

PROCEDURA MANAGEMENTUL RISCULUI
ÎN CADRUL SOCIETĂȚII PE ACȚIUNI ENERGOCOM

COORDONAT:

Funcția	Președintele Consiliului de administrare al S.A Energocom
Nume/Prenume	<i>Malanșuc Trina</i>
Semnătura	<i>[Signature]</i>
Data	<i>07.03.2023</i>

Ediția: 1/2023
Revizia: N/A

Ex. Nr. 1

Mesajul Directorului General

S.A. Energocom în calitate de furnizor de energie electrică și gaze naturale, urmărește să își asigure atât pe piața din Republica Moldova, cât și cea internațională, unul din principalele atuuri ale societății – reputația.

Foarte frecvent, situațiile de criză în ultima perioadă, pun la încercare reputația S.A. Energocom, și nu numai. Iar, viitorul S.A. Energocom depinde de modul în care este gestionată această criză, pentru că adeseori răspunsul la criză poate afecta reputația societății, mai mult decât criza în sine.

Deci, S.A. Energocom într-un moment de criză trebuie să aibă două mari priorități: să identifice cauza și să rezolve problema care a generat criza și să stabilească un plan de comunicare internă și externă, implicând toate părțile interesate.

Este vital ca S.A. Energocom, să aibă un control deplin asupra strategiei de comunicare și a felului în care raportează, atât către exteriorul societății, cât și în interiorul acesteia. În caz contrar, mass-media și concurența pot prelua controlul comunicării și pot spune povestea din punctul lor de vedere care poate fi diferit față de ceea ce ar dori S.A. Energocom, să comunice. Aceasta poate afecta semnificativ reputația S.A. Energocom.

Totodată, vreau să concretizez că reputația, poate fi influențată de mulți alți factori, nu numai de momentele de criză, or, riscul reputațional reprezintă doar o consecință a altor riscuri din domeniul afacerilor. Deci, riscul reputațional poate fi amplificat în primul rând, de riscuri legate de fraudă, mită sau corupție, apoi de riscurile legate de securitate fizică sau informatică, iar pe locul trei se afla riscurile referitoare la produse și servicii. Riscurile aferente relațiilor cu terțe părți devin, de asemenea, din ce în ce mai mari, și tot mai multe companii sunt trase la răspundere din cauza acțiunilor unor parteneri de afaceri, precum furnizorii.

Prin implementarea la nivelul S.A. Energocom a „Procedurii managementul riscului” urmărim să dezvoltăm un proces care se bazează pe identificarea tuturor activităților operaționale - și pe definirea tuturor riscurilor care decurg din aceste activități. Dar nu înainte de a dezvolta politici și proceduri interne care ar face ca toți angajații S.A. Energocom să înțeleagă mai bine managementul riscului, prin a analiza ce este riscul, cum evoluează el și cum poate fi abordat.

În calitate de furnizor de energie electrică și gaze naturale, suntem conștienți de marele impact pe care îl avem asupra vieții oamenilor.

Astfel, cu toții suntem în permanență conștienți de faptul că orice decizie, acțiune zilnică și fiecare pas pe care îl facem au un impact direct atât asupra noastră, cât și asupra întregii societăți. Înțelegem că, indiferent de poziția noastră în S.A. Energocom, avem un rol important în construirea și protejarea reputației Societății, în vederea promovării unei culturi bazată pe practici etice, integritate, respect și onestitate.

Pentru a respecta conduita profesională la nivel de companie, cu toții ne angajăm să menținem un climat concurențial sănătos, prin refuzul ferm de a participa la orice tip de înțelegeri anticoncurențiale și să oferim un tratament echitabil tuturor beneficiarilor serviciilor/produselor noastre, fie ei angajați, clienți, furnizori sau terți.

Având în vedere cele spuse mai sus, am dezvoltat în cadrul S.A. Energocom, „Procedura managementul riscului” bazată pe bunele practici naționale și internaționale.

**PROCEDURA MANAGEMENTUL
RISCOLUI**



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

Prin adoptarea prezentului document cu privire la „Procedura managementul riscului”, tindem să fim o Societate inteligentă și modernă care va gestiona riscurile luând în considerare diversitatea lor, pentru a crea un mediu de lucru sigur pentru toți angajații societății și pentru clienți, pentru a putea oferi servicii și produse energetice de înaltă performanță și claitate. Credem în dezvoltarea pe termen lung a domeniului încredințat S.A. Energocom, deoarece suntem un partener al comunității.

În plus, dezvoltarea „Procedurii managementul riscului” este bazată pe principii puternice de guvernanta corporativă care se concentrează în mod special pe gestionarea riscurilor, acțiuni care pot ajuta S.A. Energocom să își atingă obiectivele.

Cu această ocazie, mulțumesc pentru angajamentul și atitudinea angajaților în anevoiosul proces de identificare, evaluare, analiză și răspuns la posibile riscuri ale Societății.

Victor BINZARI,
Director General

CUPRINS

Capitolul I. DISPOZIȚII GENERALE.....	5
Capitolul II. MANAGEMENTUL RISULUI ORGANIZAȚIONAL.....	6
Secțiunea 1. Strategia de risc.....	6
Secțiunea 2. Prezentare generală a programului de managementul riscurilor.....	7
Capitolul III. IDENTIFICAREA RISURILOR.....	7
Secțiunea 1. Dezvoltarea portofoliului de riscuri ale S.A. Energocom.....	7
Secțiunea 2. Identificarea și definirea riscurilor.....	9
Secțiunea 3. Stabilirea responsabilului de risc.....	11
Secțiunea 4. Identificarea relațiilor între riscuri.....	11
Capitolul IV. EVALUAREA RISULUI.....	12
Secțiunea 1. Roluri și responsabilități.....	13
Secțiunea 2. Măsurarea eficienței măsurilor de diminuare a riscurilor.....	17
Capitolul V. ASIGURAREA IMPLEMENTĂRII MANAGEMENTULUI RISULUI.....	19
Secțiunea 1. Implementarea răspunsului la risc.....	19
Secțiunea 2. Măsurarea și monitorizarea răspunsului la risc.....	20
Secțiunea 3. Identificarea riscurilor și planurilor de acțiune.....	21
Secțiunea 4. Escaladarea riscurilor și evenimentelor.....	22
Secțiunea 5. Raportarea riscurilor.....	23
Capitolul VI. DISPOZIȚII FINALE.....	24

Anexe

Anexa 1 – Grila privind evaluarea impactului riscului

Anexa 2 - Grila privind evaluarea probabilității riscului

Anexa 3 - Grila de evaluare a eficacității managementului

Capitolul I. DISPOZIȚII GENERALE

1. Prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 885 din 01.11.2017 cu privire la desemnarea furnizorului central de energie electrică,- societatea pe acțiuni „Energocom” (*în continuare - S.A. Energocom*) a fost desemnată ca furnizor central de energie electrică.
2. În vederea dezvoltării unei afaceri performante în domeniul energetic, S.A. Energocom trebuie să recurgă la investiții în proiecte performante, cu activități previzibile și planificate.
3. În acest sens, managerul S.A. Energocom, managerii operaționali și Consiliul societății stabilesc obiective, acțiuni și indicatori de performanță pentru activitatea Societății, fiind responsabili de monitorizarea, implementarea și raportarea acestora.
4. În plus, managerul S.A. Energocom, managerii operaționali și Consiliul societății stabilesc strategia de management a riscurilor pe baza căreia identifică, înregistrează, evaluează, controlează, monitorizează și raportează sistematic riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor.
5. Procedura managementul riscului în cadrul S.A. Energocom, are un caracter general de aplicabilitate și reprezintă un instrument de lucru unitar la nivelul Societății.
6. Scopul Procedurii managementul riscului - constă în îmbunătățirea procesului de management al riscurilor, prin parcurgerea etapelor de bază:
 - stabilirea unui cadru general unitar de identificare, analiză și gestionare a riscurilor la nivelul subdiviziunilor S.A. Energocom;
 - furnizarea personalului și conducerii societății a unor instrumente de control intern, care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod metodic și eficient, pentru atingerea obiectivelor specifice S.A. Energocom;
 - furnizează o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate măsurile/acțiunile de control intern, menite să prevină sau să diminueze riscurile.
7. Obiectivele privind managementul riscurilor va sprijini obiectivele, direcția și governanța corporativă în S.A. Energocom. Prin urmare, riscurile identificate, evaluate, monitorizate și gestionate trebuie să fie în conformitate cu obiectivele strategice și inițiativele Societății.
8. Cuvântul cheie al managementului riscului este „sistematic” deoarece numai o abordare extrem de riguroasă, constantă și aprofundată la toate nivelurile de desfășurare ale evenimentului de analizat, poate avea ca rezultat un control absolut și eficient asupra acestuia și reducerea factorilor de risc.

Capitolul II. MANAGEMENTUL RISULUI ORGANIZAȚIONAL

9. Managementul riscului în cadrul S.A. Energocom – reprezintă un proces complex de identificare, analiză și răspuns la posibile riscuri ale Societății, printr-o abordare documentată, care utilizează resurse materiale, financiare și umane pentru atingerea obiectivelor, vizând reducerea expunerii la factori de risc. Managementul riscului este un proces continuu și ciclic bazat pe activități de control intern și monitorizare permanentă.

10. Managementul riscului reprezintă un element al sistemului de control intern managerial, cu ajutorul căruia sunt descoperite riscurile semnificative din cadrul S.A. Energocom, scopul final fiind menținerea acestor riscuri la un nivel acceptabil.

11. Procedura managementul riscului, se aplică de către toate subdiviziunile din cadrul S.A. Energocom în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor generale și a celor specifice subdiviziunilor Societății.

12. Realizarea unui management coerent al riscurilor în cadrul S.A. Energocom, implică:

- analiza prealabilă a tuturor expunerilor la risc, identificarea surselor de risc fiind fundamentală și determinantă în evaluarea corectă a riscurilor Societății;
- identificarea riscurilor, care pot afecta eficacitatea și eficiența activităților aferente obiectivelor specifice, fără a ignora regulile și regulamentele interne, încrederea în informațiile financiare și în management, protejarea bunurilor;
- prevenirea și descoperirea fraudelor;
- definirea nivelului de toleranță la risc / nivelului acceptabil de expunere la risc;
- evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze, stabilirea impactului și expunerea la risc;
- stabilirea tipului de răspuns la risc (strategiei adoptate).

13. Managementul riscului necesită implicarea tuturor factorilor atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul S.A. Energocom și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale.

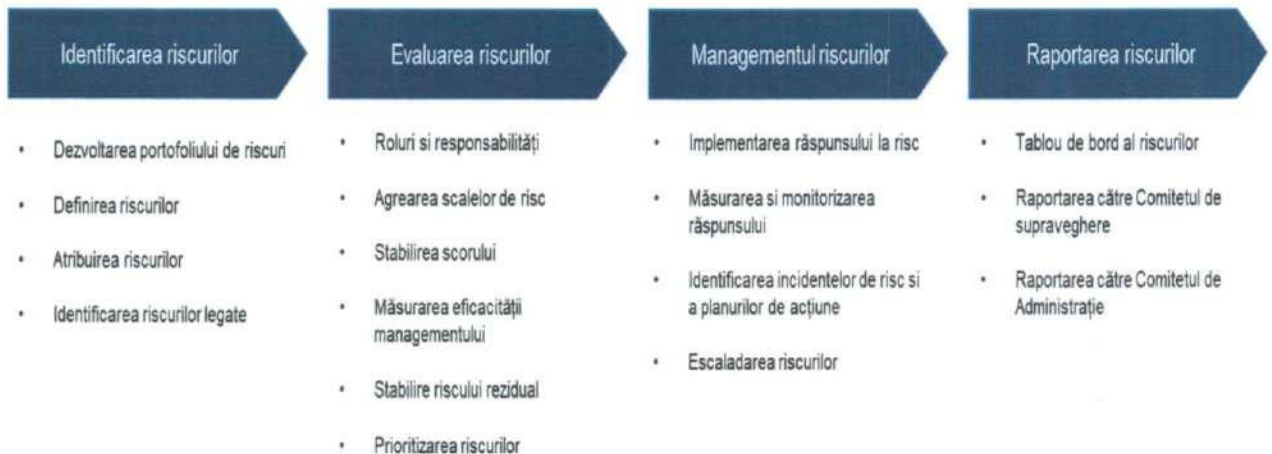
Secțiunea 1. Strategia de risc

14. Managementul strategic al riscului, sau strategiile de management al riscului trebuie analizate din perspectiva a trei elemente, și anume evaluarea riscului, controlul riscului și finanțarea de risc.

15. Strategia de risc în cadrul S.A. Energocom va sprijini atât dezvoltarea, cât și realizarea strategiei Societății și are drept scop definirea și comunicarea în mod clar a mijloacelor prin care managementul riscurilor va fi utilizat pentru a facilita îndeplinirea obiectivelor subdiviziunilor S.A. Energocom.

Secțiunea 2. Prezentare generală a programului de managementul riscurilor

Guvernanța riscului organizațional



Capitolul III. IDENTIFICAREA RISCURILOR

Secțiunea 1. Dezvoltarea portofoliului de riscuri ale S.A. Energocom

16. În procesul de identificare a riscurilor se au întotdeauna în vedere obiectivele și activitățile care contribuie la realizarea acestora. Pentru o identificare corespunzătoare a riscurilor, este absolut necesară existența unui document, care să conțină obiectivele asumate la nivelul Societății.

17. Fundamentul ce stă la baza procedurii de management al riscului pentru S.A. Energocom este portofoliul de riscuri ale Societății. Această enumerare a riscurilor cheie ar trebui să fie unică pentru S.A. Energocom. Pentru a identifica riscurile, Managerul de risc împreună cu responsabilii de risc trebuie să elaboreze o listă de potențiale evenimente care ar putea împiedica Societatea să își atingă obiectivele.

18. Această listă ar trebui să fie întotdeauna cuprinzătoare, deoarece riscurile neidentificate pot provoca pierderi majore reprezentate de oportunități ratate sau evenimente nefavorabile care pot apărea. Părțile implicate (responsabilii de risc) sunt tratați ca experți atunci când se analizează riscurile potențiale care pot afecta atingerea obiectivelor Societății și totodată ar trebui să fie incluși în toate evaluările de risc efectuate.

19. La identificarea riscurilor, trebuie luate în considerare următoarele întrebări: ce s-a întâmplat în trecut și se poate întâmpla din nou ?, ce a condus la producerea evenimentelor respective ?, ce s-a întâmplat unor societăți similare pe plan local / regional ?, etc.

20. Riscurile pot fi, de asemenea, identificate în operațiunile Societății, inclusiv prin elaborarea de politici și proceduri, audituri interne și externe, din reclamațiile clienților, dar și prin analiza incidentelor și sistemelor.

21. Managerul de risc poate apela la diferite metode de colectare a informațiilor necesare:

- interviuri, adică colectarea de informații cu privire la riscurile ce afectează serviciile Societății prin organizarea de interviuri cu șefii de subdiviziuni sau alte părți interesate relevante;
- analiza rapoartelor și a altor documente relevante emise de subdiviziunile Societății, inclusiv Funcția de Audit Intern;
- transmiterea unor chestionare concepute în funcție de procesele principale și procesele suport din cadrul Societății.

22. În selectarea metodelor de colectare a informațiilor, următoarele principii vor fi luate în considerare:

- chestionarele de evaluare a riscurilor vor fi utilizate doar în măsura în care organizarea de interviuri cu anumite persoane nu este posibilă (ex.: participarea acestora la activități critice în cadrul Societății);
- în selecția documentației specifice primite de la alte entități de control se va acorda prioritate rapoartelor și altor documente primite de la entități de control externe, datorită gradului de independență și a obiectivității mai ridicate a acestora.

Interviuri organizate cu responsabilii de proces

23. Managerul de risc este responsabil cu organizarea de interviuri cu responsabilii de risc și alți angajați ai Societății ce pot oferi informații cu privire la riscurile ce afectează procesul. De asemenea, Auditorul Intern va fi inclus în corespondența cu părțile interesate.

Chestionare de evaluare a riscurilor

24. În cazul în care un interviu nu poate fi organizat și nu este identificată o altă persoană care să ofere informații suficiente cu privire la riscurile ce afectează un proces, Managerul de risc va transmite responsabililor de risc (responsabililor de proces), un chestionar de evaluare a riscurilor. Auditorul Intern va fi inclus, de asemenea, în corespondență, va avea acces la chestionarele completate de părțile interesate și va putea interveni în proces atunci când considera necesar dacă va avea nevoie de clarificări.

Chestionarul de evaluare a riscurilor va cuprinde următoarele secțiuni:

- date de identificare ale respondentului: nume, prenume, funcția, subdiviziunea;
- întrebări generale referitoare la riscurile ce afectează activitatea Societății și rolul auditului intern cu privire la diminuarea / controlul acestora;
- evaluarea riscurilor ce afectează procesul respectiv: această secțiune va cuprinde principalele riscuri potențiale identificate de auditorii interni, al căror impact și probabilitate de apariție

vor fi notate de respondenți.

Analiza documentației specifice

25. Pentru a obține informații cu privire la riscurile ce afectează procesele Societății, Managerul de risc și Funcția de Audit Intern vor analiza, de asemenea, rapoartele și alte documente relevante emise de subdiviziunile ce au un rol complementar auditului intern (ex: auditorul extern etc.).

Obiectivele acestei analize sunt următoarele:

- identificarea obiectivelor și sferei de cuprindere a activităților de control realizate de aceste subdiviziuni;
- identificarea riscurilor observate de către subdiviziunile de control în urma activităților specifice de control desfășurate în anul respectiv;
- identificarea recomandărilor și a stadiului de implementare a planurilor de acțiune propuse de subdiviziunile de control.

26. În cazul în care rapoartele nu acoperă întreaga perioadă vizată (ex: rapoartele pe ultimul trimestru al anului), Managerul de risc poate organiza întâlniri cu reprezentanți ai acestor subdiviziuni pentru a obține informațiile necesare procesului de evaluare a riscurilor. Auditorul Intern poate participa, de asemenea, la aceste întâlniri.

Secțiunea 2. Identificarea și definirea riscurilor

27. Funcțiile de risc și conformitate trebuie să ia în considerare standardizarea taxonomiilor și definițiilor riscurilor pentru a se asigura că evaluarea riscurilor, testarea riscurilor, deficiențele identificate și raportarea riscurilor pot fi implementate în mod eficient în S.A. Energocom. O definiție a riscului, inclusiv cauza(ele) potențială(le) și efectul(ele) potențial(e) ale riscurilor, ar trebui documentată și agreată de cele două funcții pentru a asigura alinierea în cadrul Societății.

28. Riscul reprezintă o situație, un eveniment, care nu a apărut încă, dar care poate să apară în viitor, caz în care, obținerea rezultatelor, în prealabil fixate, este amenințată sau potențată. Astfel, riscul poate reprezenta fie o amenințare, fie o oportunitate și trebuie abordat ca fiind o combinație între probabilitate și impact.

29. Riscul inerent este definit ca varianta riscului la nivel S.A. Energocom, în care probabilitatea pierderii este derivată din tipul și complexitatea activității întreprinse de Societate, fără modificări potențiale ale mediului prevalent. Este practic una dintre componentele majore ale riscului de audit.

30. Riscul inerent reprezintă probabilitatea ca situația financiară să fie defectă din cauza erorii, omisiilor sau denaturărilor care apar din cauza unor factori care nu pot fi controlați sau care nu pot fi controlați cu ajutorul controalelor interne. Exemplele includ neînregistrarea

tranzacției de către un angajat, separarea sarcinilor pentru a reduce riscul de control, dar, în același timp, lipsa colaborării angajaților / părților interesate.

31. Riscul rezidual se referă la nivelul de pericolozitate care rămâne într-o situație după ce, în urma unui control intern, au fost luate măsuri de atenuare a riscului. Riscul rezidual ne arată și eficiența controlului și măsurilor de prevenire. Un risc rezidual mic ne arată că un control a fost eficient. Formula de calcul a riscului rezidual este: risc rezidual = risc inerent – impactul controalelor de prevenire a riscurilor

32. Deci, deosebirea între riscul inerent și riscul rezidual constă în faptul că riscul inerent este riscul specific, ce ține de realizarea obiectivului, fără a fi luate măsuri de gestionare a riscurilor, în timp ce riscul rezidual este acel risc ce rămâne după ce a fost stabilit și implementat răspunsul la risc. Riscul rezidual este expresia faptului că riscurile inerente nu pot fi controlate în totalitate. Oricâte măsuri ar fi luate, incertitudinea nu poate fi eliminată.

33. Riscul operațional este riscul obținerii pierderilor în rezultatul neajunsurilor în cadrul proceselor interne, în acțiunile personalului sau altor persoane, în funcționarea sistemelor informaționale sau ca urmare a unor evenimente externe.

34. Riscul operațional poate apărea ca rezultat al:

- supraprecierii;
- abundența de informații și viteza lor;
- supravegherea continuă;
- dependență de sisteme automate;
- IT, erori de sistem;
- probleme de confidențialitate și securitate;
- greșeala umană;
- fraudă și furt;
- slăbiciuni în controlul și monitorizarea internă;
- deficiențe în personal, s.a.

35. Risc semnificativ / strategic / ridicat reprezintă acele riscuri majore, reprezentative care pot afecta capacitatea Societății de a-și atinge obiectivele; riscuri care ar putea avea un impact și o probabilitate ridicată de manifestare și care vizează Societatea în întregime ei.

36. Angajatul care identifică un risc, cu sprijinul Managerului de risc, analizează preliminar riscul identificat, procedând la:

a) Definirea corectă a riscului, cu respectarea următoarelor reguli:

- riscul este o situație, un eveniment care poate să apară, o incertitudine și nu ceva sigur;
- riscurile care nu afectează obiectivele/activitățile nu se identifică ca riscuri;

- problemele dificile identificate nu trebuie ignorate. Ele pot deveni riscuri în situații repetitive din cadrul Societății;
- riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor. Impactul nu este risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor;
- riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor;
- problemele care vor apărea cu siguranță nu constituie riscuri, ci certitudini;
- problemele a căror apariție este imposibilă nu constituie riscuri, ci ficțiuni;
- riscurile au o cauză și un efect: există o cauză și un efect ale materializării riscului. Cauza – un context favorabil apariției riscului. Efectul – impactul materializării riscului.

- b) Prezentarea cauzelor, descrierea circumstanțelor care favorizează apariția riscului.**
- c) Analizarea consecințelor, în cazul materializării riscului, asupra realizării obiectivelor.**

37. Definițiile riscurilor ar trebui utilizate în analizele de risc pentru a asigura o înțelegere comună a riscului evaluat, precum și în raportare, după caz, pentru a se asigura ca cititorii raportului au aceeași înțelegere a riscului prezentat.

Secțiunea 3. Stabilirea responsabilului de risc

38. Fiecare risc identificat trebuie să aibă un responsabil de risc desemnat. Responsabilul de risc are responsabilitatea și autoritatea pentru identificarea, managementul riscului și tratamentul aferent riscului. Responsabilii de risc vor fi, de asemenea, răspunzători pentru coordonarea evaluării riscurilor și a răspunsurilor la riscuri la nivelul S.A. Energocom și pentru raportarea expunerii actuale și a eficacității răspunsurilor în fața Consiliului societății. În măsura în care există relații cu alte riscuri, responsabilul de risc răspunde, de asemenea, de coordonarea cu responsabilii de riscuri asociate.

Secțiunea 4. Identificarea relațiilor între riscuri

39. Foarte puține riscuri ale Societății, au cauze și efecte izolate. Riscurile individuale au adesea efecte asupra altor riscuri ale societății sau pot fi influențate de alte riscuri ale societății imediat ce se concretizează. Este esențial ca Managerul de risc, împreună cu responsabilii de riscuri, să identifice legăturile dintre riscuri și să se înțeleagă modul în care expunerile la risc migrează în portofoliul de risc.

40. Odată identificate, relațiile dintre riscuri, ar trebui înregistrate în registrul de riscuri / matricea de riscuri pregătite de Managerul de risc cu suportul responsabililor de risc și incluse în cadrul raportării riscurilor către Directorul General și Consiliul societății. În cazul în care există relații între riscuri, este important ca responsabilii de risc să se coordoneze în stabilirea răspunsurilor adecvate la risc și a raportării riscurilor pentru a asigura un control eficient al riscului, un răspuns potrivit la risc și o escaladare adecvată a riscului.

Capitolul IV. EVALUAREA RISCOLUI

41. Evaluarea riscurilor se realizează urmărind un tip de răspuns la risc într-o ordine de prioritate și reprezintă etapa ulterioară identificării riscurilor.

42. Evaluarea riscurilor constă în:

- Estimarea probabilității de materializare a riscurilor – care presupune determinarea sau aprecierea unei probabilități/incertitudini. Totodată, o posibilă metodă de estimare a probabilității de materializare a riscurilor prin luarea în calcul a frecvenței de materializare a unor riscuri în trecut.
- Estimarea impactului asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor - estimarea se face atât calitativ cât și cantitativ. Chiar dacă estimările cantitative sunt mai apreciate și mai relevante, în cele din urmă, imaginea unitară asupra riscurilor identificate este dată de o apreciere calitativă (aceasta se construiește inclusiv pe baza estimării cantitative). Impactul poate viza: componenta calitativă, componenta patrimonial – bugetară; componenta efort (resurse umane) și componenta de timp.
- Evaluarea expunerii la risc - combinație între probabilitate și impact – reprezintă un concept probabilistic, fiind legată direct de probabilitatea de materializare a riscului. Ea are semnificație doar înainte de apariția riscului. Expunerea la risc operează cu o ierarhie implicită a riscurilor identificate. Expunerea la risc este o combinație între probabilitate și impact, fiind un indicator bidimensional, de tip matriceal.

43. Evaluarea riscurilor trebuie să:

- se bazeze pe utilizarea unei scale de evaluare;
- aibă în vedere pe toți cei afectați de risc;
- facă distincția între expunerea la risc și toleranța la risc.

44. Scopul evaluării riscurilor constă în: stabilirea unei ierarhii a riscurilor identificate și funcție de toleranța la risc, stabilirea celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor.

45. O analiză de risc nu poate elimina complet riscul deciziei, dar poate oferi conducerii unei entități publice capacitatea de a:

- decide dacă riscul este sau nu acceptabil;
- cunoaște consecințele deciziei atât cele pozitive, cât și cele negative;
- reduce riscurile prin măsuri de control.

46. În Anexa nr. 1 și nr. 2 sunt incluse detalii despre scalele utilizate pentru a evalua impactul și probabilitatea riscului.

Secțiunea 1. Roluri și responsabilități

47. Evaluarea riscurilor poate lua diferite forme. Cu toate acestea, este de o importanță vitală ca aceasta să coordoneze eforturile și să includă informații din partea mediului operațional, responsabililor de riscuri, Managerului de risc și grupurile responsabile de audit intern și conformitate în cadrul Societății. Un exemplu de roluri și responsabilități standard este furnizat mai jos:

Managerul de risc	Responsabili de risc	Directorul General	Comitetul de audit
<ul style="list-style-type: none"> Asistență acordată conducerii și responsabililor de risc în timpul procesului de evaluare a riscurilor Monitorizarea finalizării evaluării riscurilor Coordonarea pregătirii matricei de riscuri pentru a identifica și monitoriza expunerile la risc și a identifica măsurile de reducere a riscurilor Actualizarea evaluărilor de risc atunci când apar modificări semnificative la nivelul organizației Revizuirea tranzacțiilor strategice și a noilor inițiative pentru a evalua expunerea la risc Monitorizarea implementării adecvate a măsurilor de diminuare a riscurilor Monitorizarea raportării riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea riscurilor cel puțin anual (mai frecvent dacă apar modificări semnificative la nivelul Societății) Raportarea privind situația principalelor riscuri și a stadiului implementării măsurilor de reducere a riscurilor Monitorizarea și raportarea indicatorilor cheie de risc Monitorizarea riscurilor emergente 	<ul style="list-style-type: none"> Oferirea de expertiză specializată comitetelor Revizuirea rezultatelor evaluării riscurilor Oferirea de îndrumare cu privire la principalele probleme aduse în atenția sa. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorizarea eficienței sistemului de control intern, a auditului intern și a sistemului de management al riscurilor al entității de interes public auditate

PROCEDURA MANAGEMENTUL RISCOLUI



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

<ul style="list-style-type: none">• Pregătirea de rapoarte periodice cu privire la riscuri pentru conducerea executiva, Comitetul de Audit si Consiliul societății• Considerarea în mod proactiv a riscurilor emergente din industrie• Dacă se considera relevant, testarea caracterului adecvat al polițelor de asigurare ca masuri de protecție și acoperirea polițelor de asigurare• Dezvoltarea proceselor de răspuns la risc, incluzând programe în caz de urgență și continuitate a activității• Promovarea conștientizării riscurilor și a culturii de risc în cadrul Societății, prin organizarea diferitelor cursuri de instruire.			
---	--	--	--

48. Funcția de Audit Intern are, de asemenea, rolul de a determina dacă mecanismele de management al riscurilor și controalele interne, astfel cum au fost proiectate și implementate de conducerea S.A. Energocom, sunt adecvate și funcționează astfel încât să se asigure că riscurile sunt corect identificate și gestionate. Auditorul Intern va utiliza rezultatele evaluărilor anuale ale riscurilor și vor fi luate în considerare în elaborarea planului de audit intern. Auditul intern va fi implicat activ și va utiliza rezultatele exercițiului anual de evaluare a riscurilor pentru a-si concentra eforturile în jurul zonelor cheie unde riscurile ar trebui reduse și asupra eficacității efective a controalelor prin includerea în planul de audit intern.

49. Activități principale de evaluare a riscurilor realizate de Managerul de risc împreună cu responsabilii de risc (Auditorul Intern poate fi implicat în toate etapele).

Pași	Sarcini cheie
Pasul 1: Definirea contextului de afaceri	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea funcțiilor și procesele care urmează să fie revizuite și evaluate • Identificarea contactelor cheie și a responsabililor de riscuri • Obținerea unei înțelegeri asupra proceselor cheie și a contextului de afaceri în care sunt efectuate și conduse aceste procese • Pregătirea pentru a realiza identificarea și evaluarea riscurilor
Pasul 2: Identificarea, evaluarea și cuantificarea riscurilor cheie	<ul style="list-style-type: none"> • Desfășurarea de interviuri structurate individuale / de grup și/ sau grupuri de lucru mici pentru a identifica riscurile cheie în procesele identificate în Pasul # 1 • Identificarea riscurilor în procesele de afaceri • Aplicarea metodologiei standard pentru a evalua riscurile identificate în termeni de probabilitate și impact • Analiza rezultatelor evaluării riscurilor împreună cu responsabilii de riscuri și alte părți interesate • Clasificarea riscurilor în funcție de nivelul de risc
Pasul 3: Efectuarea evaluărilor de riscuri de la risc inherent la risc rezidual	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea riscurilor și a controalelor aferente, pentru fiecare proces în parte • Identificarea controalelor cheie și a măsurilor de reducere a riscurilor identificate • Evaluarea și testarea eficacității controalelor și a măsurilor de diminuare a riscurilor • Evaluarea riscului rezidual • Cuantificarea și clasificarea riscului rezidual • Agregarea riscului rezidual • Dezvoltarea matricei de riscuri pentru a identifica și monitoriza expunerile la risc și a identifica măsurile de reducere a riscurilor
Pasul 4: Îmbunătățirea proceselor de management și control al riscurilor	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea proceselor de răspuns la risc, incluzând programe în caz de urgență și continuitate a activității • Evaluarea controalelor și a riscurilor identificate în cadrul fiecărui proces

**PROCEDURA MANAGEMENTUL
RISULUI**



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

Pași	Sarcini cheie
	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea și recomandarea pașilor de urmat pentru a reduce riscurile, pentru a îmbunătăți procesele de management al riscurilor, controalele și activitățile Remediarea deficiențelor de control identificate
Pasul 5: Monitorizarea și raportarea riscurilor cheie	<ul style="list-style-type: none"> Identificarea riscurilor care necesită monitorizare Dezvoltarea și monitorizarea indicatorilor (indicatorilor cheie de risc) și a standardelor de risc Elaborarea și pregătirea rapoartelor standard și ad-hoc pentru a fi transmise conducerii executive, Consiliului societății, Comitetului de Audit, în conformitate cu procedurile convenite, ghidurile și protocoalele de escaladare. Dacă se consideră relevant, testarea caracterului adecvat al polițelor de asigurare ca măsuri de protecție și acoperirea polițelor de asigurare. Revizuirea tranzacțiilor strategice și a noilor inițiative pentru a evalua expunerea la risc. Promovarea conștientizării riscurilor și a culturii de risc în cadrul Societății, prin organizarea diferitelor cursuri de instruire.

50. Evaluarea riscurilor S.A. Energocom va fi realizată utilizând grile comune de evaluare a riscurilor pentru probabilitate, impact și eficacitatea managementului în diminuarea riscurilor. Scopul valorificării unor grile comune pentru evaluările de risc este de a asigura comparabilitatea rezultatelor evaluării și de a îmbunătăți capabilitățile în întreaga Societate.

51. Riscul, înainte de luarea în considerare a controalelor și / sau măsurile de diminuare, poate împiedica Societatea să își atingă obiectivele. Se determină prin combinarea impactului cu probabilitatea. Evaluarea riscului ar trebui să fie un compus între probabilitatea și impactul riscului. Definițiile impactului și probabilității riscului sunt prezentate în Ghidul privind setarea Funcției de Management al Riscului și în prezenta procedură. Un exemplu de tabel de risc este prezentat mai jos:

Nr.	Risc	Responsabil de risc	Impact	Probabilitate
1	Acces la sisteme și date	[Nume]	4	4
2	Alinierea între poziționarea produsului și garanția aferenta	[Nume]	4	3
3	Nerespectarea reglementărilor	[Nume]	3	3
4	Concentrarea investițiilor	[Nume]	4	2
5	Disponibilitatea sistemelor și a datelor	[Nume]	2	2

Secțiunea 2. Măsurarea eficienței măsurilor de diminuare a riscurilor

52. Riscurile pot fi reduse fie prin implementarea controalelor sau a altor măsuri de diminuare a riscurilor, de exemplu, asigurări, care pot reduce probabilitatea apariției unui risc sau impactul riscului, în cazul în care acesta apare.

53. Eficacitatea măsurilor de diminuare a riscului reprezintă adecvarea proceselor de management proiectate și implementate pentru a gestiona riscul care poate afecta atingerea unor obiective specifice și raportarea cu privire la eficacitatea măsurilor de diminuare a riscului. Mediul de control primește un scor pentru eficacitate și combinat cu riscul general al activității respective conduce la determinarea riscului rezidual.

54. Pe măsură ce managementul evaluează eficacitatea eforturilor de diminuare a riscurilor, ar putea fi identificați factori de diminuare sau controale care necesită îmbunătățire. Acest lucru poate fi captat prin identificarea scorurilor de eficacitate curentă și dorită și a potențialelor decalaje. Un exemplu de măsurare a eficacității în reducerea riscurilor este prezentat mai jos.

Nr.	Risc	Responsabil de risc	Control	Eficacitatea actuală	Eficacitatea dorită	Diferența
1	Acces la sisteme și date	[Nume]	Parole de sistem complexe	4	5	+1
2	Alinierea între poziționarea produsului și garanția aferenta	[Nume]	Proces de sincronizare	3	4	+1
3	Nerespectarea reglementărilor	[Nume]	Monitorizarea reglementarilor	2	4	+2
4	Concentrarea investițiilor	[Nume]	Reechilibrarea portofoliului	4	4	0
5	Disponibilitatea sistemelor și a datelor	[Nume]	Servere redundante	1	3	+2

55. Mai multe detalii despre semnificația fiecărui rating acordat găsiți în tabelele incluse în Anexa nr. 1 și nr. 2 care detaliază scalele utilizate pentru evaluare impactului și probabilității riscurilor. Scala eficacității managementului în diminuarea riscurilor este prezentată în Anexa nr. 3.

56. Riscul rezidual este nivelul de risc rămas într-un proces sau activitate după implementarea controalelor interne și a măsurilor de diminuare a riscurilor. Pentru anumite riscuri, implementarea unui control sau a unei măsuri de diminuare a riscului pot duce la o reducere a probabilității, a impactului riscului sau a ambelor. Un exemplu de evaluare a riscului rezidual este prezentat mai jos:

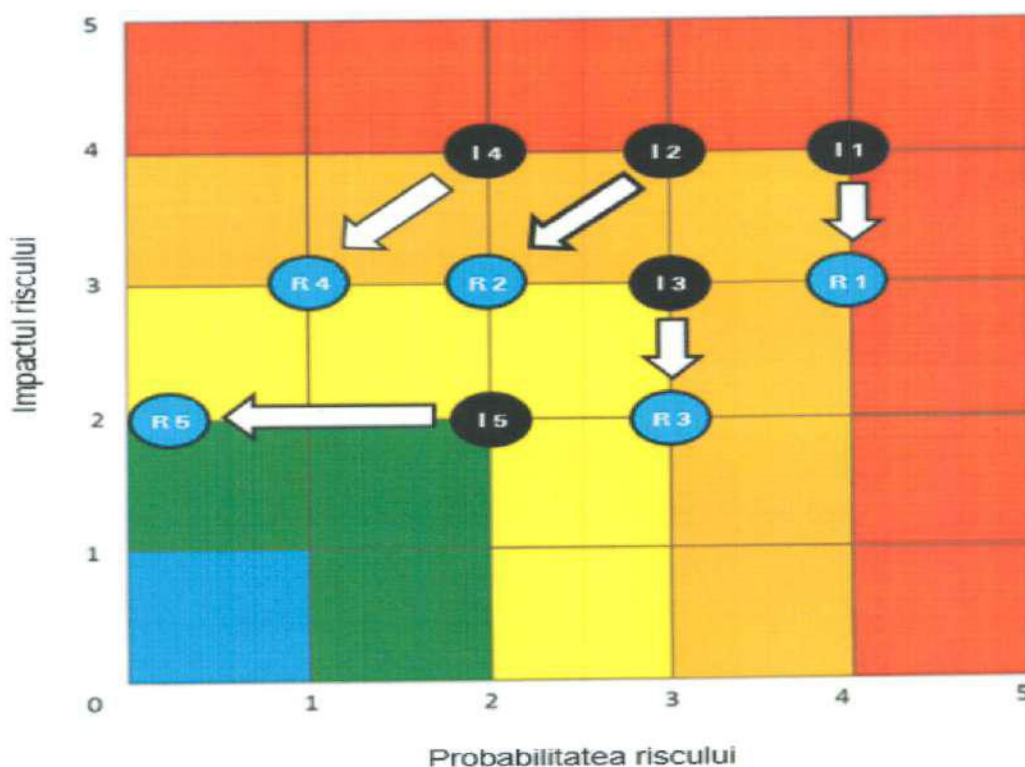
PROCEDURA MANAGEMENTUL RISCULUI



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun. Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

Nr.	Risc	Responsabilul de risc	Impact	Eficacitatea actuala	Impact rezidual	Probabilitate	Probabilitate reziduală
1	Acces la sisteme și date	[Nume]	4	4	3	4	4
2	Alinierea între poziționarea produsului și garanția aferentă	[Nume]	4	3	3	3	2
3	Nerespectarea reglementărilor	[Nume]	3	2	2	3	3
4	Concentrarea investițiilor	[Nume]	4	4	3	2	1
5	Disponibilitatea sistemelor și a datelor	[Nume]	2	1	2	2	1

57. Mai multe detalii despre semnificația fiecărui răiting acordat găsiți în tabelele incluse în Anexa nr. 1 - nr. 3 care detaliază scalele utilizate pentru evaluarea impactului, a probabilității și eficacității managementului în diminuarea riscului. Un exemplu de reprezentare grafică a riscului rezidual este prezentat mai jos: roșu – critic; portocaliu – ridicat; galben – mediu; verde – redus; albastru – foarte redus.



58. Riscurile nu sunt egale în ceea ce privește probabilitatea sau impactul, de aceea managementul trebuie să prioritizeze riscurile pentru determinarea răspunsului adecvat și a alocarea resurselor corespunzătoare. O prioritizare inițială a riscurilor apare instinctiv pe măsură ce managementul identifică riscurile principale pentru organizație pe baza expunerii la risc, cu toate acestea, riscurile ar trebui să fie reprioritizate după evaluarea riscurilor și aplicarea eficacității de diminuare a riscurilor pentru a determina impactul rezidual. Prin urmare, prioritizarea finală a riscului se realizează luând în considerare riscul rezidual. Un exemplu de reprioritizare a riscurilor este descris mai jos.

Nr.	Risc	Responsabil risc	Impact inerent	Eficacitate	Impact rezidual	Probabilitate inerentă	Probabilitatea reziduală
1	Acces la sisteme și date	[Nume]	4	4	3	4	4
2	Alinierea între produs și garanției produsului	[Nume]	4	3	3	3	2
4	Concentrarea investițiilor	[Nume]	4	4	3	2	1
3	Nerespectarea reglementărilor	[Nume]	3	2	2	3	3
5	Disponibilitatea sistemelor și a datelor	[Nume]	2	1	2	2	1

Capitolul V. ASIGURAREA IMPLEMENTĂRII MANAGEMENTULUI RISULUI

Secțiunea 1. Implementarea răspunsului la risc

59. Managementul de rutină al riscului cade în sarcina responsabililor de risc. Aceștia trebuie să se asigure că au fost implementate controalele și acestea funcționează eficient pentru a diminua riscul. Pentru a evalua eficacitatea continuă a controalelor cheie asociate cu riscurile Societății, pot fi necesare evaluări periodice, autoevaluări, sau validări independente a riscurilor organizaționale. Presupunând că actuala expunerea la risc rămâne în limite acceptabile, responsabilii de riscuri vor raporta situația actuală a riscului doar Directorului General conform programului anual de raportare.

60. Limitele acceptabile sau toleranța la risc sunt stabilite de Managerul de risc, împreună cu Directorul General, luând în considerare nivelul de expunere la risc al Societății.

61. Tipurile de răspuns la risc (strategii adoptate) aplicabile în Managementul riscurilor sunt:

- **Acceptarea (tolerarea) riscurilor** - este un tip de răspuns la risc definit prin neinițierea unor măsuri de control a riscurilor, potrivit pentru riscurile inerente care au o expunere mai mică

decât limita de toleranță. Acceptarea se aplică atunci când riscurile identificate la nivel de compartiment sunt asumate de către persoanele cu funcții decizionale sau când nu este posibil un alt tip de răspuns la risc.

- **Monitorizarea riscurilor** - este un tip de răspuns la risc caracterizat prin acceptarea riscului cu obligația de a-l supraveghea permanent, îndeosebi, de a monitoriza probabilitatea de apariție a riscului.
- **Evitarea riscurilor** - acest tip de răspuns la risc constă în eliminarea activităților care generează riscul.
- **Transferarea (externalizarea) riscurilor** - această strategie presupune încredințarea gestionării riscului unei terțe persoane capabilă sau specializată în gestionarea unor astfel de riscuri, de regulă, în baza unui contract. Externalizarea riscurilor către un terț are ca scop o scădere a expunerii la risc a entității dar și o mai bună gestionare a riscului transferat.
- **Tratarea (gestionarea) riscurilor** - acest tip de răspuns la risc presupune luarea unor măsuri de control pentru riscurile inerente care au o expunere mai mare decât limita de toleranță.

Secțiunea 2. Măsurarea și monitorizarea răspunsului la risc

62. Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil al riscurilor, astfel încât acestea să se afle în limita de toleranță acceptată.

63. Riscurile trebuie monitorizate și raportate proactiv pentru a reduce la minimum probabilitatea de a depăși limita acceptabilă a riscului. Când responsabilul de risc nu poate reduce expunerea la niveluri acceptate de management sau este în incapacitate, sau nu dorește să evite expunerea suplimentară la risc, Managerul de risc va colabora cu părțile interesate relevante pentru a evalua potențialele răspunsuri de diminuare a riscurilor. În cazul în care un risc a fost identificat ca având o relație cu un alt risc cheie al Societății, trebuie să fie de asemenea informat responsabilul de risc relevant pentru riscul asociat.

64. Un proces eficient de monitorizare a riscurilor și de răspuns la riscuri este o parte integrantă a unei proceduri eficiente de management al riscurilor. Procesul de monitorizare a riscurilor și răspuns la riscuri ajută la identificarea eficientă a măsurilor de tratare a riscurilor și poate duce la un răspuns mai adecvat și în timp util la risc. Anumite evenimente cu risc pot fi identificate numai după ce a avut loc evenimentul. Cu toate acestea, este important să se monitorizeze evenimentele care pot să conducă la apariția unor riscuri, care pot fi, de asemenea, identificate, diminuate și raportate proactiv Directorului General și după caz Consiliului societății.

65. Atunci când o limită acceptabilă pentru un risc a fost încălcată sau este aproape de a fi încălcată, Directorul General și după caz Consiliul societății este responsabil cu aprobarea răspunsului la risc.

Secțiunea 3. Identificarea riscurilor și planurilor de acțiune

66. Pe măsură ce elementele sau evenimentele generatoare de riscuri sunt identificate de către responsabilii de risc, acestea trebuie documentate, precum și pregătite și implementate planuri de acțiune pentru diminuarea riscurilor aferente. Responsabilii de risc împreună cu Managerul de risc pregătesc Rapoartele de incidente de risc și le trimit Directorului General pentru a decide cu privire la răspunsul adecvat la riscul identificat. Un exemplu de Raport de incident de risc este prezentat mai jos.

Descrierea situației	Accesul nu a fost eliminat din sistemul ABC în timp util pentru un (1) angajat căruia i s-a închis contractul de munca în luna anterioară.		
Responsabil de risc	[Nume]	Comitetul de supraveghere a riscurilor	Comitetul de supraveghere
Expunere totală la risc	Contul individual a avut acces pentru a procesa tranzacții zilnice până la 10.000 USD fără o alta aprobare.	Indicatori cheie (valori) de risc și valori curente	Conturi active pentru foștii angajați: 1 Tranzacții efectuate de conturile angajaților concediați: 0
Toleranță la risc	Accesul trebuie eliminat în termen de 30 de zile de la încetarea contractului.	Evaluarea riscului curent	Nivel 3
Răspuns la riscul curent	<ul style="list-style-type: none"> Accesul va fi eliminat la încetarea contractelor de munca cu angajații. Accesul care nu a fost eliminat la terminarea contractului trebuie identificat și eliminat în timpul analizei trimestriale privind accesul Agenții care depășesc 10.000 USD fac obiectul unei revizui și aprobări secundare. 		
Deficiențe cunoscute în funcționarea controlului	<ul style="list-style-type: none"> Controlul conceput pentru a elimina accesul angajaților concediați nu a fost efectuat pentru sistemul ABC în luna anterioară, rezultând un acces inadecvat pentru un (1) angajat. Nu s-au executat tranzacții cu acest cont. 		
Plan(uri) de acțiune ale managementului	Un raport zilnic cu accesul utilizatorilor cărora li s-a terminat contractul cu acces la sistemul ABC va fi pregătit și revizuit.	NA	NA
Data de remediere planificată	31 martie, 2021	Data de validare planificată	30 aprilie, 2021
Aprobări	CFO, CISO și COO		

Secțiunea 4 Escaladarea riscurilor și evenimentelor

67. Procedura de escaladare a riscului în cadrul S.A. Energocom ar trebui să urmeze o abordare standardizată care să valorifice cadrul de governanță existent, precum și consultarea Managerului de risc și a Auditorului Intern după caz. Activitățile majore din procesul de escaladare vor include următoarele:

- 1) Responsabilii de riscuri sunt responsabili pentru identificarea naturii riscurilor din aria lor de activitate:
 - riscuri de rutină bine gestionate;
 - riscuri care se apropie de sau depășesc pragul de toleranță;
 - riscuri noi sau emergente pentru care nu au fost implementate controale;
 - riscuri cu potențialul de a crea expunere la nivelul întregii organizații în una sau mai multe zone funcționale.
- 2) Riscurile care depășesc pragul de toleranță, riscurile noi și riscurile conectate cu alte riscuri ar trebui să fie prezentate de către responsabilul de risc Managerului de Risc și Auditorului Intern pentru consultare.
- 3) Responsabilul de risc și Managerul de risc vor pregăti împreună un raport preliminar ce va detalia riscul, potențiala expunere, deficiențe în funcționarea controlului și planurile de remediere.
- 4) În funcție de nivelul expunerii la risc, responsabilul de risc și Managerul de risc vor prezenta raportul Directorului General și după caz Consiliului societății.
- 5) Directorul General este responsabil pentru furnizarea unui punct de vedere cu privire la răspunsul la risc și odată ce s-a ajuns la un acord cu privire la caracterul adecvat al răspunsului pentru Societate, se aprobă raportul final de răspuns la risc.
- 6) Riscurile existente vor fi prezentate de către responsabilii de risc, Directorului General, folosind Tabloul de bord al riscurilor, care detaliază:
 - descrierea riscului;
 - probabilitatea și impactul riscului actual;
 - eficacitatea măsurilor de diminuare și un sumar al activităților derulate în acest sens;
 - indicatori cheie de risc (ICR) și
 - planuri de acțiune.

68. Pe măsură ce evenimentele de risc se materializează sau riscurile încep să crească fie în ceea ce privește probabilitatea, fie impactul potențial, responsabilul de risc este însărcinat pentru escaladarea riscului către Directorul General pentru revizuire și consultare. Metoda necesară de escaladare a riscului va varia în funcție de expunerea potențială la risc. Cu toate acestea, Managerul de risc și la rândul său, Directorul General trebuie să fie informați cu privire la riscurile care se apropie de X% din pragul de acceptanță. Pe măsura ce expunerea se compune și se apropie de Y% din pragul permis sau depășește pragul permis, responsabilul de risc, Managerul de risc precum și Directorul General trebuie să raporteze situația privind riscul Consiliului societății.

69. Anumite riscuri ale S.A. Energocom au interdependențe cunoscute în mediul societății. Deși faptul că există o interdependență nu înseamnă neapărat că un risc asociat cu un alt risc îl va afecta cu siguranța pe celălalt risc, este important să identificăm impactul potențial cât mai curând posibil. În astfel de cazuri, Managerul de risc trebuie să fie notificat pentru a se consulta cu privire la potențiala expunere și răspuns comun cu privire la riscurile asociate. Pe baza datelor istorice privind riscurile în cadrul S.A. Energocom, Managerul de risc poate fi consultat independent de către responsabilul riscului principal înainte de a contacta responsabilul riscului conex. Odată ce s-a ajuns la un acord între responsabilul de risc principal și Managerul de risc, precum că există de fapt o expunere la risc care se poate extinde la zona de risc interconectată, aceștia se vor întâlni cu responsabilul de risc asociat pentru a evalua riscul potențial și măsurile de prevenție.

70. Managerul de risc va fi responsabil pentru evaluarea riscurilor la nivelul întregii Societăți. Aceste riscuri pot prezenta provocări în guvernanta S.A. Energocom, pot reprezenta amenințări emergente sau pot avea potențialul de a avea un impact global asupra societății.

71. Managerul de risc va completa structura existentă de guvernanta a riscurilor și nu va reduce responsabilitățile responsabililor de risc.

Secțiunea 5. Raportarea riscurilor

72. Scopul managementului riscurilor și a raportării privind managementul riscurilor este de a permite conducerii:

- înțelegerea, la un nivel semnificativ, a profilurilor de risc și a riscurilor la nivelul întregii organizații;
- monitorizarea riscurilor în contextul apetitului la risc stabilit de Consiliul societății și a capacității existente;
- Dezvoltarea unei baze pentru sistemele de avertizare timpurie sau notificare „în timp real” cu privire la modificările semnificative ale profilului de risc;
- Identificarea problemelor și tendințelor nefavorabile în timp util pentru a permite acțiuni corective pentru a minimiza riscul și pierderile semnificative.

73. Riscurile critice cu cel mai mare impact și cea mai mare probabilitate ar trebui măsurate, monitorizate și raportate.

74. Obiectivele măsurării și monitorizării sunt următoarele:

- identificarea riscurilor care trebuie măsurate și monitorizate, contribuie la abordarea tuturor riscurilor materiale;
- elaborarea indicatorilor cheie de risc, care sunt în concordanță cu complexitatea și diversitatea activității;
- stabilirea de standarde / referințe pentru indicatorii cheie de risc identificați;
- compararea rezultatelor actuale cu performanța așteptată și identificarea tendințelor nefavorabile;

PROCEDURA MANAGEMENTUL RISULUI



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

- evaluarea nivelului de risc prezentat, dată fiind toleranța la risc determinată;
- testarea fiabilității ipotezelor indicatorilor cheie de risc și a surselor de date;
- raportarea la timp a rezultatelor activităților de monitorizare a riscurilor.

75. Rapoartele trimestriale privind managementul riscului și tabloul de bord al riscurilor trimestrial sunt pregătite de către Managerul de risc pe baza informațiilor de risc obținute în procesul trimestrial de management al riscului. Raportul trimestrial se trimite conducerii și Consiliului societății. Raportul este prezentat de Managerul de risc împreună cu responsabilii de riscuri, care răspund de gestionarea și raportarea pozițiilor individuale de risc, modificărilor și a răspunsurilor la risc.

Capitolul VI. DISPOZIȚII FINALE

76. Procedura managementul riscului, se aduce la cunoștința salariaților sub semnătură, prin grija angajatorului și produce efectele față de salariați din momentul aducerii la cunoștință.
77. Procedura managementul riscului se aprobă de Directorului General și / sau Consiliul societății.
78. Prevederile procedurii managementul riscului se aplică începând cu data adoptării.

Anexa nr. 1

Grila privind evaluarea impactului riscului

Scor	Companie / Client / Personal / Terți	Reputație/ Reglementare/Legal
Nivel 5	<ul style="list-style-type: none"> Afectează negativ un număr / procent semnificativ de clienți, personal sau terți (de exemplu > 25%). Eveniment(e) tehnic(e) critic(e) cu întreruperi semnificative pe scară largă care necesita punerea în aplicare a unor măsuri de recuperare a activității. Eveniment(e) cu pierderi reale privind siguranța vieții. Eveniment(e) critice care au impact asupra realizării obiectivelor organizaționale (productivitate, disponibilitatea forței de muncă, fluxul de venituri etc.). Au ca rezultat deficiențe semnificative sau materiale asupra controalelor interne privind raportarea financiară. 	<ul style="list-style-type: none"> Impact extins și susținut în media națională / sau în rețelele sociale. Cenzură formală de către oricare dintre autoritățile de reglementare. Impact major care rezultă din schimbările de sistem informatic, personal și / sau îmbunătățiri ale proceselor interne pentru conformarea cu legislația în vigoare. Furt sau pierderea unor date critice sau ale clienților.
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> Afectează negativ un număr / procent semnificativ de clienți, personal sau terți (de exemplu, 5% -25%). Eveniment(e) tehnic(e) semnificativ(e) cu întreruperea activității pentru toate sau mai multe canale de contact cu clienții care pot necesita măsuri de recuperare în caz de dezastru. Eveniment(e) cu potențial de amenințare la adresa siguranței vieții, care pot implica adoptarea planurilor de recuperare în caz de dezastru. Impact semnificativ asupra realizării obiectivelor 	<ul style="list-style-type: none"> Rapoarte de presă individualizate în mass-media națională sau activități semnificative în rețele sociale care pot afecta negativ reputația firmei. Amenzi sau sancțiuni semnificative conform legii. Impact semnificativ care rezultă din modificări semnificative ale sistemului informatic, de personal și / sau îmbunătățiri ale proceselor interne pentru a-si îndeplini obligațiile conform legislației în vigoare. Furt sau pierderi semnificative a datelor interne sau ale clienților.

**PROCEDURA MANAGEMENTUL
RISULUI**



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

Scor	Companie / Client / Personal / Terți	Reputație/ Reglementare/Legal
	<p>organizaționale pentru una sau mai multe unități în cadrul companie (productivitate, disponibilitatea forței de muncă, fluxul de venituri etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Au ca rezultat deficiențe asupra controalelor interne privind raportarea financiară. 	
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> Afectează negativ un număr / procent moderat de clienți, personal sau terți (de exemplu, 1-5%). Eveniment(e) tehnic(e) cu întreruperea activității totale sau parțiale. Eveniment(e) fizic(e) fără amenințări la adresa siguranței vieții, care poate implica adoptarea planurilor de recuperare în caz de dezastru (de exemplu evenimente meteorologice). Impact asupra realizării obiectivelor organizaționale pentru una sau mai multe unități ale Societății (productivitate, disponibilitatea forței de muncă, fluxul de venituri etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Rapoarte de presă individualizate în mass-media locală sau activitate moderată pe rețelele sociale care pot afecta negativ reputația firmei. Impact moderat asupra reputației în relația cu autoritățile de reglementare. Impactul moderat rezultat din schimbările de sistem informatic, personal și / sau îmbunătățiri ale proceselor interne pentru îndeplinirea obligațiilor conform legislației în vigoare. Furt sau pierderi moderate a datelor interne sau ale clienților.
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> Afectează negativ un număr mic / procent de clienți, personal sau terți (de exemplu, <1%). Eveniment(e) tehnic(e) minor(e) cu întreruperi minime ale activității sau fără întreruperi. Eveniment(e) fizic(e) fără amenințări la adresa siguranței vieții, care nu implică adoptarea planurilor de recuperare în caz de dezastru. Impact moderat asupra realizării obiectivelor organizaționale pentru una sau mai multe linii de activitate (productivitate, disponibilitatea forței de muncă, fluxul de venituri etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Expunere minoră în presă sau în rețelele sociale care pot afecta reputația compania. Neconformitatea cu reglementările în vigoare nu poate fi clasificată ca având un impact mediu. Impactul minor rezultat din modificările de sistem informatic, personalul și / sau îmbunătățirile proceselor pentru îndeplinirea obligațiilor conform legislației în vigoare. Pierdere minoră a datelor interne sau ale clienților.

**PROCEDURA MANAGEMENTUL
RISULUI**



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

Scor	Companie / Client / Personal / Terți	Reputație/ Reglementare/Legal
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none">Nu îndeplinește pragul minim pentru o clasificare scăzută a impactului.	<ul style="list-style-type: none">Nu îndeplinește pragul minim pentru o clasificare scăzută a impactului.

Anexa nr. 2
Grila privind evaluarea probabilității riscului

Evaluări	Categorie	Probabilitate de aparitie
Nivel 5	Sigur	<ul style="list-style-type: none">> 80% într-un an sauO dată la 1 - 5 ani
Nivel 4	Probabil	<ul style="list-style-type: none">50% - 80% într-un an sauO dată la 5 - 10 ani
Nivel 3	Posibil	<ul style="list-style-type: none">20% - 50% într-un an sauO dată la 10 - 15 ani
Nivel 2	Improbabil	<ul style="list-style-type: none">5% - 20% într-un an sauO dată la 15-20 de ani
Nivel 1	Izolată	<ul style="list-style-type: none"><5% într-un an sauO dată la 20 de ani

Anexa nr. 3

Grila de evaluare a eficacității managementului

Evaluări	Nume	Personal	Proces	Tehnologie
Nivel 5	Optimizat	<ul style="list-style-type: none"> Nivelul personalului / abilitățile angajaților sunt gestionate activ pentru a satisface nevoile pe termen scurt și lung Personalul este instruit și vine în suportul tuturor funcțiilor cheie Planificarea activă a succesiunii / carierei pentru pozițiile cheie Toți angajații au abilitățile / competențele adecvate pentru a gestiona eficient riscul și a îmbunătăți procesele pe care le operează 	<ul style="list-style-type: none"> Toate procesele cheie sunt bine definite / documentate Procesele sunt revizuite / evaluate în mod regulat pentru a se asigura că îndeplinesc nevoile pe termen scurt / lung Există o evaluare activă a riscurilor, o raportare către management privind rezultatele evaluării și monitorizare a proceselor cheie 	<ul style="list-style-type: none"> Există tehnologie pentru a susține toate procesele Cerințele tehnologice sunt evaluate continuu pentru a răspunde nevoilor de afaceri pe termen scurt și lung Tehnologia este utilizată în mod activ ca și pârghie în managementul riscurilor pentru a agrega, cuantifica, monitoriza și optimiza riscul organizațional
Nivel 4	Administrat	<ul style="list-style-type: none"> Nivelul personalului / abilitățile angajaților sunt gestionate activ pentru a satisface nevoile pe termen scurt Personal instruit pentru majoritatea funcțiilor cheie Planificarea informală a carierei / succesiunii În majoritatea proceselor este implicat personal cu abilități / competențe adecvate de gestionare a riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> Toate procesele cheie sunt bine definite / documentate Procesele sunt revizuite / evaluate în mod regulat pentru a satisface nevoile organizației pe termen scurt Există o evaluare activă a riscurilor, raportare către management privind rezultatele evaluării și monitorizare pentru majoritatea proceselor cheie 	<ul style="list-style-type: none"> Există tehnologie pentru a susține majoritatea proceselor de afaceri Cerințele tehnologice sunt evaluate continuu pentru a răspunde nevoilor de afaceri pe termen scurt Tehnologia este utilizată în mod activ ca și pârghie în managementul riscurilor pentru a agrega, cuantifica, monitoriza și optimiza riscul organizațional

PROCEDURA MANAGEMENTUL RISULUI



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

Evaluări	Nume	Personal	Proces	Tehnologie
Nivel 3	Definit	<ul style="list-style-type: none"> Nivelul personalului / abilitățile angajaților sunt gestionate periodic pentru a satisface nevoile pe termen scurt Personalul este instruit pe câteva funcții cheie Planificare informală / o anumită planificare a succesiunii În majoritatea proceselor este implicat personal cu abilitați / competențe adecvate în gestionarea riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> Majoritatea proceselor cheie sunt bine definite / documentate Unele procese sunt revizuite / evaluate periodic pentru a satisface nevoile de afaceri pe termen scurt Evaluarea activă a riscurilor, raportarea către management și monitorizarea unor procese cheie 	<ul style="list-style-type: none"> Există tehnologie pentru a susține câteva procese de afaceri Cerințele tehnologice sunt evaluate periodic pentru a răspunde cerințelor pe termen scurt Tehnologia este uneori un facilitator pentru managementul riscurilor
Nivel 2	Repetabil	<ul style="list-style-type: none"> Nivelurile de personal gestionate periodic pentru a satisface nevoile de afaceri pe termen scurt Cerințele de competență ale personalului evaluate în mod informal periodic Planificare informală a carierei / o anumită planificare a succesiunii Unele procese au personal cu abilitați / competențe adecvate în gestionarea riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> Unele procese cheie sunt bine definite / documentate Unele procese sunt revizuite / evaluate periodic pentru a se asigura că îndeplinesc nevoile Societății pe termen scurt 	<ul style="list-style-type: none"> Tehnologie susține unele procese operaționale Cerințele tehnologice sunt evaluate reactiv atunci când are loc o schimbare cheie în procesul operațional Tehnologia este utilizată la minimum pentru a gestiona riscul

**PROCEDURA MANAGEMENTUL
RISULUI**



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chișinău, str. Vasile Alecsandri 78

Nivel 1	Inițial	<ul style="list-style-type: none"> Recrutarea de personal realizată pe o bază reactivă pentru a îndeplini cerințele operaționale pe termen scurt Abilitățile / competențele de management a riscului personalului nu sunt potrivite / dezvoltate în mod eficient 	<ul style="list-style-type: none"> Procesele se bazează foarte mult pe persoanele care efectuează procesele pentru a opera în mod constant Procesul nu este bine dezvoltat sau documentat 	<ul style="list-style-type: none"> Tehnologia nu este utilizată în mod eficient în procesele pe care le susține
---------	---------	--	---	--

Lista de distribuire a Ordinului nr. 30 din 24.03. 2023
privind luarea la cunoștință de prevederile Procedurii managementul riscului

Nr. d/o	N.P.	Funcția	Semnătura	Data
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				

**PROCEDURA MANAGEMENTUL
RISULUI**



IDNO 1004600074938, Republica Moldova, MD-2012, mun.
Chişinău, str. Vasile Alecsandri 78

22.				
23.				
24.				
25.				
26.				
27.				
28.				
29.				
30.				
31.				
32.				
33.				
34.				
35.				
36.				
37.				
38.				
39.				
40.				
41.				
42.				