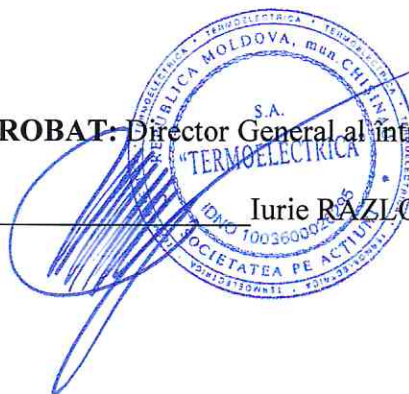


APROBAT: Director General al întreprinderii

Iurie RAZLOVAN



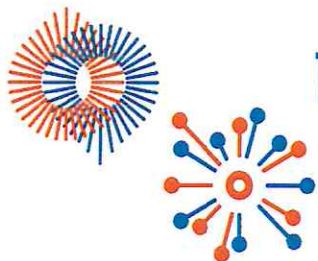
**Politica de Management al Riscurilor în cadrul  
S.A. „TERMOELECTRICA”**

Chișinău 2026



## CUPRINS:

<b>1. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE POLITICII.....</b>	<b>2</b>
<b>2. DEFINIȚII ȘI NOȚIUNI DE BAZĂ.....</b>	<b>3</b>
<b>3. CADRUL DE REFERINȚĂ ȘI DOMENIUL DE APLICARE.....</b>	<b>4</b>
<b>4. PROCESELE MANAGEMENTULUI RISCURILOR.....</b>	<b>6</b>
4.1. Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora.....	6
4.2. Identificarea riscurilor.....	7
4.3. Evaluarea riscurilor.....	8
4.4. Reacția la riscuri.....	11
4.5. Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor.....	13
4.6. Îmbunătățire continuă.....	15
<b>5. STRUCTURA FUNCȚIONALĂ ȘI ORGANIZATORICĂ.....</b>	<b>16</b>
<b>6. REGISTRUL RISCURILOR.....</b>	<b>17</b>
<b>7. ANEXE.....</b>	<b>20</b>



## 1. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE POLITICII

1.1. Politica de management al riscurilor cadrul S.A. „TERMOELECTRICA” este elaborată în scopul identificării, înregistrării, evaluării, tratării, monitorizării și raportării sistematice a riscurilor ce pot preveni pierderi, în scopul creșterii performanței, a menține continuitatea activității și a afecta îndeplinirea obiectivelor strategice, corporative, operaționale și tehnice ale întreprinderii. Politica reprezintă un ansamblu de reguli, mecanisme și procese privind implementarea managementului riscurilor în cadrul S.A. „TERMOELECTRICA”, incluzând:

- descrierea proceselor de identificare și evaluare a riscurilor;
- stabilirea măsurilor de control intern managerial la nivel operațional, tehnic, economic, financiar și de guvernanta corporativă;
- responsabilități ale conducătorilor de subdiviziuni, proprietari de proces și ale echipei privind controlul intern managerial;
- proceduri de raportare, analiză și revizuire periodică a riscurilor.

Politica asigură integrarea managementului riscurilor în toate procesele corporative și operaționale ale S.A. „TERMOELECTRICA”.

1.2. Politica constituie un instrument de management destinat angajaților, administrației și conducerii executive a S.A. „TERMOELECTRICA” pentru anticiparea și reacționarea adecvată la evenimente sau situații care pot afecta:

- continuitatea furnizării energiei termice și electrice;
- funcționarea instalațiilor, utilajelor și infrastructurii critice;
- sănătatea și securitatea angajaților;
- performanța financiară și eficiența costurilor;
- conformitatea legală, contractuală, tehnică și de integritate;
- reputația companiei;
- îndeplinirea obligațiilor față de consumatori, autorități și fondator.



Adoptarea Politicii urmărește atingerea următoarelor obiective:

- creșterea eficienței și maturității managementului riscurilor la nivel corporativ și operațional;
- integrarea completă a proceselor de management al riscurilor în cultura organizațională și în sistemul de control intern managerial;
- susținerea proceselor de planificare strategică, investițională și decizională;
- asigurarea unui cadru metodologic unitar pentru identificarea, evaluarea, tratarea, monitorizarea și raportarea riscurilor;
- asigurarea unui proces continuu, transparent și documentat de supraveghere și verificare a eficacității măsurilor de control;
- reacționarea rapidă și eficientă la evoluții economice, tehnice, energetice, geopolitice, sociale și legislative ce pot afecta activitatea S.A. „TERMOELECTRICA”;
- consolidarea culturii de integritate și prevenire a fraudelor, a abuzurilor, a riscurilor tehnice și a riscurilor operaționale.



## 2. DEFINIȚII ȘI NOȚIUNI DE BAZĂ

- 2.1. **Subdiviziune structurală** – subdiviziune, secție, serviciu sau altă unitate structurală din cadrul S.A. „TERMOELECTRICA”, stabilită prin organigrama aprobată.
- 2.2. **Conducătorul subdiviziunii structurale** – șef de secție/serviciu, responsabil de implementarea managementului riscurilor în aria sa de competență.
- 2.3. **Activitate de control** – politici, proceduri, acțiuni tehnice și operaționale stabilite pentru abordarea riscurilor, prevenirea incidentelor și asigurarea atingerii obiectivelor corporative și operaționale ale S.A. „TERMOELECTRICA”.
- 2.4. **Managementul riscurilor** – proces continuu utilizat în cadrul S.A. „TERMOELECTRICA” pentru identificarea, evaluarea, prioritizarea, tratarea, monitorizarea, controlul și raportarea riscurilor, inclusiv implementarea măsurilor pentru prevenirea și limitarea acestora.
- 2.5. **Risc** – posibilitatea de a se produce un eveniment sau incident (tehnic, operațional, financiar, juridic, informatic, de integritate, reputațional etc.) care poate împiedica sau afecta atingerea obiectivelor întreprinderii.



2.6. **Toleranță față de risc (apetit la risc)** – pragul maxim de expunere la risc pe care S.A. „TERMOELECTRICA” îl consideră acceptabil, fără a afecta semnificativ siguranța echipamentelor, calitatea serviciilor, stabilitatea financiară sau integritatea corporativă.

2.7. **Acceptarea riscului** – reacție la risc prin care riscul este tolerat fără măsuri suplimentare, în situațiile în care nivelul riscului este sub pragul de toleranță stabilit.

2.8. **Evitarea riscului** – reacție ce presupune eliminarea activităților, proceselor, factorilor sau condițiilor care generează riscul (de exemplu: renunțarea la utilizarea unui echipament uzat sau neconform).

2.9. **Tratarea riscului (atenuarea)** – reacție la risc ce implică aplicarea de controale tehnice, operaționale, financiare, procedurale sau administrative pentru reducerea probabilității sau impactului.

2.10. **Monitorizarea riscului** – supravegherea permanentă a riscurilor aflate în limite acceptabile, pe baza unor indicatori, rapoarte și verificări periodice.

2.11. **Escaladarea riscului** – notificarea conducerii superioare privind riscurile pe care subdiviziunea nu le poate gestiona adecvat, inclusiv situații de urgență tehnică sau neconformități majore.

2.12. **Impactul** – consecința unui risc materializat asupra activității (pierderi financiare, avarii tehnice, întreruperi de furnizare, sancțiuni, accidente, afectarea reputației etc.).

2.13. **Expunerea la risc** – nivelul de vulnerabilitate al S.A. „TERMOELECTRICA” față de un anumit risc, determinat de combinația dintre probabilitate și impact.

2.14. **Evaluarea riscului** – analiza nivelului de risc prin determinarea probabilității și a impactului, utilizată pentru prioritizarea și stabilirea tratamentului.

2.15. **Registrul riscurilor** – document integrat la nivelul S.A. „TERMOELECTRICA” care conține totalitatea riscurilor identificate, evaluate, tratate și monitorizate la nivelul întregii organizații sau la nivelul subdiviziunilor structurale.



### 3. CADRUL DE REFERINȚĂ ȘI DOMENIUL DE APLICARE

3.1 La baza elaborării Strategiei de management al riscurilor se regăsesc prevederile:

3.1.1. Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern \*;

3.1.2. Legea nr. 82/2017 privind integritatea;



3.1.5. Standardele de Control Intern Managerial;

3.1.6. Cod de governanță corporativă al “TERMOELECTRICA” S.A.;

3.1.7. Politicile interne aprobate ale S.A. „TERMOELECTRICA”.

3.2. Conducerea S.A. „TERMOELECTRICA” asigură elaborarea Planului strategic de dezvoltare, a planurilor anuale de activitate, precum și a Strategiei de management al riscurilor, în conformitate cu cadrul normativ național, politicile interne ale Societății, Standardele Naționale de Control Intern Managerial și principiile de governanță corporativă.

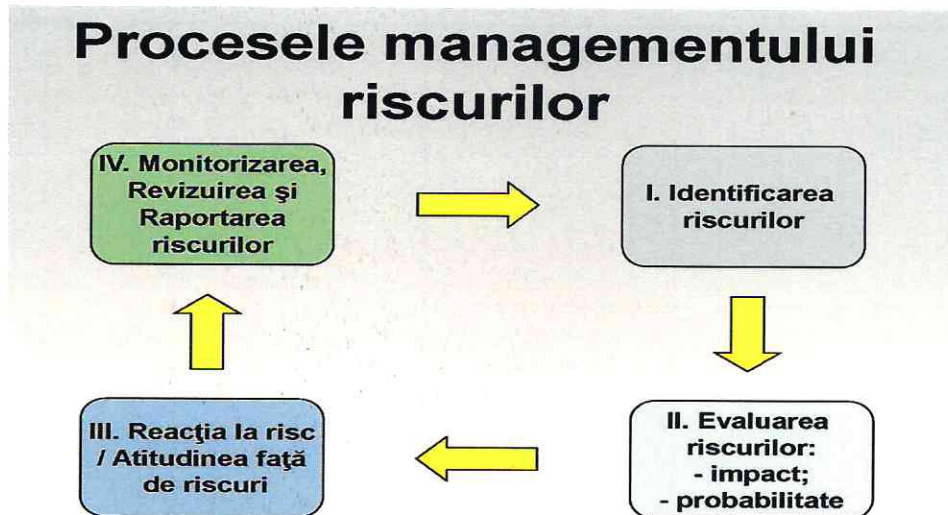
3.3. Procesul de management al riscurilor se desfășoară la toate nivelurile organizaționale ale S.A. „TERMOELECTRICA”, nu doar la nivelul conducerii executive. Acest proces reprezintă o componentă esențială a Sistemului de Control Intern Managerial (CIM) și are rolul de a menține un nivel acceptabil al riscurilor asupra activităților operaționale, tehnice, financiare, juridice și de integritate ale Societății.

3.4. Conducătorii subdiviziunilor structurale (a unităților operaționale și administrative) sunt responsabili de identificarea, evaluarea, documentarea și monitorizarea riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor strategice și operaționale ale TERMOELECTRICA, inclusiv riscurile tehnice, de securitate industrială, continuitate operațională, financiar-contabile, de achiziții, de integritate și reputaționale.

3.5. Fiecare subdiviziune organizațională din cadrul S.A. „TERMOELECTRICA” elaborează *Registrul riscurilor* în conformitate cu metodologia internă. Registrul subdiviziunii este transmis Subdiviziunii responsabile de managementul riscurilor, unde este analizat, verificat și ulterior integrat în *Registrul consolidat al riscurilor al TERMOELECTRICA*. Registrul consolidat este examinat periodic în cadrul:

- ședințelor de management;
- Subdiviziuni de audit intern;
- analizelor anuale CIM.





### 4.1 Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora

4.1.1 În procesul de identificare a riscurilor se au întotdeauna în vedere obiectivele și activitățile operaționale, tehnice și administrative care contribuie la realizarea obiectivelor strategice ale S.A. „TERMOELECTRICA”. În baza obiectivelor strategice și a politicilor corporative aprobate de Consiliul Societății și conducerea executivă, fiecare subdiviziune structurală își stabilește obiectivele operaționale anuale, în conformitate cu responsabilitățile funcționale și cu necesitățile proceselor tehnologice specifice domeniului termoenergetic.

4.1.2 La stabilirea obiectivelor operaționale, conducătorii subdiviziunilor structurale din cadrul “TERMOELECTRICA” vor asigura ca fiecare obiectiv să corespundă principiului SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Realist, încadrat în Timp):

- *Specific* – concret, detaliat și bine definit; indică exact ceea ce se dorește a fi realizat în cadrul proceselor operaționale, tehnice, financiare sau administrative ale Societății; este clar, direct și orientat spre rezultate.
- *Măsurabil* – poate fi cuantificat prin indicatori de performanță tehnici (ex.: randament energetic, pierderi tehnologice, parametri de producție), financiari, calitativi sau cantitativi.



- *Abordabil* – poate fi atins, ținând cont de capacitățile subdiviziunii, resursele disponibile, nivelul de instruire, infrastructura tehnică și eventualele constrângeri legislative sau operaționale.
- *Realist* – este orientat spre obținerea unui rezultat valoros și relevant pentru S.A. „TERMOELECTRICA”, în concordanță cu misiunea și contextul de funcționare al Societății (producere, transport și distribuție energie termică).
- *Încadrat în timp* – include un termen clar de realizare, definind intervalul necesar implementării obiectivului (ex.: trimestrial, semestrial, anual).

## 4.2 Identificarea riscurilor

4.2.1 Procesul de identificare a riscurilor începe cu efectuarea unei analize a mediului intern și extern al S.A. „TERMOELECTRICA”, în scopul determinării factorilor interni și externi care pot genera situații de risc și care pot influența realizarea obiectivelor operaționale și strategice ale Societății.

Evaluarea mediului intern (puncte forte și slabe) include analiza următorilor factori:

- *Resurse umane*: nivelul de instruire, abilitățile tehnice, competențele profesionale, experiența personalului operativ și administrativ; programele de instruire tehnică și de dezvoltare profesională; disponibilitatea personalului calificat pentru activități critice (ex.: exploatare, mentenanță, intervenții operative).
- *Aspecte de management și guvernanta corporativă*: eficiența canalelor de comunicare internă, mecanismele de coordonare între subdiviziuni (ex.: producere, transport, distribuție, financiar), sistemele de planificare, monitorizare și raportare, nivelul de responsabilitate și transparență managerială.
- *Capacitate tehnologică*: starea tehnică a echipamentelor de producere a energiei termice, instalațiilor, rețelelor termice, și a sistemelor informaționale utilizate în monitorizare și administrare.
- *Cadrul normativ intern*: regulamente interne, proceduri operaționale, instrucțiuni tehnice, politici corporative și alte acte normative aprobate la nivelul S.A. „TERMOELECTRICA”.
- *Aspecte financiare*: eficiența utilizării resurselor financiare, planificarea și monitorizarea cheltuielilor, costurile operaționale, riscurile legate de investiții și reparații capitale, precum și oportunitățile de optimizare financiară.



4.2.2. Evaluarea mediului extern (oportunități și amenințări) include:

- *Cadrul legal național și reglementările din sectorul energetic:* modificări legislative, apariția unor reglementări noi, obligații suplimentare privind eficiența energetică, securitatea energetică, protecția mediului, standardele tehnice, precum și eventuale riscuri asociate acestora.
- *Relații instituționale și colaborări externe:* parteneriate cu autorități centrale și locale, întreprinderi din sectorul energetic, autorități de reglementare, organisme de control, furnizori, contractori, organizații internaționale, comunitatea de afaceri, consumatori și societatea civilă.

4.2.3 În baza analizei factorilor interni și externi, sub coordonarea conducătorilor subdiviziunilor structurale, se identifică la nivelul fiecărei subdiviziuni problemele importante care au apărut și se pot repeta în viitor sau care pot să apară în desfășurarea activităților operaționale, tehnice, financiare sau administrative. Identificarea se realizează ținând cont de orice situație ce ar putea determina nerealizarea totală sau parțială a obiectivelor prestabilite ale subdiviziunii sau ale Societății.

4.2.4 La nivelul fiecărei subdiviziuni structurale se completează Planul de acțiuni anual, care include stabilirea obiectivelor operaționale, identificarea riscurilor asociate fiecărui obiectiv și determinarea activităților de control necesare pentru gestionarea acestora.

4.2.5 Conducătorii subdiviziunilor structurale, precum și întreg personalul, au obligația de a identifica în mod proactiv riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor stabilite la nivel de subdiviziune sau la nivelul Societății. Identificarea riscurilor reprezintă o responsabilitate continuă și se realizează ori de câte ori apar schimbări semnificative în procese, activități, resurse sau în mediul extern.

### **4.3 Evaluarea riscurilor**

4.3.1 Procesul de evaluare a riscurilor se efectuează întru facilitarea monitorizării acestora și are drept scop final stabilirea ierarhiei riscurilor și prioritizarea lor în funcție de toleranța la risc.

4.3.2 Procedura de evaluare a riscurilor conține următoarele acțiuni:

- Analiza preliminară a riscului identificat, prin definirea corectă a riscului și analiza cauzelor sau a circumstanțelor care favorizează apariția/repetarea riscului;
- Evaluarea expunerii la risc prin evaluarea și determinarea probabilității de materializare a riscului identificat (în dependență de eventualitatea/posibilitatea producerii riscului și/sau frecvenței - cât de des se



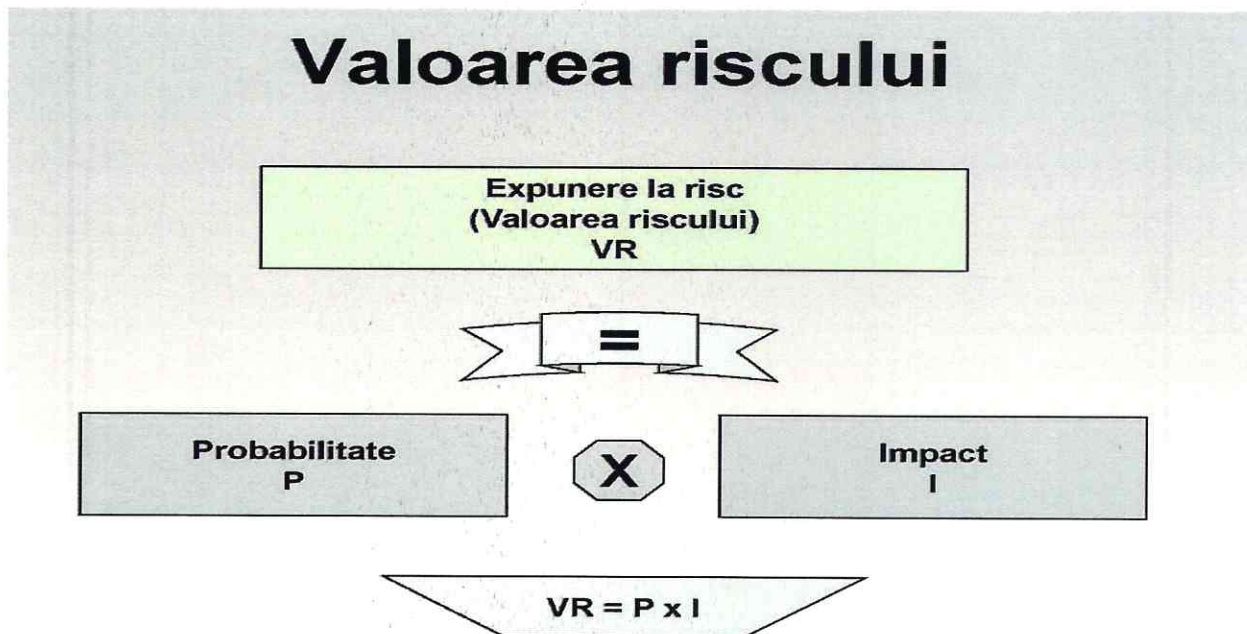
poate produce riscul, se va acorda un scor de la 1 la 3 (1 - probabilitate sc̃zut̃, 2 - probabilitate medie. 3 - probabilitate înalt̃));

— Evaluarea expunerii la risc prin evaluarea și determinarea impactului asupra obiectivelor (în dependenț̃ de impactul pe care îl are riscul asupra atingerii obiectivului și de efectele posibile generate de manifestarea riscului, se va acorda un scor de la 1 la 3 (1 - impact minim, 2 - impact mediu. 3 - impact maxim));

— Evaluarea expunerii la risc prin calcularea expunerii la risc (valoarea riscului), care reprezint̃ produsul dintre probabilitate și impact.

4.3.3 Clasificarea riscurilor pe trei nivele (vezi *Figura nr.1*) – înalt/mediu/sc̃zut, a fiec̃rui risc reprezint̃ un nivel minim de clasificare; rezultatul fiind o matrice „3x3”, unde fiecare risc aparține unei celule a tabelului, în funcție de impactul potențial și probabilitate.

Figura nr.1



4.3.4 Prioritizarea riscurilor se efectueaz̃ în dependenț̃ de importanț̃a obiectivelor/activit̃ăților pe care potențial le pot afecta și riscurile identificate și se clasific̃ după cum urmeaz̃:

— *Riscuri majore (Prioritate 1)* necesit̃ concentrarea atenției pentru abordare/implementarea unor m̃suri urgente și adecvate de prevenire și control.



- *Riscuri moderate (Prioritatea 2)* - pot fi monitorizate sau controlate, prin creșterea eficacității măsurilor existente sau, după caz, stabilirea unor măsuri suplimentare de prevenire și control;
- *Riscuri minore (Prioritatea 3)* - pot fi tolerate și vor fi considerate inerente activităților față de către nu trebuie stabilite măsuri suplimentare de prevenire și control, ci doar aplicarea celor existente.

4.3.5 Determinarea toleranței la risc, care reprezintă „cantitatea” de risc pe care S.A. „TERMOELECTRICA” este pregătită să o tolereze sau, la care este dispusă să se expună la un moment dat.

Determinarea toleranței la risc presupune următoarele acțiuni:

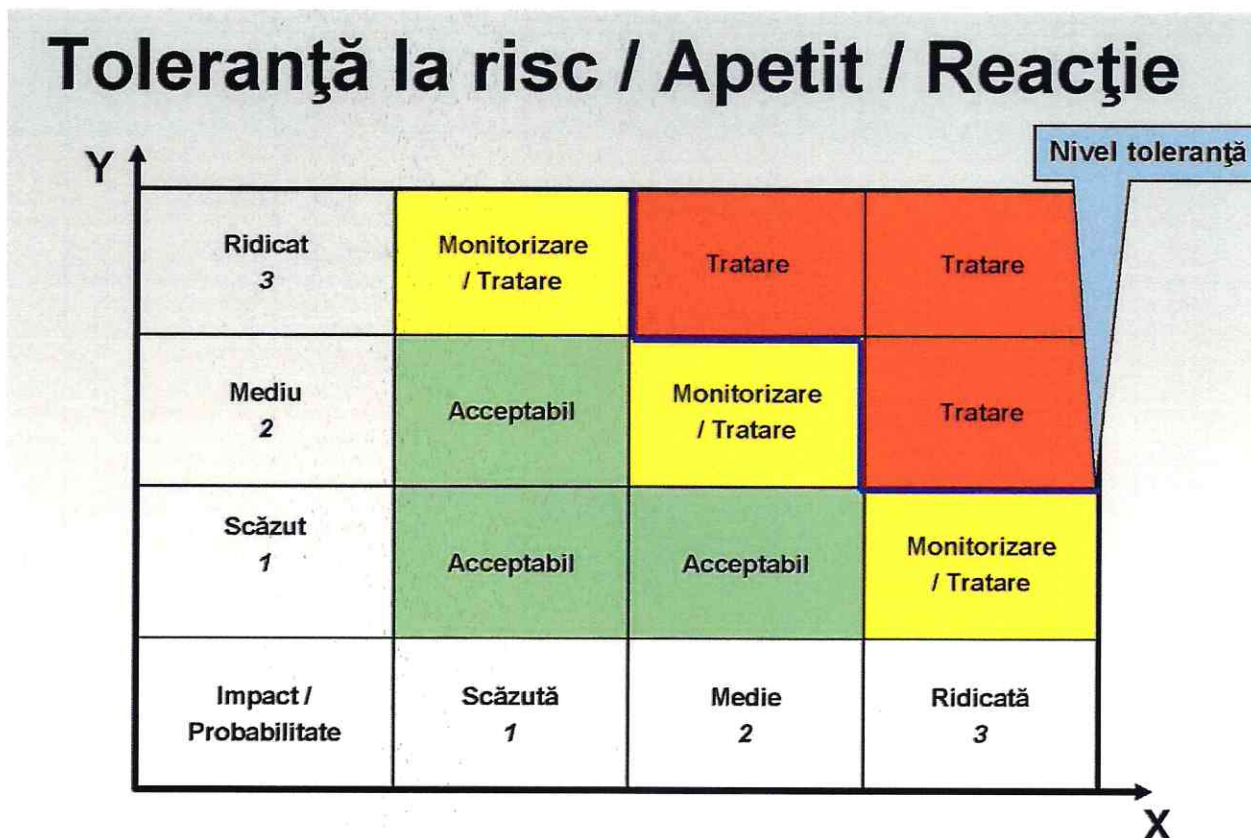
- Pentru fiecare risc identificat se efectuează o comparare a nivelului de expunere la risc cu nivelul toleranței la risc;
- Se analizează deviația expunerii la risc față de toleranța la risc și se stabilește dacă riscul este tolerabil sau nu;
- Dacă expunerea la riscul inerent este mică sau egală cu toleranța la risc, nu se impun măsuri de control al riscurilor, ceea ce înseamnă că riscul este acceptat;
- Toate riscurile care au un nivel al expunerii situat deasupra limitei de toleranță trebuie tratate prin măsuri care să aducă expunerea la riscurile reziduale sub limita de toleranță stabilită.
- Pentru riscurile de fraudă și corupție, dacă există o probabilitate de producere a acestora, se vor stabili activități de prevenire/control, indiferent de nivelul impactului acestora.

4.3.6 Stabilirea limitei de toleranță la risc constă în punerea într-o relație de echilibru a costului de controlare cu costul de expunere, în cazul în care riscul s-ar materializa și se face conform tabelului nr.1:

Expunerea la risc	Nivelul toleranței	Abordare
1-2	Tolerabil	Nu necesită nici o măsură de control
3	Tolerare medie	Necesită măsuri de monitorizare pentru probabilitatea mică și de tratare în cazurile probabilității înalte
4-6	Tolerare	Necesită măsuri de control pe termen mediu



	scăzută	sau lung
9	Intolerabil	Necesită măsuri de control pe termen scurt sau urgente



#### 4.4 Reacția la riscuri

4.4.1 La identificarea soluțiilor se va ține cont de cauza apariției și consecințele riscului, impactul și probabilitatea acestuia, capacitatea S.A. „TERMOELECTRICA”/subdiviziunii de a-și asuma riscul și capacitatea de a-l gestiona prin intermediul controalelor interne.

4.4.2 Este necesar să se țină cont de existența unor riscuri inacceptabile pentru conducere, aceasta putând considera unele riscuri ca fiind inacceptabile chiar dacă acestea au un nivel scăzut de expunere. La această categorie poate fi atribuit fenomenul de corupție, care este inacceptabil chiar dacă impactul și/sau probabilitatea apariției sunt la nivel mediu sau scăzut. În astfel de cazuri, apetitul la risc — nivelul tolerabil și justificabil al riscului — este nul. Unele riscuri sunt inevitabile și S.A. „TERMOELECTRICA” nu va fi



capabilă să le gestioneze pe deplin pentru a le aduce la un nivel tolerabil. În asemenea cazuri, S.A. „TERMOELECTRICA” va pregăti din timp un set de măsuri care vor fi implementate în situații de urgență.

4.4.3 În procesul de analiză a riscurilor, după necesitate, pot fi ajustate obiectivele operaționale.

4.4.4 Urmare a rezultatelor identificării, evaluării și definitivării limitelor de toleranță în cadrul cărora S.A. „TERMOELECTRICA” este dispusă, la un moment dat, să își asume riscuri, se stabilește tipul de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte.

4.4.5 Tipurile de reacții la riscuri sunt următoarele:

- tolerarea/acceptarea riscurilor;
- diminuarea/minimizarea/atenuarea/tratarea riscurilor (limitarea probabilității; limitarea impactului);
- eliminarea/evitarea/terminarea riscurilor;
- transferarea/externalizarea/împărtășirea riscurilor.

4.4.6 În cazul tolerării (acceptării) riscurilor, expunerea la risc poate fi tolerată fără a fi nevoie de luarea vreunei măsuri sau implementarea vreunei activități de control. Riscurile sunt evident asumate, iar entitatea își continuă activitatea fără a întreprinde vreo acțiune.

4.4.7 În cazul neacceptării riscului, reacția sau atitudinea față de risc va lua forma tratării prin minimizare, eliminare, transfer sau împărtășire. Scopul tratării este ca, în timp ce S.A. „TERMOELECTRICA” continuă să desfășoare activitatea care a generat riscul, să fie aplicată o măsură — o activitate de control — pentru a menține riscul în limitele acceptabile, respectiv în zona verde a tabelului de evaluare a riscurilor.

4.4.8 În cazul limitării probabilității, managerii pot influența riscurile din poziția lor cu ajutorul mijloacelor de care dispun. Limitarea probabilității se efectuează prin măsuri preventive și directive.

— Măsurile preventive includ instrumente menite să limiteze posibilitatea de materializare a unui rezultat nedorit. Un exemplu de astfel de instrument este echipamentul de protecție ce trebuie purtat în timpul unei activități periculoase.

4.4.9 În cazul limitării impactului, managerii pot influența riscurile din poziția lor prin diminuarea efectului negativ, până la sau după producerea riscului în sine. Limitarea impactului ulterior producerii riscului se efectuează prin măsuri corective, concepute să corecteze rezultatele nedorite deja materializate.



4.4.10. Eliminarea riscurilor presupune tratarea sau menținerea în anumite limite a riscurilor prin încetarea activității respective (activității care a generat riscul). Această opțiune poate prezenta o importanță deosebită în gestionarea proiectelor, dacă devine clar faptul că relația previzionată cost/beneficiu este în pericol.

4.4.11. Transferul riscurilor reprezintă încredințarea gestionării riscului unui terț care are capacitatea necesară gestionării acestuia, în baza unui contract încheiat. Riscurile legate de credibilitatea și imaginea instituției nu pot fi transferate. Această opțiune este benefică în cazul reducerii riscurilor financiare sau patrimoniale. Relațiile cu terța parte, către care riscul este transferat trebuie gestionate cu mare atenție pentru a asigura succesul transferului.

4.4.12. Luarea deciziilor privind nivelul de toleranță, precum și acțiunile de control al riscurilor, ține de competența nemijlocită a conducătorului de subdiviziune și a conducătorilor de nivel superior în subordinea cărora se află subdiviziunea structurală.

4.4.13. În cazul în care, din motive tehnice sau financiare, conducerea subdiviziunii nu poate desfășura un control satisfăcător al anumitor riscuri semnificative, aceasta alertează conducătorul de nivel superior, raportând în scris riscurile respective pentru a fi înregistrate în Registrul consolidat al riscurilor al S.A. „TERMOELECTRICA”.

## **4.5 Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor**

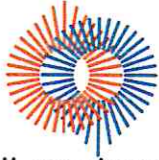
4.5.1 Procesele de monitorizare a riscurilor se pun în aplicare pentru:

- analiza dacă riscurile încă persistă, dacă au apărut riscuri noi, dacă impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;

- raportarea schimbărilor majore survenite în cadrul proceselor sau activităților care modifică prioritățile;
- furnizarea asigurării privind eficacitatea activităților de control curente.

4.5.2 Monitorizarea măsurilor de control în cadrul subdiviziunilor din cadrul S.A. „TERMOELECTRICA” se realizează anual, în funcție de tipurile de risc. Persoanele responsabile de riscuri din cadrul subdiviziunii structurale monitorizează continuu și raportează superiorului ierarhic despre măsurile întreprinse în privința riscurilor identificate și înregistrate în registrul riscurilor. Raportarea privind modul de gestionare a riscurilor de către fiecare subdiviziune structurală este integrată în procesul de raportare a activității.

4.5.3 Monitorizarea măsurilor de control în scopul implementării acestora la nivel de S.A. „TERMOELECTRICA” se realizează în baza informațiilor prezentate de subdiviziuni. Persoana responsabilă de implementarea controlului intern managerial (în continuare — CIM) monitorizează continuu și raportează



anual conducerii superioare modul de gestionare a riscurilor escaladate și a celor semnificative/strategice înregistrate în Registrul consolidat al riscurilor al S.A. „TERMOELECTRICA”.

4.5.4 Drept urmare a procesului de monitorizare, în caz de necesitate, conducătorul subdiviziunii structurale va asigura actualizarea Registrului riscurilor pe parcursul anului, ținând cont de noile circumstanțe care influențează realizarea obiectivelor operaționale.

4.5.5 Revizuirea riscurilor se face prin metoda autoevaluării. Responsabil de revizuirea riscurilor este conducerea S.A. „TERMOELECTRICA”. Astfel, aceasta poate decide să nu se mai aloce resurse pentru un anumit risc, care nu mai este important și, eventual, să se identifice un alt risc ca fiind prioritar.

4.5.6 Conducătorii subdiviziunilor structurale au obligația de a revizui, cel puțin o dată pe an (de regulă, la finele exercițiului financiar), riscurile din sfera lor de responsabilitate, precum și stadiul de implementare a mecanismelor de control stabilite și eficacitatea lor.

4.5.7 Revizuirea și raportarea riscurilor se realizează prin:

- monitorizarea modificării profilurilor riscurilor, ca urmare a implementării instrumentelor de control intern și a modificării circumstanțelor care favorizează apariția riscurilor;
- obținerea de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor și identificarea nevoii de a lua măsuri pe viitor.

4.5.8 Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare în cazurile când:

- riscurile persistă;
- au apărut riscuri noi;
- impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- instrumentele de control intern managerial puse în aplicare sunt suficiente;
- anumite riscuri trebuie escaladate la nivel de management superior.

4.5.9 Procesul de revizuire a riscurilor, în general, trebuie:

- să ofere asigurări că riscurile și aspectele procesului de management al riscurilor sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare;
- să prevadă necesitatea realizării cu regularitate de către managementul superior al unor analize proprii ale sistemului de management al riscurilor;
- să prevadă efectuarea unor analize/audite interne ale sistemului de management al riscurilor, evaluând periodic eficiența acestuia și oferind managementului superior o asigurare rezonabilă cu privire la ținerea riscurilor sub control.



4.5.10. În vederea raportării riscurilor, conducătorii subdiviziunii structurale din S.A. „TERMOELECTRICA” raportează Directorului general al întreprinderii, cel puțin o dată pe an, privind activitățile de control față de riscuri în propria arie de responsabilitate.

4.5.11. Conducătorii subdiviziunilor structurale au obligația de a raporta nivelurilor ierarhice superioare ce activități au desfășurat pentru a monitoriza riscurile și pentru a le menține la un nivel corespunzător.

4.5.12. Monitorizarea procesului de implementare a riscurilor transferate/partajate și raportarea acestora vor fi asigurate de către subdiviziunea în gestiunea căreia acestea au fost transferate în cadrul S.A. „TERMOELECTRICA”.

#### **4.6. Îmbunătățire continuă**

Îmbunătățirea se angajează să mențină un proces eficient, actualizat și adaptat de managementul riscurilor, prin aplicarea principiului îmbunătățirii continue. Acest proces se realizează prin activități sistematice de analiză, revizuire și dezvoltare a metodelor de identificare, evaluare și tratare a riscurilor.

4.6.1. Monitorizarea continuă a eficacității măsurilor de control:

- Evaluarea periodică a măsurilor de control implementate pentru reducerea probabilității și/sau impactului.
- Identificarea măsurilor care și-au pierdut eficacitatea sau care trebuie adaptate în funcție de schimbările tehnologice, legislative sau operaționale.
- Revizuirea registrelor de riscuri de bază, incidente, abateri și rezultatele ale controalelor interne.

4.6.2. Analiza periodică a riscurilor și actualizarea registrelor:

- Revizuirea la intervale stabilite ( trimestrial, semestrial sau anual) a tuturor riscurilor identificate.
- Actualizarea informațiilor despre riscuri în funcție de modificări ale mediului de lucru, schimbări organizatorice, introducerea unor tehnologii noi, rezultate din audituri și controale.

4.6.3. Utilizarea incidentelor, neconformităților și observațiilor ca sursă de îmbunătățire:

- Analiza incidentelor, reclamațiilor, neconformităților, abaterilor și sugestiilor din partea angajaților.
- Identificarea cauzelor reale și implementarea acțiunilor corective și preventive.
- Monitorizarea eficacității acțiunilor până la închidere completă.

4.6.4. Dezvoltarea competențelor și culturii organizaționale:

- Instruirea periodică a personalului privind identificarea și raportarea riscurilor.



- Promovarea unei culturi proactive, în care angajații sesizează riscurile înainte ca acestea să se materializeze.

#### 4.6.5. Revizuirea de management:

Conducerea analizează periodic starea actuală a procesului de management al riscurilor, nivelurile de risc rezidual, tendințele și eficacitatea măsurilor de control.

Pe baza acestei analize se stabilesc:

- direcții strategice de îmbunătățire.
- necesitatea alocării resurselor.
- modificarea politicii privind managementul riscurilor.
- actualizarea responsabilităților și procedurilor.



## 5. STRUCTURA FUNCȚIONALĂ ȘI ORGANIZATORICĂ

5.1. Scopul managementului riscurilor constă în îmbunătățirea activității S.A. „TERMOELECTRICA” prin luarea unor decizii manageriale corecte, ținând cont de ierarhia riscurilor identificate, pentru care, în funcție de toleranța la risc, au fost stabilite cele mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor, întru diminuarea efectelor pe care acestea le pot produce.

5.2 **Managementul superior al S.A. „TERMOELECTRICA”** deține responsabilitatea finală privind managementul riscurilor, asigurând:

- sprijinirea politicii societății în domeniul managementului riscurilor;
- conformitatea cu capacitatea întreprinderii de a-și asuma riscul (apetitul la risc);
- supravegherea procesului de management al riscului.

5.3 **Conducătorii subdiviziunilor structurale** sunt responsabili de:

- identificarea riscurilor semnificative care pot afecta obiectivele stabilite (ședințe, discuții);
- stabilirea toleranței la risc;
- evaluarea probabilității și impactului riscurilor identificate;
- prioritizarea riscurilor;
- stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor;
- raportarea riscurilor semnificative care depășesc posibilitățile de gestionare sau care privesc mai multe subdiviziuni, inclusiv a modului în care se gestionează riscurile la nivel de subdiviziune;



— verificarea eficacității măsurilor de gestionare a riscurilor.

**5.4 Coordonatorul activităților de organizare, menținere și dezvoltare a sistemului de CIM (în continuare coordonatorul CIM)** este responsabil de:

- aprobarea listei riscurilor care trebuie urmărite la nivelul societății;
- monitorizarea evoluției riscurilor prin intermediul observării acestora;
- aprobarea listei măsurilor de tratare;
- adoptarea deciziilor necesare.
- organizarea, coordonarea, suportul, supravegherea și raportarea activităților inițiale de implementare/dezvoltare a CIM în cadrul TERMOELECTRICA;
- elaborarea Politicii de management al riscurilor;
- elaborarea și ținerea sub control al Registrului consolidat al riscurilor în cadrul societății.

**5.5 Subdiviziunea de audit intern**, cu privire la managementul riscurilor, este responsabilă de:

- evaluarea procesului de management al riscurilor în cadrul misiunilor de audit;
- oferirea recomandărilor pentru îmbunătățirea procesului de management al riscurilor;
- consilierea cu privire la organizarea procesului de management al riscurilor.



## 6. REGISTRUL RISCURILOR

6.1 Registrul riscurilor completat și actualizat devine documentul prin care se atestă că în cadrul S.A. „TERMOELECTRICA” a fost introdus un sistem de management al riscurilor și că acesta funcționează.

6.2 Elaborarea și raportarea Registrului riscurilor se efectuează simultan cu procesul de planificare și raportare a activității S.A. „TERMOELECTRICA”.

6.3 Registrul riscurilor va fi consecvent cu planurile de acțiuni la nivelul entității și al subdiviziunilor structurale și va conține informații privind riscurile aferente obiectivelor incluse în planul de acțiuni, precum și riscurile de fraudă și corupție.

6.4 Registrul riscurilor este documentul de la care pornește fiecare audit intern și extern, atunci când se efectuează o evaluare independentă a sistemului de management al riscurilor din cadrul S.A. „TERMOELECTRICA”.

6.5 Registrul riscurilor se completează și se conduce la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale a S.A. „TERMOELECTRICA”, în conformitate cu tabelul nr. 2:





6.6 La nivelul S.A. „TERMOELECTRICA” se instituie și se gestionează *Registrul consolidat al riscurilor al S.A. “TERMOELECTRICA”*, care înglobează atât riscurile semnificative/strategice, cât și riscurile escaladate de subdiviziunile structurale. Registrul consolidat al riscurilor al S.A. “TERMOELECTRICA” se completează și se gestionează de către coordonatorul CIM.

6.7 Pentru obiectivele investiționale cu finanțare externă se vor institui și conduce registre separate, gestionate de unitățile de implementare.

6.8 Riscurile de fraudă și corupție asociate activității subdiviziunii vor fi înregistrate într-un compartiment separat al Registrului consolidat al riscurilor al S.A. “TERMOELECTRICA” și vor fi gestionate în mod similar riscurilor operaționale.

6.9 Registrele se vor ține în format electronic.

6.10. Responsabilul deținător al Registrului riscurilor, cu drept de actualizare și/sau modificare, este conducătorul subdiviziunii structurale, care poate delega această atribuție, fără a fi exonerat de răspunderea finală.

6.11. Registrele riscurilor subdiviziunilor structurale vor fi aprobate de către subdiviziunea de menținere și dezvoltare a sistemelor CIM, iar Registrul consolidat al riscurilor al S.A. “TERMOELECTRICA” (vezi *Tabelul nr.3*) va fi aprobat de către Directorul General al S.A. „TERMOELECTRICA”.

Acțiuni	Sub-acțiuni	Risc	Valoarea riscului			Reacții a la risc	Activitate de control al riscului	Responsabil	Perioada /termen de implementare
			Impact	Probabilitate	Valoarea				
1	2	3	4	5	6 = 4 x 5	7	8	9	10



## Probabilitatea

- Evaluarea probabilității de materializare a riscului - determinarea șanselor de apariție a riscului.
- Exemplu:  
*Din 200 de loturi produse provenite de la un furnizor s-a constatat că în 18 cazuri au fost lipsuri / defecte.  
Riscul de aprovizionare neconformă are probabilitatea de materializare de 9%.*

## Impactul

- Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor poate fi cantitativă și calitativă.
- Exemplu:  
*Impactul produs de riscul angajării de personal neadecvat.*
  - deteriorarea climatului de muncă (calitativ);
  - XXX lei / an efort bugetar pierdut (cantitativ);
  - XX ore întârziere îndeplinire de sarcini (cantitativ).



## Evaluarea riscurilor

Constă în:

- evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul dacă riscul s-ar materializa;
- evaluarea expunerii la risc / valori ca o combinație / produs a probabilității și impactului.

## Reacția la risc / Controlarea

- Scopul:
  - transformarea incertitudinii într-un avantaj pentru entitate, limitînd nivelul amenințărilor și beneficiind de pe urma avantajelor;
- Strategii de răspuns la risc:
  - acceptare / tolerare;
  - mitigare / tratare / atenuare / minimizare;
  - eliminare / evitare;
  - transferare / împărtășire / externalizare.

*Cea mai bună cale de a scăpa de o problemă este de a o soluționa.*  
Brendan Francis.



## Particularități ale evaluării riscurilor

- Scopul evaluării – stabilirea ierarhiei riscurilor, în funcție de toleranța la risc.
- Evaluarea riscurilor trebuie:
  - să se bazeze pe dovezi obiective;
  - să aibă în vedere pe toți cei afectați de risc;
  - să facă distincția între expunerea la risc și toleranța la risc.

## Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

- Monitorizare prin urmărire și măsurare a factorilor de risc;
- Monitorizare:
  - endogenă;
  - exogenă.
- Exemplu:
  - Riscul fluctuației înalte a personalului poate fi datorat nemulțumirii personalului la locul de muncă;
  - Un indicator posibil ar fi măsurarea absenteismului.



## SNCI 10. Evaluarea riscurilor și managementul riscurilor

- evaluare „riscuri inerente”, „expunere la riscuri” vs obiective;
- determinarea activităților de control intern vs „riscuri de control”;
- determinarea nivelului potrivit de toleranță la riscuri;
- stabilirea unui sistem de raportare și monitorizare a riscurilor;
- analiza costurilor și beneficiilor strategiilor de risc;
- revizuirea sistematică a nivelului general al riscurilor reziduale.

## SNCI 10. Evaluarea riscurilor și managementul riscurilor

- Mecanisme adecvate vs complexitatea / mărimea entității:
  - desemnarea unui angajat responsabil;
  - instituirea unui Comitet / Grup de lucru / Consiliu;
  - elaborarea Registrului riscurilor.