte,

Prof. Univ. Dr. Ing. Alexandru Sălceanu