

METODOLOGIE DE MANAGEMENT AL RISCURILOR



Motto

„Când pornești la o acțiune, trebuie să ai în vedere și riscurile ei.”

Eugen Lovinescu

CUPRINS

| | |
|--|-----|
| CAPITOLUL I - INTRODUCERE | 3 |
| I.1. Cadrul legislativ | 4 |
| I.2. Definiții | 5 |
| I.3. Necesitatea metodologiei | 8 |
| CAPITOLUL II - MANAGEMENTUL RISCURILOR | 13 |
| II.1. Identificarea riscurilor | 13 |
| II.1.1. Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora | 13 |
| II.1.2. Identificarea, descrierea riscurilor și a cauzelor care au favorizat apariția acestora | 15 |
| II.2. Evaluarea riscurilor | 25 |
| II.2.1. Estimarea probabilității de materializare a riscului | 26 |
| II.2.2. Estimarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor ... | 27 |
| II.2.3. Evaluarea expunerii la risc | 29 |
| II.3. Gestionarea riscurilor - strategie, monitorizare, revizuire | 32 |
| II.3.1. Identificarea, stabilirea și implementarea tipului de răspuns la risc. | 32 |
| II.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control | 40 |
| II.3.3. Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor | 42 |
| CAPITOLUL III - CONCLUZII, RECOMANDĂRI ȘI PROPUNERI | 44 |
| III.1. Concluzii | 44 |
| III.2. Recomandări și propuneri | 45 |
| CAPITOLUL IV - MACHETE COMPLETATE ÎN GESTIONAREA ȘI TRATAREA RISCURILOR . | 47 |
| ANEXA | 61 |
| BIBLIOGRAFIE | 100 |

CAPITOLUL I - INTRODUCERE

Prezenta metodologie are un caracter general de aplicabilitate la nivel național și reprezintă un instrument de lucru unitar la nivelul entităților publice centrale și locale. Scopul metodologiei este îmbunătățirea procesului de *Management al riscurilor*, prin parcurgerea *etapelor de bază: identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor*.

Metodologia are la bază bune practici și documente elaborate atât la nivelul unor organizații europene, cât și la nivelul unor state precum Anglia, Olanda și Franța.

În vederea susținerii demersului de realizare a unei metodologii unitare de management al riscurilor la nivel național, sunt identificate următoarele deficiențe:

- existența la nivel național a unei abordări neunitare, în ceea ce privește modul în care se identifică, evaluează, gestionează riscurile;
- diferențe terminologice substanțiale în metodologiile folosite la nivel național în managementul diferitelor tipuri de riscuri;
- mare diversitate lingvistică și semantică la nivelul Uniunii Europene, care își pune amprenta asupra profilului metodologiilor folosite de diferite țări - această situație afectează comunicarea riscurilor între instituțiile diferitelor state europene;
- diferențe substanțiale în stabilirea criteriilor pe baza cărora se evaluează impactul diferitelor tipuri de riscuri;
- diferențe la nivel național în ceea ce privește aprecierea impactului unor riscuri.

Astfel, pentru atenuarea efectelor problemelor semnalate, această metodologie valorifică metodologiile existente la nivel național pe diferite tipuri de risc și bune practici existente la nivel european.

Punctul de plecare al metodologiei îl reprezintă **analiza stadiului implementării legislației aferente standardelor de management care compun SCIM¹**, pe baza misiunilor de evaluare desfășurate la nivelul entităților publice centrale, selectate în funcție de gradul de implementare a sistemului de control intern managerial.

În cadrul proiectului „Consolidarea implementării standardelor de control intern managerial la nivel central și local - cod SIPOCA 34” forma finală a metodologiei a fost definitivată după organizarea unei sesiuni de consultare a entităților publice centrale și locale.

1.1. Cadrul legislativ

Principalele acte normative care stau la baza reglementării *Managementului riscurilor (MR)* sunt următoarele:

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 201/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative.

¹ Analiză efectuată în urma desfășurării misiunilor de evaluare a stadiului implementării SCIM, la entitățile publice.

1.2. Definiții

Principalele concepte utilizate în *Managementul riscurilor* sunt următoarele:

Controlul intern managerial - Ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile. Sintagma "control intern managerial" subliniază responsabilitatea tuturor nivelurilor ierarhice pentru ținerea sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și a celor specifice.

Entitate publică (EP) - Autoritate publică, instituție publică, companie/societate națională, regie autonomă, societate comercială la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar, cu personalitate juridică, care utilizează fondurile publice și/sau administrează patrimoniul public.

Evaluarea riscului - Evaluarea impactului materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Evaluarea riscului o reprezintă valoarea expunerii la risc.

Expunere la risc - Consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o entitate publică în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

Gestionarea riscului - Măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului sau/și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Gestionarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare.

Impactul - Reprezintă consecința / efectele generate asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Dacă riscul este o *amenințare*, consecința asupra rezultatelor este negativă, iar dacă riscul este o *oportunitate*, consecința este pozitivă.

Instituție publică (IP) - Parlamentul, Administrația Prezidențială, Ministerele, celelalte organe de specialitate ale administrației publice, alte autorități publice, instituțiile publice autonome, precum și instituțiile din subordinea/coordonarea acestora, finanțate din bugetele prevăzute la art.1 alin.2 din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare.

Limita de toleranță la risc - Nivelul de expunere la risc ce este asumat de entitatea publică, prin decizia de neimplementare a măsurilor de control al riscului.

Managementul riscurilor (MR) - Procesul care vizează identificarea, evaluarea, gestionarea (inclusiv tratarea) și constituirea unui plan de măsuri de atenuare a riscurilor, revizuirea periodică, monitorizarea și stabilirea responsabilităților.

Materializarea riscului - Translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit). Riscul materializat se transformă dintr-o amenințare posibilă în problemă, dacă riscul reprezintă un eveniment negativ sau într-o situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate.

Măsuri de control - Acțiuni stabilite pentru gestionarea riscurilor și monitorizarea permanentă sau periodică a unei activități, situații, etc.

Obiective generale - Enunț general asupra a ceea ce va fi realizat și a îmbunătățirilor ce vor fi întreprinse; un obiectiv descrie un rezultat așteptat sau un impact și rezumă motivele pentru care o serie de acțiuni au fost întreprinse.

Obiective specifice - Derivate din obiective generale și care descriu, de regulă, rezultate sau efecte așteptate ale unor activități care trebuie atinse pentru ca obiectivul general corespunzător să fie îndeplinit; acestea sunt exprimate descriptiv sub formă de rezultate și se stabilesc la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice; obiectivele specifice trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe SMART (specifice, măsurabile, adecvate, realiste, cu termen de realizare).

Primul nivel de conducere - conducătorii compartimentelor din cadrul unei entități publice aflate sub directa coordonare a conducătorului entității.

Probabilitatea de materializare a riscului - Posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze. Reprezintă o măsură a posibilității de apariție a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare.

Profilul de risc - Un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritizată a gamei de riscuri specifice identificate, cu care se confruntă entitatea publică.

Responsabilul cu riscurile - Persoană desemnată de către conducătorul compartimentului de la primul nivel de conducere, care colectează informațiile privind riscurile din cadrul compartimentului, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul acestuia.

Registrul de riscuri - Document în care se consemnează informațiile privind riscurile identificate.

Risc - 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.

Risc inerent - Riscul privind îndeplinirea obiectivelor, în absența oricărei acțiuni pe care ar putea-o lua conducerea, pentru a reduce fie *probabilitatea* fie *impactul* acestuia.

Risc operațional - Risc care poate afecta capacitatea unui compartiment de a-și atinge obiectivele specifice.

Risc rezidual - Riscul privind îndeplinirea obiectivelor, care rămâne după stabilirea și implementarea răspunsului la risc.

Risc semnificativ / strategic / ridicat - Risc major, reprezentativ care poate afecta capacitatea entității de a-și atinge obiectivele; risc care ar putea avea un impact și o probabilitate ridicată de manifestare și care vizează entitatea în întregimea ei.

Secretariat tehnic al Comisiei de monitorizare - persoană/persoane desemnată/desemnate de către președintele Comisiei de monitorizare sau compartiment având ca sarcină principală managementul documentelor ce sunt în atribuția comisiei, în funcție de complexitatea structurii organizatorice a entității publice

Tipul de răspuns la risc - *Strategia adoptată* cu privire la risc, ce cuprinde și măsuri de control, după caz.

Toleranța la risc - *Cantitatea* de risc pe care o entitate publică este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.²

1.3. Necesitatea metodologiei

Managementul riscurilor reprezintă un proces complex de identificare, analiză și răspuns la posibile riscuri ale unei entități publice, printr-o abordare documentată, care utilizează resurse materiale, financiare și umane pentru atingerea obiectivelor, vizând reducerea expunerii la pierderi a acestora. Astfel, *controlul intern* este asociat direct cu *managementul riscurilor*, deoarece, prin măsurile luate, se asigură, în mod rezonabil, un cadru funcțional ce permite entității publice să își atingă obiectivele.

Standardul Managementul riscului este unanim acceptat în UE, fiind unul din standardele importante ale sistemului de control intern managerial (SCIM)³.

Implementarea managementului riscurilor în cadrul entităților publice se realizează prin:

- fluxul continuu, care constituie o parte integrantă a activității curente;
- procesul sistematic pentru optimizarea resurselor, în concordanță cu obiectivele entității;

² Metodologie de implementare a standardului de control intern “Managementul riscurilor”, Ministerul Finanțelor Publice, ediția 2007.

³ *Standardul 8* - Managementul riscului din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

- includerea aspectelor de tratare a riscului în practicile de management și luarea deciziilor pe parcursul întregului ciclu de viață al activităților;
- maximizarea rezultatelor dorite, dacă acesta este desfășurat într-o manieră integrată.

Fiecare entitate publică are obligația minimală de a :

- *analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale;*
- *stabili tipul de răspuns la risc;*
- *numi responsabilii cu riscurile;*
- *consemna informațiile privind riscurile în registrul de riscuri.*

Managementul riscurilor este o bună practică preluată din domeniul privat și adoptată la nivelul mai multor state ale UE, ca și componentă de bază în activitatea derulată de către entitățile publice.

În ceea ce privește *Managementul riscurilor*, o atenție deosebită trebuie acordată atitudinii față de risc și culturii organizaționale și mai puțin unui set de norme și reguli cu caracter imperativ.

Realizarea unui management coerent al riscurilor implică:

- analiza prealabilă a tuturor expunerilor la risc, identificarea surselor de risc fiind fundamentală și determinantă în evaluarea corectă a riscurilor entității publice;
- identificarea riscurilor, care pot afecta eficacitatea și eficiența activităților aferente obiectivelor specifice, fără a ignora regulile și regulamentele; 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).

Cuvântul cheie în ceea ce privește managementul riscurilor este termenul “*sistematic*”.

Printr-o abordare riguroasă și constantă la nivelul tuturor structurilor unei entități publice se poate ajunge la un control eficient asupra activităților stabilite și la reducerea factorilor de risc.

Nu trebuie să ne limităm la a trata, de fiecare dată, *consecințele unor evenimente* care s-au produs, deoarece acest lucru nu ameliorează *cauzele*. Prin urmare, trebuie adoptat un stil de *management proactiv*, ceea ce înseamnă că este necesară conceperea și implementarea unor măsuri axate pe identificarea riscurilor posibile, înainte ca ele să se materializeze și să producă consecințe nefavorabile asupra obiectivelor și activităților stabilite.

Necesitatea elaborării Metodologiei este susținută și de *Analiza stadiului implementării legislației aferente standardelor de management, care compun SCIM*, analiză în care au fost constatate *dificultățile întâmpinate* în procesul de gestionare a riscurilor la nivelul entităților publice evaluate, astfel:

- nu au fost identificate nevoile de pregătire profesională în domeniul managementului riscurilor;
- nu au fost parcurse în mod cronologic și succesiv etapele aferente procesului de management al riscului, ceea ce conduce la tratarea necorespunzătoare a riscurilor identificate la nivelul entității;
- procesul de management al riscului nu este funcțional;
- activitățile privind identificarea, evaluarea și răspunsului la risc nu au la bază o *procedură de sistem* privind *Managementul riscurilor* aferentă legislației în domeniu;
- nu există o responsabilizare a personalului cu privire la gestionarea riscurilor, prin menționarea atribuțiilor specifice privind *Managementul riscurilor* în fișele de post;

- evaluarea riscurilor și stabilirea tipului de răspuns la risc nu sunt în concordanță cu procedurile interne;
- confuzia creată între risc și cauza care a generat apariția acestuia, cât și în ierarhizarea și prioritizarea riscurilor;
- registrele de riscuri de la nivelul entităților publice sunt incomplete și neactualizate pe formatul prevăzut de cadrul de reglementare.

În urma misiunilor de evaluare desfășurate, s-a constatat că implementarea controlului intern managerial este percepută ca o activitate suplimentară față de atribuțiile specifice postului. În ceea ce privește procesul de gestionare a riscurilor, gradul de conștientizare a personalului entității este încă la un nivel scăzut, nefiind înțeleasă utilitatea și necesitatea acestuia în activitatea curentă.

Managementul riscurilor la nivelul unei entități publice, solicită:

a. Abordarea unui stil de management proactiv

- un bun conducător trebuie să anticipeze evenimentele posibil să apară, care ar putea afecta atingerea obiectivelor, înaintea materializării riscurilor;
- un astfel de stil nu va permite materializarea riscurilor inerente și va limita efectele directe și indirecte generate de riscuri.



Managementul riscurilor presupune acțiune și capacitate de previzionare și exclude conceptul "Wait and see" - Așteaptă și vezi ce se întâmplă.

b. Un cadru organizațional eficient și eficace în atingerea obiectivelor entității publice

- identificarea și ierarhizarea riscurilor vor determina o prioritizare în alocarea resurselor entității în urma unei analize „efort depus - rezultat obținut”;

- eforturile convergente pentru atingerea obiectivelor asumate de către entitatea publică și analizarea sistematică a riscurilor identificate implică o realocare periodică a resurselor și modificarea unor priorități.



Managementul riscurilor presupune concentrarea resurselor entității publice pentru îndeplinirea obiectivelor ierarhizate din punct de vedere al priorității.

c. Exercițarea unui control intern managerial solid.

- *Managementul riscurilor este un mijloc important prin care se implementează la nivelul entității publice un sistem de control intern managerial eficient și eficace;*
- *Există o legătură directă între planul de acțiune (asociat cu activitățile derulate pentru atingerea obiectivelor asumate de către entitatea publică) și planul de măsuri elaborat pentru gestionarea riscurilor.*



Consolidarea sistemului de control intern managerial depinde de implementarea standardului privind Managementul riscului.

CAPITOLUL II - MANAGEMENTUL RISCURILOR

II.1. Identificarea riscurilor

Managementul riscurilor presupune identificarea și evaluarea riscurilor, identificarea și stabilirea răspunsului la risc în vederea micșorării posibilității de apariție a riscurilor, cât și diminuarea consecințelor produse, ca urmare a materializării riscurilor.

II.1.1. Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora

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 entității. Acesta poate fi un *plan de management*, un *plan strategic instituțional* sau un alt document care să includă: *obiectivele generale*, *obiectivele specifice*, *activitățile* care contribuie la atingerea obiectivelor.

Se recomandă ca fiecare entitate publică să parcurgă următoarele etape:

1. Stabilirea obiectivelor generale și specifice ale entității publice, în concordanță cu prevederile Standardului 5 - Obiective.

Acest lucru se poate realiza în cadrul unor documente de management organizațional, planificare strategică instituțională sau prin elaborarea unei *Liste a obiectivelor generale și specifice*, conform modelului propus mai jos (a se vedea punctul 2).

Fiecare entitate publică trebuie să își definească obiectivele generale în strânsă concordanță cu misiunea entității și a căror realizare se desfășoară în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate.

Obiectivele generale sunt transpuse în *obiective specifice*, cărora li se asociază o serie de rezultate așteptate și indicatori și se comunică responsabililor / salariaților.

Obiectivele specifice trebuie definite astfel încât să răspundă pachetului de cerințe SMART (S - *specifice*, M - *măsurabile*, A - *adecvate*, R - *realiste*, T - să aibă un termen de realizare).

2. **Stabilirea activităților pentru realizarea obiectivelor specifice prin elaborarea *Listei obiectivelor și activităților* (sau alt document de planificare)**

| Nr. crt. | Obiective generale | Obiective specifice | Activități | Observații |
|-----------|--------------------|---------------------|------------|------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



NOTĂ: Pentru entitățile publice care se află la începutul procesului de identificare a riscurilor se recomandă defalcarea activităților în acțiuni.

Conducătorul fiecărui compartiment din cadrul entității publice elaborează / actualizează anual *Lista obiectivelor și activităților* necesare realizării obiectivelor specifice propuse, în concordanță cu prevederile Standardului 6 - Planificare.

II.1.2. Identificarea, descrierea riscurilor și a cauzelor care au favorizat apariția acestora

Pentru o bună administrare a riscurilor la toate nivelurile manageriale, conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere desemnează responsabili cu riscurile. Aceștia identifică și colectează riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților, asumate de către conducătorul compartimentului și monitorizează procesul de implementare a managementului riscurilor.



Implementarea SCIM, implicit a Managementului riscurilor, trebuie să fie adaptată dimensiunii, complexității și mediului specific entității publice.

Procesul de identificare a riscurilor este **primul pas** în demersul activității de *Management al riscului*. Acesta își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării probabilității și efectelor/impactului pe care acestea le pot produce.

După identificarea obiectivelor și a activităților aferente, se va trece la etapa următoare, de identificare a vulnerabilităților (punctelor slabe interne/de la nivelul entității, care pot cauza apariția riscurilor) și a amenințărilor (care vin din exteriorul instituției).

Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea entității publice și cu numărul activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor.

Riscurile trebuie identificate la orice nivel, unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri de soluționare a problemelor.

Un risc identificat poate impacta mai multe obiective ale entității publice, având grade diferite de impact.

Funcție de gradul de maturitate al entității publice, *identificarea riscurilor* se poate afla într-una din cele două faze:

- **Identificarea riscurilor în faza inițială** - specifică entităților nou înființate, fără un istoric în ceea ce privește gestionarea riscurilor sau fără un management al riscurilor foarte bine dezvoltat. Aceeași situație se întâlnește în cazul demarării proiectelor noi sau de noi activități.
- **Identificarea permanentă a riscurilor** - specifică entităților care au dezvoltat un sistem coerent și consolidat de control intern managerial și implicit de management al riscurilor.

Un management eficace al riscurilor presupune faptul că *identificarea riscurilor este un proces permanent*, care permite racordarea entității publice la procesul de schimbare și adaptare.

Un proces eficient de management al riscurilor la nivelul entității publice trebuie să ia în calcul și prioritățile instituțiilor în coordonare/subordonare sau aflate sub autoritate, care contribuie la realizarea obiectivelor entității publice respective.

Principalii factori care pot influența *mediul de risc extern* și de care trebuie să țină cont fiecare entitate publică, sunt:

- *Legile și reglementările* - fiecare entitate publică trebuie să își identifice acele legi și reglementări, în baza cărora funcționează și care definesc limitele de acțiune ale entității;
- *Modificarea / actualizarea obiectivelor programului de guvernare* - în unele situații, tratarea unor riscuri de către conducătorii entității publice este influențată de deciziile politice;
- Uneori, *diminuarea bugetului* care afectează atragerea / menținerea / facilitarea la cursuri de pregătire profesională a personalului entității publice.



În procesul de identificare a riscurilor primul pas îl reprezintă completarea Formularului de alertă la risc (FAR).

Formularul de alertă la risc se poate utiliza de entități publice, conform unei proceduri interne și în funcție de experiența acumulată în managementul riscurilor.

Formularul de alertă la risc conține:

- Denumirea compartimentului în cadrul căruia s-a identificat riscul
- Detaliile privind riscul
 - Descrierea riscului identificat
 - Riscul identificat
 - Obiectivul specific/activitatea căruia/căreia îi este atașat riscul
 - Cauzele
 - Consecințele
 - Evaluarea riscului
 - Estimarea probabilității de apariție
 - Estimarea impactului
 - Evaluarea expunerii la risc
 - Opinie cu privire la risc: tipul de răspuns la risc (strategia adoptată), măsuri de control recomandate;
 - Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului identificat
- Persoana care identifică riscul
- Data întocmirii formularului
- Responsabilul cu riscurile
- Data primirii formularului de către responsabilul cu riscurile
- Conducătorul compartimentului
- Decizia conducătorului compartimentului de clasare, escaladare sau reținere pentru gestionare a riscului.

Formularul de alertă la risc se completează, se verifică și se avizează după

cum urmează:

- *Completarea descrierii riscului, evaluarea acestuia, recomandarea măsurilor de control și precizarea documentației utilizată pentru fundamentarea riscului identificat - de către persoana care identifică un risc, oferind în acest sens o evaluare preliminară a riscului pe baza a doi indicatori: probabilitatea materializării riscului și impactul acestuia.*
- *Exprimarea unei opinii cu privire la risc asupra evaluării riscului și asupra tipului de răspuns la risc și a măsurilor de control, după caz - de către responsabilul cu riscurile;*
- *Decizia finală de clasare, escaladare sau reținerea riscului pentru gestionare și avizarea Formularului de alertă la risc - de către conducătorul compartimentului.*



NOTĂ: *Un model completat de Formular de alertă la risc se găsește la Capitolul IV al prezentei metodologii.*

Reguli asociate identificării riscurilor

- a. **Riscul este legat de incertitudine** și are asociată o probabilitate de materializare. Riscul nu este ceva sigur și nu se referă la o problemă dificilă deja materializată.

Exemplu *Introducerea și utilizarea unor date eronate dintr-o bază de date constituită la nivelul entității publice.*

- b. **Nu trebuie ignorate problemele dificile deja materializate** - acestea pot fi riscuri potențiale în viitor, dacă entitatea publică acționează în aceleași circumstanțe.
- c. **Nu constituie riscuri, acele situații / probleme care nu pot să apară** (așa numitele ficțiuni). A concentra atenția entității publice pe ficțiuni înseamnă a risipi resurse.

Exemplu *Îmbolnăvirea concomitentă a tuturor angajaților din motive necunoscute, în condițiile în care se fac controale periodice de sănătate prin medicina muncii.*

- d. **Nu trebuie identificate ca riscuri acele probleme care se vor materializa cu siguranță.** Acestea nu sunt riscuri ci certitudini. Certitudinile sunt gestionate și de regulă presupun alocări de resurse, modificarea obiectivelor asumate, schimbări de strategie.

Exemplu *Pierderea expertizei deținută de personalul calificat ca urmare a unor reduceri salariale abrupte.*

- e. **Riscurile nu se definesc prin impactul lor asupra obiectivelor.** Impactul nu este risc, ci o consecință a modului în care materializarea unui risc afectează respectivele obiective.

Exemplu *Nu se identifică ca și risc pentru entitățile publice întârzierea la serviciu a unui angajat, ci se identifică ca și risc nerealizarea la timp a unor sarcini de serviciu aflate în responsabilitatea celui care întârzie.*

- f. **Riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor.**

Exemplu eronat

Obiectiv - realizarea infrastructurii de alimentare cu apa prin atragerea de fonduri nerambursabile UE.

Risc - neatragerea fondurilor

Exemplu corect

Obiectiv - realizarea infrastructurii de alimentare cu apă prin atragerea de fonduri nerambursabile UE.

Risc - elaborarea unei documentații necorespunzătoare a proiectului infrastructura alimentare cu apă și nevizarea de către Autoritatea de Management a proiectului.

- g. **Nu se identifică riscuri care nu afectează obiectivele** - există doar riscuri corelate cu obiectivele. Este indicat ca la identificarea riscurilor să se evite

stabilirea unei cauzalități indirecte deoarece există pericolul de a vedea riscuri peste tot.

- h. **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.
- i. **Trebuie făcută deosebirea între riscul inerent și riscul rezidual.** 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.

Exemplu

Obiectiv - Asigurarea accesului la internet sau televiziune prin cablu la toate casele din comuna Y până la finalul anului.

Risc inerent - Nefinalizarea în timp util a procesului de cablare

Tip de răspuns la risc (strategia adoptată) - Tratarea riscului. Măsuri de control - Elaborarea graficului de lucrari și nominalizarea unui responsabil cu monitorizarea graficului pentru evitarea întârzierilor realizării fiecărei etape.

Risc rezidual - finalizarea cu întârziere a procesului de cablare, din cauza întreruperii lucrărilor cu 4 săptămâni, pentru evaluări arheologice, întrucât la excavare au fost găsite vestigii importante istorice, ce a implicat obținerea unui aviz de la Ministerul Culturii.

- j. **Identificarea riscurilor nu este un proces strict obiectiv ci depinde foarte mult de percepția celor implicați.** Se operează cu percepții asupra riscurilor și nu cu riscuri în sine.

- k. **Identificarea riscurilor este necesară dar nu suficientă.** „*Anticiparea viitorului*” este una din practicile prin care se asigură un proces coerent de identificare proactivă și prospectivă a riscurilor inerente.
- l. **Riscurile identificate trebuie grupate.** Gruparea riscurilor se face în funcție de percepția și nevoile entității publice.

După amploarea impactului, riscurile pot fi:

- 1) Riscuri semnificative / strategice / ridicate
- 2) Riscuri operaționale

Exemple

- 1) **Risc semnificativ / strategic / ridicat** - *Pierderea expertizei tehnice existente la nivelul aparatului de lucru al entității publice.*
 - *obiectivul* - menținerea unui nivel ridicat al calității activității, la nivelul aparatului de lucru al entității publice.
 - *descrierea riscului* - pierderea expertizei tehnice existente la nivelul aparatului de lucru al entității publice.
 - *cauza* - lipsa personalului calificat pe anumite domenii; grad scăzut de atractivitate a funcției publice.
 - *impact* - imposibilitatea derulării unor activități cu un personal nespecializat, fără competențe în domeniile de activitate; lucrări de o calitate slabă.
- 2) **Risc operațional** - *diminuarea bugetului alocat pentru achiziționarea de materiale consumabile la nivelul entității, care poate afecta numai anumite compartimente.*
 - *obiectivul* - creșterea gradului de asigurare cu materiale consumabile până la 100%.
 - *descrierea riscului* - diminuarea bugetului alocat pentru achiziționarea de materiale consumabile la nivelul entității
 - *cauza* - rectificare bugetară negativă; creșterea prețurilor la anumite materiale; realocări de resurse pe alte priorități
 - *impact* - întârzieri în realizarea sarcinilor de serviciu din cauza lipsei consumabilelor,

În funcție de mediile în care apar potențiale cauze ale riscurilor, se pot identifica următoarele:

1. Cauze externe - sunt specifice mediului extern al entității publice și se numesc amenințări.

Aceste amenințări nu pot fi controlate în totalitate de entitatea publică, dar pot fi luate măsuri de gestionare a riscurilor.

Exemplu de medii generatoare de amenințări / cauze externe

Politice, economice, socio-culturale, tehnologice, juridice, de mediu - precum catastrofe naturale, condiții meteo, etc.

2. Cauze interne - sunt specifice entității publice și se numesc vulnerabilități.

Aceste vulnerabilități pot fi de regulă gestionate direct în cadrul entității publice și pot fi identificate la nivelul unor domenii de activitate specifice entității, rezultând mai multe tipuri de vulnerabilități.

Exemple cauze interne

Financiare, resurse umane, achiziții publice, regulamente și norme interne cum ar fi: prevederi care exced cadrul legal sau intră în contradicție cu acesta, baze de date neactualizate

Funcție de domenii / zone de risc / arii de intervenție sunt identificate riscurile de corupție.

Procesul de management al riscurilor include și gestionarea riscurilor de corupție, identificate la nivelul entității publice. Astfel, etapele parcurse în procesul de management al riscurilor se aplică și în gestionarea riscurilor de corupție.

Cadrul conceptual, metodologic și organizatoric al managementului riscurilor de corupție este menționat și prin diverse metodologii la nivelul entităților publice în domeniul riscurilor de corupție.

Listă exemple de riscuri identificate la nivelul unor compartimente, specifice entităților publice.

Compartiment Resurse Umane

| Nr. crt. | Obiectiv / Activitate | Risc |
|----------|---|--|
| 1 | Gestionarea dosarelor profesionale | Dosare profesionale neconforme cu prevederile legale, din punct de vedere al conținutului documentelor obligatorii. |
| 2 | Elaborarea Planului anual de Pregătire Profesională la nivelul entității publice. | Realizarea formării profesionale la nivelul entității publice într-un procent prea mic față de nevoia de formare identificată. |
| 3 | Evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale. | Utilizarea insuficientă a informațiilor desprinse în urma evaluării în procesul de management al resurselor umane. |

Direcția Economică

| Nr. crt. | Obiectiv / Activitate | Risc |
|----------|---|---|
| 1 | Elaborarea Bugetului de venituri și cheltuieli (BVC). | Fundamentarea deficitară a unor capitole de cheltuieli din BVC. |
| 2 | Analiza, verificarea, centralizarea și transmiterea situațiilor financiare trimestriale și anuale primite de la entitățile din subordine, ordonatori terțiari de credite. | Depășirea termenului legal de depunere la Ministerul Finanțelor Publice a situațiilor financiare centralizate. |
| 3 | Deschidere de credite bugetare. | Intocmirea ordinului de plată de repartizare a sumelor deschise eronat, către un alt beneficiar, altă sumă sau alt cont bancar. |

Compartiment Investiții

| Nr. crt. | Obiectiv / Activitate | Risc |
|----------|--|--|
| 1 | Derularea programului de investiții pe anul în curs. | Aprobarea cu întârziere a BVC-lui pe anul în curs. |
| 2 | Modernizarea mijloacelor fixe (ex. clădiri) aprobată prin BVC. | Necontractarea la timp a lucrărilor de modernizare a clădirilor, ca urmare a contestațiilor depuse la licitația de contractare execuție lucrari. |
| 3 | Finalizarea lucrărilor prevăzute în programul de investiții. | Întârzieri în aprobare de către conducătorul entității a proceselor verbale de recepție a lucrărilor ca urmare a sesizării unor neconformități. |

Direcția Strategii și Programe

| Nr. crt. | Obiectiv / Activitate | Risc |
|----------|---|---|
| 1 | Elaborarea <i>Strategiei de dezvoltare a infrastructurii de alimentare cu apa a orașului, în perioada 2016 - 2020</i> , strategie axată, în principal, prin accesarea de fonduri nerambursabile de la UE. | Utilizarea unor informații perimate, incomplete sau eronate în procesul elaborării <i>Strategiei de dezvoltare a infrastructurii de alimentare cu apa</i> . |
| 2 | Realizarea Etapei I de implementare a <i>Strategiei de dezvoltare a infrastructurii de alimentare cu apă a orașului</i> , respectiv etapa de proiectare și avizare. | Blocarea etapei de proiectare datorită afectării unor proprietăți private și implicarea exprierii de terenuri. |
| 3 | Realizarea Etapei II de implementare a <i>Strategiei de dezvoltare a infrastructurii de alimentare cu apă a orașului</i> , aprobarea finanțării proiectului prin fonduri de la UE. | Documentația depusă pentru aprobarea proiectului este incompletă sau nu este completată la termen conform solicitărilor. |

II.2. Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor se realizează urmărind un tip de răspuns la risc într-o ordine de priorități și reprezintă etapa ulterioară identificării riscurilor. Evaluarea riscurilor constă în:

- **Estimarea probabilității** de materializare a riscurilor;
- **Estimarea impactului** asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor;
- **Evaluarea expunerii la risc** - combinație între probabilitate și impact.

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.

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.

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.

II.2.1. Estimarea probabilității de materializare a riscului

- Presupune determinarea sau aprecierea unei probabilități / incertitudini.
- O posibilă metodă de estimare a probabilității de materializare a riscului o reprezintă luarea în calcul a frecvenței de materializare a unor riscuri în trecut.

Ca instrument de evaluare, se pot utiliza *scale de probabilități*. Valorile acestor scale sunt generate de experiența celor care lucrează în *Managementul riscului* la nivelul entității publice. Astfel, se pot utiliza mai multe tipuri de scale referitoare la estimarea probabilității de materializare a unui risc:

| PROBABILITATE | | |
|---------------|-------------|--------------|
| Scăzută | Medie | Ridicată |
| 0 ... 20% | 20% ... 80% | 80% ... 100% |

| PROBABILITATE | | | | |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Foarte scăzută | Scăzută | Medie | Ridicată | Foarte ridicată |
| 0 ... 10% | 10% ... 35% | 35% ... 65% | 65% ... 85% | 85% ... 100% |

Pragurile de probabilitate reflectă percepția entității publice asupra incertitudinii cu care pot fi asociate *riscurile identificate*.

La unele riscuri se impune o estimare **calitativă**, la altele se impune o estimare **cantitativă**.



NOTĂ: Este recomandabil a se utiliza scala de evaluare în 5 trepte numai dacă în cadrul entității publice s-a acumulat suficientă experiență în managementul riscurilor.

II.2.2. Estimarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor

Estimarea impactului 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); componenta de timp.

Exemplu *Impactul produs de angajarea neconformă de personal*

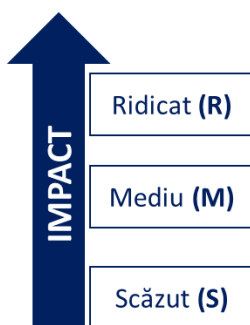
- *componenta calitativă* - scăderea calității lucrărilor
- *componenta bugetară* - 50 milioane de lei/an în plus la bugetul instituției
- *componenta efort* - încărcarea suplimentară cu sarcini a personalului mai bine pregătit
- *componenta timp* - 600 de ore de întârziere în îndeplinirea sarcinilor

Nu este obligatoriu ca estimarea impactului să se facă pe toate componentele sale, deoarece uneori nu este posibil acest lucru sau nu este relevant.

Rezultatele estimărilor cantitative asupra impactului se transpun într-o apreciere calitativă care reflectă importanța percepută în raport cu obiectivele.

Tipuri de scale calitative referitoare la impact:

scală în 3 trepte



scală în 5 trepte



Scala în trei trepte de estimare este un instrument util în fazele de început ale dezvoltării unui sistem de *Management al riscurilor* la nivelul entității publice. Ulterior, pe măsură ce entitățile publice dobândesc experiență se poate trece la o *scală în cinci trepte*.

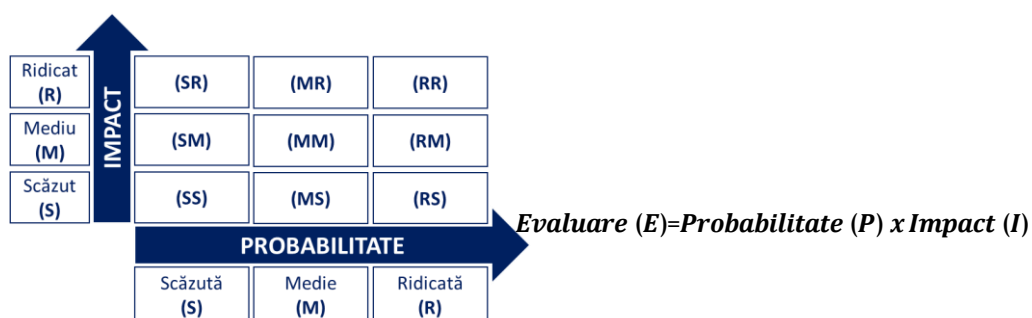


NOTĂ: Nu trebuie renunțat la estimările cantitative ale impactului. Acestea trebuie făcute ori de câte ori este posibil, deoarece aprecierea este mai obiectivă și constituie, alături de estimările calitative, instrumente de documentare a riscurilor.

II.2.3. Evaluarea expunerii la risc

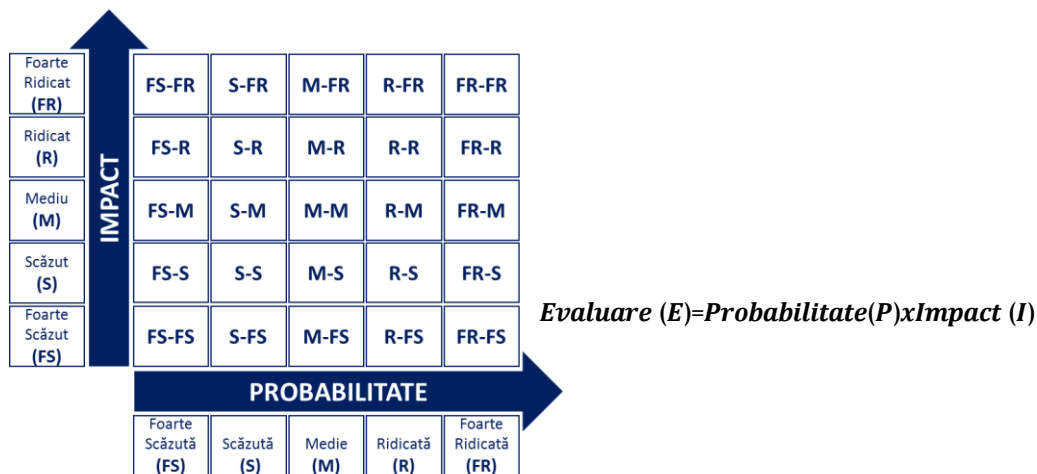
Expunerea la risc este un concept probabilistic, fiind legată direct de probabilitatea de materializare a riscului. Ea are semnificație doar înainte de apariția riscului. Expunerea la risc operează cu o ierarhie implicită a riscurilor identificate.

Expunerea la risc este o combinație între probabilitate și impact, fiind un indicator bidimensional, de tip matriceal. Aceasta se poate reprezenta în mai multe forme, funcție de modelul adoptat pentru estimarea probabilității și a impactului de materializare a riscului, astfel:

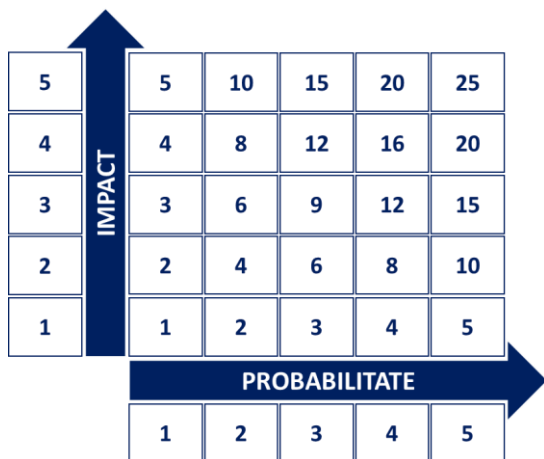


NOTĂ: Gruparea riscurilor într-o entitate publică (expunerea la risc), duce la realizarea profilului de risc al acesteia. Acesta este unic din perspectiva obiectivelor, activităților derulate, contextului general. Identificarea și evaluarea riscurilor este un atribut specific fiecărei entități publice în parte. Nu există un profil de risc cu grad de generalitate, pe tipuri de entități publice.

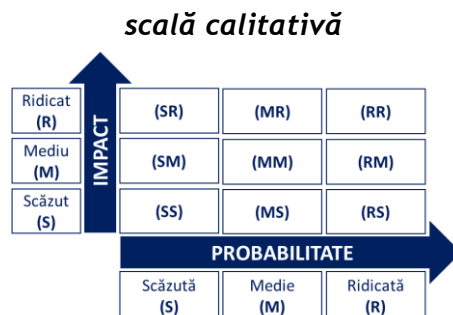
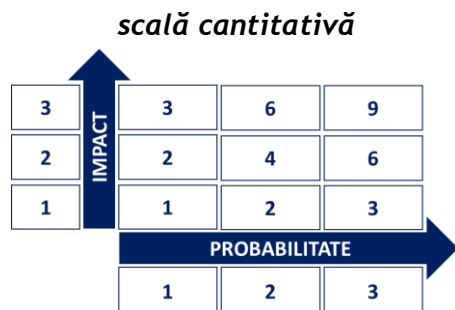
În cazul entităților publice care utilizează o scală cu 5 trepte rezultă o matrice cu 25 valori pentru expunerea la risc. Aceste valori pot fi deopotrivă calitative și cantitative, astfel:



O astfel de reprezentare presupune un *Management al riscurilor* bine dezvoltat și o capacitate managerială ridicată la nivelul entității publice, evidențiată cantitativ, astfel:



În cazul entităților publice care utilizează o **scală cu 3 trepte** rezultă o matrice cu **9 valori** pentru expunerea la risc. Aceste valori pot fi deopotrivă calitative și cantitative, astfel:



II.3. Gestionarea riscurilor - strategie, monitorizare, revizuire

Pentru gestionarea eficientă a procesului de *Management al riscurilor*, la nivelul entității publice este necesar să existe:

- a. *Structură cu atribuții în Managementul riscului;*
- b. *Responsabil cu gestionarea riscurilor la nivelul fiecărui compartiment de la primul nivel de conducere din cadrul entității publice (Responsabilul cu riscurile);*
- c. *Procedură de sistem (PS) privind Managementul riscurilor.*

Procedura de sistem trebuie să stabilească un cadru general unitar de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor la nivelul entității publice.



Modelul de Procedura de sistem privind Managementul riscurilor este Anexă la prezenta metodologie.

II.3.1. Identificarea, stabilirea și implementarea tipului de răspuns la risc.

În cadrul tipului de răspuns la risc (strategiei adoptate) se definește **toleranța la risc**.

Toleranța la risc reprezintă *cantitatea* de risc pe care o entitate publică este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat în situații în care riscul poate fi o oportunitate sau amenințare.

În acest caz toleranța la risc are o valență duală.

Exemplu *Fluctuația personalului entității în limita procentului de 10% - poate fi benefică entității, reprezentând o oportunitate de a „întineri” personalul; dacă însă fluctuația de personal depășește această limită putem*

vorbi de o amenințare în condițiile în care entitatea nu mai poate reține personalul calificat.

În conexiune cu toleranța la risc se stabilește **limita de toleranță la risc**, limită ce se analizează din următoarele perspective:

- ✚ **Perspectiva cost-beneficiu** - scopul acestei analize este de a se depista dacă limita de toleranță propusă nu presupune “costuri” exagerat de mari în raport cu beneficiul.
- ✚ **Perspectiva resurselor totale** - pe care entitatea publică le poate aloca măsurilor de control. Dacă resursele sunt insuficiente, se operează o ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități și o reajustare a limitelor de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare.

Toleranța la risc se poate face în raport cu expunerea la risc, utilizând o reprezentare matriceală, astfel:

| | | | | | | | |
|--|---------------|---------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------|
| | | PROBABILITATE | | | | | |
| | | Foarte Scăzută FS(1) | Scăzută S(2) | Medie M(3) | Ridicată R(4) | Foarte Ridicată FR(5) | |
| | IMPACT | Foarte Scăzut FS(1) | FS-FS (1) | S-FS (2) | M-FS (3) | R-FS (4) | FR-FS (5) |
| | | Scăzut S(2) | FS-S (2) | S-S (4) | M-S (6) | R-S (8) | FR-S (10) |
| | | Mediu M(3) | FS-M (3) | S-M (6) | M-M (9) | R-M (12) | FR-M (15) |
| | | Ridicată R(4) | FS-R (4) | S-R (8) | M-R (12) | R-R (16) | FR-R (20) |
| | | Foarte Ridicată FR(5) | FS-FR (5) | S-FR (10) | M-FR (15) | R-FR (20) | FR-FR (25) |

Toate riscurile care au un nivel al expunerii peste limita de toleranță la risc acceptată (desenată cu linia îngroșată) necesită măsuri de control prin care aceste riscuri să devină unele reziduale.



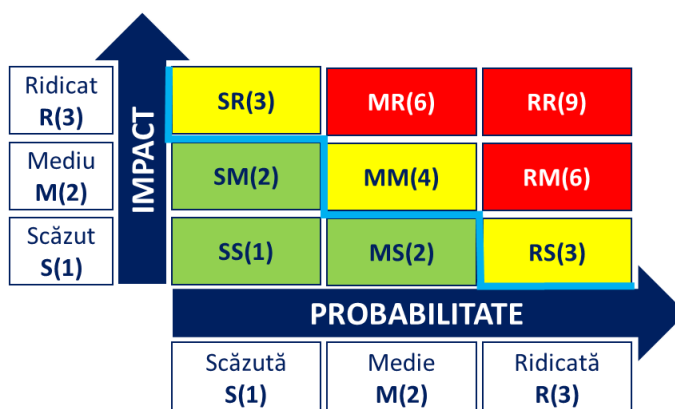
Stabilirea limitei de toleranță la risc este în responsabilitatea conducătorului entității și are implicații asupra costurilor asociate măsurilor de control.

O altă reprezentare presupune codarea pe culori a riscurilor (*tehnica semaforului*), fapt care oferă o imagine comprehensivă asupra intensității măsurilor de control ale riscurilor identificate.

Scala cu 5 trepte

| | | | | | | |
|---------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------|
| | | PROBABILITATE | | | | |
| | | Foarte Scăzută FS(1) | Scăzută S(2) | Medie M(3) | Ridicată R(4) | Foarte Ridicată FR(5) |
| IMPACT | Foarte Ridicată FR(5) | FS-FR (5) | S-FR (10) | M-FR (15) | R-FR (20) | FR-FR (25) |
| | Ridicată R(4) | FS-R (4) | S-R (8) | M-R (12) | R-R (16) | FR-R (20) |
| | Mediu M(3) | FS-M (3) | S-M (6) | M-M (9) | R-M (12) | FR-M (15) |
| | Scăzut S(2) | FS-S (2) | S-S (4) | M-S (6) | R-S (8) | FR-S (10) |
| | Foarte Scăzut FS(1) | FS-FS (1) | S-FS (2) | M-FS (3) | R-FS (4) | FR-FS (5) |

Scala cu 3 trepte



După realizarea profilului de risc al entității publice se stabilesc limita de toleranță și toleranța la risc.

Profilul de risc oferă o imagine de ansamblu, cuprinzând evaluarea generală, documentată și prioritarizată a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă entitatea.

Profilul de risc se interpretează astfel:

- **Riscurile care se situează în zona de culoare roșie** au expunerea la risc și deviația cea mai mare față de toleranța la risc și acestea reclamă, cu prioritate, inițierea unor *măsuri de control*.
- **Riscurile care se situează în zona de culoare galbenă** au o expunere ce depășește limita de toleranță la risc, dar deviația de la aceasta este una moderată. Aceste riscuri pot fi *tratate* prin măsuri de control sau *monitorizate*, în funcție de decizia conducerii entității publice.

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

Instrumentul de bază în *Managementul riscurilor* îl reprezintă *Registrul de riscuri* (RR).



Registrul de riscuri se completează la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice.

Elaborarea *Registrului de riscuri* confirmă că la nivelul unei entități publice există un sistem funcțional de monitorizare a riscurilor.

Pentru elaborarea *Registrului de riscuri* pe compartiment/entitate publică, recomandăm folosirea modelului prezentat în Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Registrul de riscuri

| Obiective / Activități | Risc | Cauzele care favorizează aparitia riscului | Risc inerent | | | Strategia adoptată | Data ultimei revizuirii | Risc rezidual | | | Observații |
|---------------------------|------|--|---------------|--------|----------|-----------------------|----------------------------|---------------|--------|----------|------------|
| | | | Probabilitate | Impact | Expunere | | | Probabilitate | Impact | Expunere | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |



NOTĂ: Completarea activităților contribuie la o înțelegere mai bună a modului de realizare a obiectivului. Aceasta este însă opțională, în cazul entităților cu un management al riscurilor bine dezvoltat și o capacitate managerială ridicată la nivelul entității. Registrul de Riscuri pe compartimente cuprinde toate riscurile identificate, iar Registrul de Riscuri pe entitate cuprinde riscurile semnificative, în conformitate cu procedura de sistem privind Managementul riscurilor aplicată la nivelul fiecărei entități publice.

După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-a definit limita de toleranță, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte (strategia adoptată). În acest sens se analizează dacă riscurile pot fi sau nu ținute sub control.

În gestionarea riscurilor se pot identifica strategii alternative. Conducerea entității poate adopta un singur tip de răspuns la risc, în funcție de limita de toleranță la risc.

Exemplu de strategie alternativă

| | |
|----------------------------|---|
| Risc | pierderea expertizei tehnice |
| Strategia de bază adoptată | tratarea riscului |
| Măsura de control | creșterea salariilor pentru personalul cu expertiză ridicată |
| Strategia alternativă | acceptare (dezvoltarea unui sistem de management al cunoștințelor: baze de date, tehnologie, resurse umane formate) |



NOTĂ: În primul caz riscul este situat deasupra limitei de toleranță la risc, iar în al doilea caz acesta se află sub limita de toleranță la risc.

Tipuri de răspuns la risc (strategii adoptate) aplicabile în *Managementul riscurilor*

➤ **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.



Acceptarea (tolerarea) riscurilor este un tip de răspuns adecvat pentru riscurile cu o expunere scăzută.

➤ **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.



Monitorizarea este o strategie recomandată în cazul riscurilor cu impact ridicat, dar cu probabilitate scăzută de apariție.

➤ **Evitarea riscurilor**

Acest tip de răspuns la risc constă în eliminarea activităților care generează riscul.



Evitarea riscurilor este o strategie aplicată cu precădere pentru activitățile generale (suport), în cazul în care nu există o altă modalitate de a gestiona riscurile.

➤ 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.



Transferarea (externalizarea) riscurilor este utilizată în special în cazul riscurilor financiare și patrimoniale. Riscurile ce țin de credibilitatea entității publice nu se pot externaliza către terți.

Exemple de transfer al riscurilor: contracte de asigurare; contracte de pază și protecție ale unei entități publice; contracte de mentenanță pentru infrastructura tehnică din dotare: IT, reparații sisteme de aer condiționat ale unei entități publice; service pentru parcul auto, etc.

➤ 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.

În vederea gestionării riscurilor vor fi luate în considerare, obligatoriu, riscurile cu expunere ridicată (de culoare roșie), iar în funcție de decizia managementului (prin aprobarea limitei de toleranță) și riscurile medii (de culoare galbenă) aflate deasupra limitei de toleranță.

Riscurile medii situate sub limita de toleranță vor fi monitorizate la nivelul compartimentelor.



Tratarea (gestionarea) riscurilor este strategia aplicată frecvent pentru majoritatea riscurilor identificate la nivelul entității publice.

II.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control

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.

La nivelul entității publice procesul de monitorizare a implementării măsurilor de control se realizează pe baza unui plan. Astfel, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare primește informații (măsurile de control) de la responsabilii cu riscurile pentru elaborarea *Planului de implementare a măsurilor de control*.

Planul de implementare a măsurilor de control cuprinde:

- ✚ denumirea riscului
- ✚ măsurile de control
- ✚ termenele de implementare
- ✚ responsabilii cu implementarea măsurilor de control



NOTĂ: *Planul de implementare a măsurilor de control ar trebui să cuprindă inclusiv recomandările cu privire la măsurile de control, cuprinse în rapoartele de audit (structura internă de audit; Curtea de Conturi; Autoritatea de Audit; structurile de audit ale Comisiei Europene).*

Exemplu *Plan de implementare a măsurilor de control în cadrul entității publice*

| Nr. crt. | Denumire risc | Măsurile de control | Termene de implementare | Persoanele responsabile cu implementarea | Observații |
|-----------|---------------|---------------------|-------------------------|--|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Monitorizarea măsurilor de control se realizează permanent, prin:

- a) *Planul de implementare a măsurilor de control* de la nivelul entității publice - responsabilii cu riscurile raportează Comisiei de Monitorizare riscurile semnificative/ strategice/ ridicate, sau medii după caz;
- b) *Fișa de urmărire a riscului* - responsabilii cu riscurile raportează superiorului ierarhic al compartimentului stadiul implementării măsurilor de control.



Procesul de monitorizare privind implementarea măsurilor de control se realizează pe baza Fișelor de urmărire a riscurilor (FUR).

Fișa de urmărire a riscului - se poate utiliza de entități publice, conform unei proceduri interne și în funcție de experiența acumulată în managementul riscurilor.

Persoana care a identificat riscul asistat de responsabilul cu riscurile de la primul nivel de conducere va completa *Fișele de urmărire a riscurilor* pentru riscurile incluse în *Planul de implementare a măsurilor de control aprobat la nivelul entității*.

Fișa de urmărire a riscului conține:

- *ID-ul riscului (format din abrevierea compartimentului și numărul curent al riscului)*
- *denumirea riscului monitorizat*
- *nivelul de expunere la risc*
- *măsurile de control propuse în Formularul de alertă la risc*
- *stadiul implementării măsurilor de control*
- *dificultățile întâmpinate*
- *acțiunile noi propuse*
- *responsabilul și termenele*

În momentul evaluării riscului analizat, se va completa data la care a avut loc aceasta.

După aprobarea *Planului de implementare a măsurilor de control*, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare transmite conducătorului compartimentului, un exemplar al acestuia, pentru aplicare.



NOTĂ: *Un model completat de Fișă de urmărire a riscului se găsește la Capitolul IV al prezentei metodologii.*

II.3.3. Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor

Revizuirea și raportarea riscurilor este etapa finală care încheie procesul de *Management al riscurilor*.

Cauzele care stau la baza revizuirii riscurilor sunt următoarele:

- *Schimbările majore care pot interveni în mediul instituțional, sau în obiectivele entității;*
- *Modificarea profilurilor riscurilor, ca urmare a implementării măsurilor de control și a schimbării cauzelor care favorizează apariția riscurilor;*
- *Eficacitatea gestionării riscurilor și luarea de noi măsuri, funcție de caz.*

În procesul de revizuire se analizează situațiile în care:

- ✚ riscurile persistă;
- ✚ au fost identificate riscuri noi;
- ✚ impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- ✚ instrumentele de control intern puse în aplicare sunt eficiente;
- ✚ anumite riscuri trebuie gestionate la un alt nivel de conducere și altele;

Revizuirea riscurilor trebuie să ofere asigurări privind evaluarea procesului de management al riscurilor cel puțin o dată pe an și instrumente de alertare ale nivelelor ierarhic superioare cu privire la riscurile noi identificate sau a

modificărilor intervenite la riscurile existente, astfel încât aceste schimbări să fie gestionate.

Raportarea anuală a riscurilor se realizează pe două nivele:

- a) la nivelul compartimentului de la primul nivel de conducere - de către responsabilul cu riscurile, printr-un raport asumat de conducătorul compartimentului și care se transmite *Secretariatului tehnic al Comisiei de monitorizare*.
- b) la nivelul entității publice - de către *Secretariatului tehnic al Comisiei de monitorizare*, pe baza rapoartelor de la compartimente informează conducătorul entității asupra stadiului procesului de gestionare a riscurilor.



Procesul de raportare este detaliat în Anexa la prezenta metodologie.

Implicația compartimentului de audit public intern în procesul de gestionare al riscurilor se realizează prin:

- evaluări independente și misiuni de consiliere și îndrumare cu scopul asigurării unei identificări corecte și a tratării riscurilor;
- misiuni de audit, care compensează procesul de revizuire și raportare a riscurilor bazat pe subiectivismul autoevaluării.

CAPITOLUL III - CONCLUZII, RECOMANDĂRI ȘI PROPUNERI

III.1. Concluzii

- ✚ Metodologia constituie un ghid care are drept scop orientarea entităților publice în abordarea unitară a managementului riscurilor, a cărei implementare derivă din necesitatea aplicării standardelor de control intern, unanim acceptate în Uniunea Europeană.
- ✚ Scopul metodologiei este de a sprijini entitatea pentru o înțelegere facilă a riscurilor, la care poate fi expusă și de a gestiona corespunzător procesul de management al riscurilor.
- ✚ Managementul riscurilor reprezintă un mijloc important prin care se implementează la nivelul entității publice un sistem de control intern managerial eficient și eficace.
- ✚ Procesul de gestionare a riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu funcții de conducere, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul entității publice, prin stabilirea de responsabilități clare la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale.
- ✚ O mare parte din riscurile identificate sunt cauzate de lipsa/nerespectarea procedurilor, iar circumstanțele care favorizează apariția acestora sunt rezultatul unui control defectuos al activităților.
- ✚ Un management eficace al riscurilor presupune ca întregul proces de gestionare a riscurilor să fie unul permanent și să asigure legătura entității publice la procesul de schimbare și adaptare.

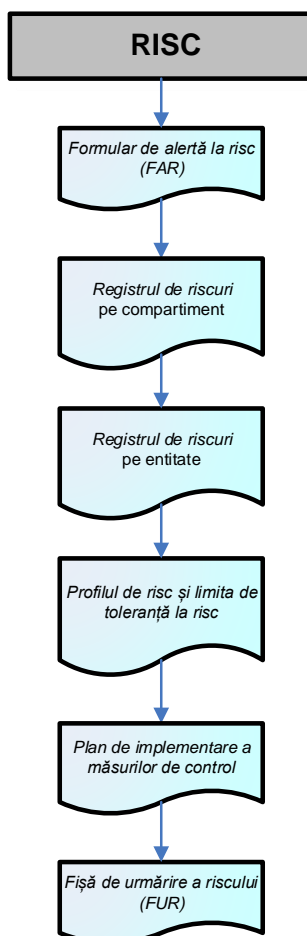
III.2. Recomandări și propuneri

- ✚ Este foarte important ca fiecare angajat să conștientizeze utilitatea și necesitatea procesului de gestionare a riscurilor în activitatea curentă și implicațiile pe care le poate avea asupra îndeplinirii obiectivelor entității.
- ✚ În vederea unei gestionări eficiente a riscurilor și pentru evitarea unui volum exagerat și necontrolat de riscuri este important ca entitatea publică să gestioneze riscurile care afectează cu adevărat obiectivele acesteia.
- ✚ Este necesar să se asigure un cadru informațional de a face cunoscut întregului personal procesul de management al riscurilor prin crearea unei secțiuni pe intranet-ul entității în care experiențele sunt învățate și comunicate celor care pot beneficia de pe urma lor.
- ✚ Procesul de management al riscurilor are o importanță deosebită și un impact ridicat asupra îndeplinirii obiectivelor entității publice și necesită o protecție adecvată privind accesul și furnizarea informațiilor unor persoane neautorizate din mediul extern.
- ✚ Un proces eficient de management al riscurilor la nivelul entității publice trebuie să ia în calcul și prioritățile instituțiilor în coordonare/subordonare sau aflate sub autoritate, care contribuie la realizarea obiectivelor entității publice respective.
- ✚ În vederea consolidării și dezvoltării procesului de gestionare a riscurilor este recomandat ca entitățile publice să comunice în împărtășirea bunelor practici în domeniu, mai ales dacă entitatea publică are în subordine alte instituții.
- ✚ Riscurile trebuie identificate și gestionate la orice nivel unde se sesizează că pot exista consecințe în raport cu atingerea obiectivelor entității.
- ✚ În procesul de gestionare a riscurilor, atât personalul de conducere cât și personalul de execuție trebuie să:

-
- înțelegeă cât și cum afectează riscurile entitatea publică - identificarea riscului și evaluarea acestuia;
 - obține informații despre riscuri - sursele și factorii care îl generează;
 - aloce resurse adecvate pentru gestionarea riscurilor;
 - analizeze efectele riscurilor prin atribuirea de responsabilități;
 - disemineze bunele practici și să informeze toate compartimentele cu privire la posibilitățile de reducere a riscurilor.

CAPITOLUL IV - MACHETE COMPLETATE ÎN GESTIONAREA ȘI TRATAREA RISCURILOR

Pentru o înțelegere mai ușoară a implementării *Managementului riscurilor* la nivelul entităților publice, prezentăm în continuare, un model privind *identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor* pentru un set de trei riscuri, riscuri specifice activităților compartimentelor entităților publice, cu analiza "traseului" fluxului de documente, prezentat alături.



Documente utilizate în gestionarea riscurilor

- **Formular de alertă la risc - FAR**

Se elaborează pentru fiecare risc nou identificat.

- **Registru de riscuri**

Se realizează la nivelul *fiecărui compartiment* din organigrama entității publice.

Se realizează la nivelul *entității publice* prin centralizarea *Registrelor de riscuri* pe compartiment.

- **Profil de risc și limita de toleranță la risc la nivelul entității**

Cuprinde riscurile medii și ridicate conform tehnicii semaforului

- **Plan de implementare a măsurilor de control**

Cuprinde măsurile de control luate pentru gestionarea riscurilor situate deasupra limitei de toleranță.

- **Fișa de urmărire a riscului - FUR**

Se realizează pentru fiecare risc înregistrat în *Planul de implementare a măsurilor de control* aprobat.

Exemple de riscuri

| Nr. crt | Compartiment | Obiectiv / activitate | Identificare / denumire risc |
|---------|---------------------------------|---|--|
| 1. | Dezvoltare Proiecte și Programe | Valorificarea optimă a oportunităților de finanțare necesare derulării proiectelor și programelor angajate sau cu potențial de a fi angajate/ 1) Identificarea proiectelor și programelor ce pot fi derulate și a surselor de finanțare. 2) Realizarea documentației tehnice specifice. | <i>Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme.</i> |
| 2. | Achiziții Publice | Creșterea eficienței în derularea procedurilor de achiziții publice/ 1) Realizarea Planului anual de achiziții publice la nivelul entității publice și a Strategiei de achiziții publice. 2) Identificarea procedurilor de achiziții publice ce trebuie utilizate. | <i>Realizarea defectuoasă respectiv neconformă a Planului anual de achiziții publice.</i> |
| 3. | Resurse Umane | Îmbunătățirea gestionării resurselor umane la nivelul entității publice/ 1) Realizarea Planului anual de ocupare a posturilor. 2) Realizarea Planului anual de formare profesională. | <i>Diminuarea și/sau pierderea expertizei tehnice existentă la nivelul aparatului de lucru al entității publice.</i> |



SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI

Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale

| FORMULAR DE ALERTĂ LA RISC | | FAR | | |
|---|--|--|---|--|
| Compartiment | Dezvoltare Proiecte și Programe | | | |
| Detalii privind riscul | | | | |
| 1 Risc identificat | | | | |
| Descrierea riscului | Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme. | | | |
| | Obiectivul specific / activitatea | | | |
| | Valorificarea optimă a oportunităților de finanțare necesare derulării proiectelor și programelor angajate sau cu potențial de a fi angajate / 1) Identificarea proiectelor și programelor ce pot fi derulate și a surselor de finanțare. 2) Realizarea documentației tehnice specifice. | | | |
| | Cauze | | | |
| | Concurența regională pe sursele de finanțare. Lipsa expertizei tehnice pe anumite domenii. Capacitatea limitată de a identifica viciile ascunse în documentația tehnică realizată de terți. | | | |
| Consecințe | | | | |
| Grad scăzut de absorbție al fondurilor EU. | | | | |
| Evaluarea riscului | 1 Estimarea probabilității de apariție | | | |
| | Scăzută <input type="checkbox"/> S(1) Medie <input type="checkbox"/> M(2) Ridică <input checked="" type="checkbox"/> R(3) | | | |
| | Estimarea impactului | | | |
| | Scăzut <input type="checkbox"/> S(1) Mediu <input type="checkbox"/> M(2) Ridicat <input checked="" type="checkbox"/> R(3) | | | |
| Evaluarea expunerii la risc | | | | |
| <input type="checkbox"/> SS(1) <input type="checkbox"/> SM(2) <input type="checkbox"/> SR(3) <input type="checkbox"/> MS(2) <input type="checkbox"/> MM(4) <input type="checkbox"/> MR(6) <input type="checkbox"/> RS(3) <input type="checkbox"/> RM(6) <input checked="" type="checkbox"/> RR(9) | | | | |
| Opinie cu privire la risc | <input type="checkbox"/> Clasare 2 <input type="checkbox"/> Escaladare <input checked="" type="checkbox"/> Reținere pentru gestionare | Tipul de răspuns la risc (strategia adoptată) <input type="checkbox"/> Acceptare 2 <input type="checkbox"/> Monitorizare <input type="checkbox"/> Evitare <input type="checkbox"/> Transferare <input checked="" type="checkbox"/> Tratare | | |
| | | | Măsuri de control recomandate 1 2 | |
| | | | Termen 1 2 | |
| | Crearea unui departament specializat pentru atragerea finanțării externe. | | 30.06.2017 | |
| Elaborare proceduri specifice. | | 30.09.2017 | | |
| Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului | Planul Strategic Instituțional pe termen mediu. 1 | | | |
| Persoana care identifică riscul 1 | Responsabil cu riscurile 2 | Conducător compartiment 3 | | |
| Ionescu Marian <i>Ionescu Marian</i> | Georgescu Viorel <i>Georgescu Viorel</i> | Popescu Alexandru <i>Popescu Alexandru</i> | | |
| Data întocmirii FAR | Data primirii FAR | Decizia conducătorului | | |
| 15.12.2016 | 20.12.2016 | <input type="checkbox"/> Clasare <input type="checkbox"/> Escaladare <input checked="" type="checkbox"/> Reținere pentru gestionare 3 | | |



SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI

Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale

| FORMULAR DE ALERTĂ LA RISC | | FAR |
|---|---|--|
| Compartiment | Achiziții | |
| Detalii privind riscul | | |
| 1 | Risc identificat | |
| | Realizarea defectuoasă/neconformă a Planului anual de achiziții publice. | |
| | Obiectivul specific / activitatea | |
| | Creșterea eficienței în derularea procedurilor de achiziții publice/ 1) Realizarea Planului anual de achiziții publice la nivelul entității publice și a Strategiei de achiziții publice. 2) Identificarea procedurilor de achiziții publice ce trebuie utilizate. | |
| | Cauze | |
| Descrierea riscului | Număr mare de contestații; Durata mare a procesului de derulare a achizițiilor publice; Legislația neclară și contradictorie în domeniul achizițiilor publice. | |
| | Consecințe | |
| | Raport negativ al Curții de Conturi; Implicații de natură penală. | |
| | 1 | |
| | Estimarea probabilității de apariție | |
| Evaluarea riscului | Scăzută <input type="checkbox"/> S(1) <i>Medie</i> <input checked="" type="checkbox"/> M(2) Ridicată <input type="checkbox"/> R(3) | |
| | Estimarea impactului | |
| | Scăzut <input type="checkbox"/> S(1) <i>Mediu</i> <input checked="" type="checkbox"/> M(2) Ridicat <input type="checkbox"/> R(3) | |
| | Evaluarea expunerii la risc | |
| | <input type="checkbox"/> SS(1) <input type="checkbox"/> SM(2) <input type="checkbox"/> SR(3) <input type="checkbox"/> MS(2) <input checked="" type="checkbox"/> MM(4) <input type="checkbox"/> MR(6) <input type="checkbox"/> RS(3) <input type="checkbox"/> RM(6) <input type="checkbox"/> RR(9) | |
| Opinie cu privire la risc | <input type="checkbox"/> Clasare | 2 |
| | <input type="checkbox"/> Escaladare | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Reținere pentru gestionare | |
| | Tipul de răspuns la risc (strategia adoptată) | |
| | <input type="checkbox"/> Acceptare | 2 |
| | <input type="checkbox"/> Monitorizare | |
| | <input type="checkbox"/> Evitare | |
| | <input type="checkbox"/> Transferare | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Tratare | |
| Măsurile de control recomandate | | Termen |
| Aplicarea procedurilor formalizate de achiziții publice și actualizarea acestora. | | Trim I 2017 |
| Formarea de personal specializat în domeniul achizițiilor publice. | | Semestrul I 2017 |
| Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului | Planul anual de achiziții publice; procedura de sistem privind achizițiile publice de la nivelul entității publice; caiete de sarcini; studii de piață. | |
| Persoana care identifică riscul | Responsabil cu riscurile | Conducător compartiment |
| 1 | 2 | 3 |
| Ionescu Carina | Georgescu Maria | Matei Claudiu |
| <i>Ionescu Carina</i> | <i>Georgescu Maria</i> | <i>Matei Claudiu</i> |
| Data întocmirii FAR | Data primirii FAR | Decizia conducătorului |
| 15.12.2016 | 20.12.2016 | <input type="checkbox"/> Clasare |
| | | <input type="checkbox"/> Escaladare |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> Reținere pentru gestionare |
| | | 3 |



SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI

Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale

| FORMULAR DE ALERTĂ LA RISC | | FAR |
|---|---|---|
| Compartiment | Resurse Umane | |
| Detalii privind riscul | | |
| Descrierea riscului | 1 Risc identificat | |
| | Diminuarea pierderii expertizei tehnice existentă la nivelul aparatului de lucru al entității publice. | |
| | Obiectivul specific / activitatea | |
| | Îmbunătățirea gestionării resurselor umane la nivelul entității publice / 1) Realizarea Planului anual de ocupare a posturilor; 2) Realizarea Planului anual de formare profesională. | |
| | Cauze | |
| Grad scăzut de atractivitate a funcției publice din punct de vedere salarial; Resurse financiare insuficiente în raport cu necesarul de perfecționare a personalului; Oferte salariale mai bune existente pe piața muncii. | | |
| Consecințe | | |
| Calitatea scăzută a lucrărilor; rezultate slabe obținute; neatingerea obiectivelor. | | |
| Evaluarea riscului | 1 Estimarea probabilității de apariție | |
| | Scăzută <input checked="" type="checkbox"/> S(1) Medie <input type="checkbox"/> M(2) Ridicată <input type="checkbox"/> R(3) | |
| | Estimarea impactului | |
| | Scăzut <input type="checkbox"/> S(1) Mediu <input checked="" type="checkbox"/> M(2) Ridicat <input type="checkbox"/> R(3) | |
| Evaluarea expunerii la risc | | |
| <input type="checkbox"/> SS(1) <input checked="" type="checkbox"/> SM(2) <input type="checkbox"/> SR(3) <input type="checkbox"/> MS(2) <input type="checkbox"/> MM(4) <input type="checkbox"/> MR(6) <input type="checkbox"/> RS(3) <input type="checkbox"/> RM(6) <input type="checkbox"/> RR(9) | | |
| Opinie cu privire la risc | <input type="checkbox"/> Clasare 2 | |
| | <input type="checkbox"/> Escaladare | |
| | | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Reținere pentru gestionare | |
| Tipul de răspuns la risc (strategia adoptată) | | <input type="checkbox"/> Acceptare 2 |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> Monitorizare |
| | | <input type="checkbox"/> Evitare |
| | | <input type="checkbox"/> Transferare |
| | | |
| | | <input type="checkbox"/> Tratare |
| Măsurile de control recomandate 1 2 | | Termen 1 2 |
| | | decembrie 2017 |
| | | decembrie 2017 |
| Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului | Analiza SWOT Compartiment Audit Public Intern; Rapoarte interne și externe. 1 | |
| Persoana care identifică riscul 1 | Responsabil cu riscurile 2 | Conducător compartiment 3 |
| Cristea Dragoș | Marcovici Mihai | Călinescu Alina |
| <i>Cristea Dragoș</i> | <i>Marcovici Mihai</i> | <i>Călinescu Alina</i> |
| Data întocmirii FAR | Data primirii FAR | Decizia conducătorului |
| 15.12.2016 | 20.12.2016 | <input type="checkbox"/> Clasare |
| | | <input type="checkbox"/> Escaladare |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> Reținere pentru gestionare 3 |

REGISTRUL DE RISCURI PE COMPARTIMENTE

Compartiment Dezvoltare Proteje și Programe (CDPP)

| Obiective / Activități | Risc | Cauzele care favorizează apariția riscului | Risc Inherent | | | Strategia adoptată | Data ultimei revizuirii | Risc rezidual | | | Obs. |
|---|--|--|---------------|------|-------|--------------------|-------------------------|---------------|------|-------|--------|
| | | | P | I | E | | | P | I | E | |
| Valorificarea optimă a oportunităților de finanțare necesare derulării proiectelor și programelor angajate sau cu potențial de a fi angajate. / 1) Identificarea proiectelor și programelor ce pot fi derulate și a surselor de finanțare. 2) Realizarea documentației tehnice specifice. | Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme | Concurența regională pe sursele de finanțare. Lipsa expertizei tehnice pe anumite domenii. Capacitatea limitată de a identifica vicile ascunse în documentația tehnică realizată de terți. | R(3) | R(3) | RR(9) | Tratare | 20.12.2016 | M(2) | M(2) | MM(4) | CDPP_1 |

P – probabilitate; I – impact; E – expunere la risc

Compartiment Achiziții (CA)

| Obiective / Activități | Risc | Cauzele care favorizează apariția riscului | Risc inerent | | | Data ultimei revizuirii | Risc rezidual | | | Obs. |
|--|---|--|--------------|------|-------|-------------------------|---------------|------|-------|------|
| | | | P | I | E | | P | I | E | |
| Creșterea eficienței în derularea procedurilor de achiziții publice/ 1) Realizarea Planului anual de achiziții publice la nivelul entităților publice și a Strategiei de achiziții publice. 2) Identificarea procedurilor de achiziții publice ce trebuie utilizate. | Realizarea defectuoasă/ neconformă a Planului anual de achiziții publice. | Număr mare de contestații; Durata mare a procesului de derulare a achizițiilor publice; Legislația neclară și contradictorie în domeniul achizițiilor publice. | M(2) | M(2) | MM(4) | 20.12.2016 | S(1) | M(2) | SM(2) | CA_1 |
| | | | | | | | | | | |

P – probabilitate; I – impact; E – expunere la risc

Compartiment Resurse Umane (CRU)

| Obiective / Activități | Risc | Cauzele care favorizează apariția riscului | Risc inerent | | | Strategia adoptată | Data ultimei revizuirii | Risc rezidual | | | Obs. |
|--|--|---|--------------|------|-------|--------------------|-------------------------|---------------|------|-------|-------|
| | | | P | I | E | | | P | I | E | |
| Îmbunătățirea gestionării resurselor umane la nivelul entității publice/ 1) Realizarea Planului anual de ocupare a posturilor. 2) Realizarea Planului anual de formare profesională. | Diminuarea pierderea expertizei tehnice existente la nivelul aparatului de lucru al entității publice. | Grad scăzut de atractivitate a funcției publice din punct de vedere salarial; Resurse financiare insuficiente în raport cu necesarul de perfecționare a personalului; Oferte salariale mai bune existente pe piața muncii | S(1) | M(2) | SM(2) | Monitorizare | 20.12.2016 | S(1) | S(1) | SS(1) | CRU_1 |
| | | | | | | | | | | | |

P – probabilitate; I – impact; E – expunere la risc

NOTĂ:

Riscurile cu expunere scăzută (culoare verde) sunt gestionate la nivelul compartimentelor care le-au identificat.

ID risc reprezentă un cod atribuit riscului identificat; pentru o bună evidență a acestora ID risc se poate forma ca regulă astfel: un grup de litere care reprezintă abrevierea structurii/compartimentului la nivelul căreia/cărui a fost identificat, urmat de o cifră/număr care reprezintă numărul curent al riscului din totalul riscurilor identificate la nivelul structurii/compartimentului.

REGISTRUL DE RISCURI PE ENTITATE

| Obiective / Activități | Risc | Cauzele care favorizează apariția riscului | Risc inerent | | | Strategia adoptată | Data ultimei revizuirii | Risc rezidual | | | Obs. |
|---|---|---|--------------|------|-------|--------------------|-------------------------|---------------|------|-------|--------|
| | | | P | I | E | | | P | I | E | |
| <i>Compartiment Dezvoltare Proiecte și Programe (CDPP)</i> | | | | | | | | | | | |
| Valorificarea optimă a oportunităților de finanțare necesare derulării proiectelor și programelor angajate sau cu potențial de a fi angajate. 1) Identificarea proiectelor și programelor ce pot fi derulate și a surselor de finanțare. 2) Realizarea documentației tehnice specifice. | 1) Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme | Concurența regională pe sursele de finanțare. Lipsa expertizei tehnice pe anumite domenii. Capacitatea limitată de a identifica vicile ascuse în documentația tehnică realizată de terți. | R(3) | R(3) | RR(9) | Tratare | 20.12.2016 | M(2) | M(2) | MM(4) | CDPP_1 |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|------|------|-------|---------|------------|------|------|-------|------|
| <p>Compartiment Achiziții (CA) Creșterea eficienței în derularea procedurilor de achiziții publice/ 1) Realizarea Planului anual de achiziții publice la nivelul entității publice și a Strategiei de achiziții publice. 2) Identificarea procedurilor de achiziții publice ce trebuie utilizate.</p> | 2) Realizarea defectuoasă/ neconformă a Planului anual de achiziții publice. | Număr mare de contestații; Durata mare a procesului de derulare a achizițiilor publice; Legislația neclară și contradicționie în domeniul achizițiilor publice. | M(2) | M(2) | MM(4) | Tratare | 20.12.2016 | S(1) | M(2) | SM(2) | CA_1 |
|--|--|---|------|------|-------|---------|------------|------|------|-------|------|

NOTĂ:
Registrul de riscuri pe entitate cuprinde riscurile medii și ridicate, cu scopul de a se evita un volum exagerat și necontrolat de riscuri și de a se gestiona eficient riscurile de la nivelul entității.

PROFIL DE RISC
Format descriptiv

| ID risc | Obiectiv / activitate | Descrierea riscului și a impactului estimat | Cauze | P | I | E | Strategia adoptată |
|---------|---|---|--|------|------|-------|--------------------|
| CDPP_1 | Valonificarea optimă a oportunităților de finanțare necesare derulării proiectelor și programelor angajate sau cu potențial de a fi angajate. 1) Identificarea proiectelor și programelor ce pot fi derulate și a surselor de finanțare. 2) Realizarea documentației tehnice specifice. | Risc Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme. Consecințe Grad scăzut de absorbție al fondurilor EU. | Concurența regională pe sursele de finanțare. Lipsa expertizei tehnice pe anumite domenii. Capacitatea limitată de a identifica vicile ascunse în documentația tehnică realizată de terți. | R(3) | R(3) | RR(9) | Tratare |

PROFIL DE RISC ȘI LIMITA DE TOLERANȚĂ
Reprezentare grafică

| | | | |
|----------------------|--------------|----------------|----------------|
| Ridicat R(3) | Expunere (3) | Expunere MR(6) | Expunere RR(9) |
| I | | | CDPP_1 |
| M | Expunere (2) | Expunere (4) | Expunere RM(6) |
| P | | CA_1 | |
| A | Expunere (1) | Expunere (2) | Expunere (3) |
| C | | | |
| T | | | |
| | Scăzut S(1) | Mediu M(2) | Ridicată R(3) |
| PROBABILITATE | | | |

NOTĂ:

Limita de toleranță
Pentru tratarea riscurilor vor fi luate în considerare, obligatoriu, cele cu expunere ridicată (culoare roșie), iar în funcție de decizia managementului (prin aprobarea limitei de toleranță) și riscurile medii (culoare galbenă) aflate deasupra limitei de toleranță. Riscurile medii situate sub limita de toleranță vor fi monitorizate la nivelul compartimentelor.

PLAN DE IMPLEMENTARE A MĂSURILOR DE CONTROL

| Nr. crt. | Denumire risc | Măsuri de control | Termene de implementare | Persoanele responsabile cu implementarea | Obs. |
|----------|---|---|--------------------------|---|------|
| 1. | Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme. | 1.1. Crearea unui departament specializat pentru atragerea finanțării externe. 1.2. Elaborare proceduri specifice. | 30.06.2017 30.09.2017 | Persoana care identifică riscul <i>Ionescu Marian</i> Responsabil cu riscurile <i>Georgesau Viorel</i> | |
| | | | | | |

NOTĂ:

Planul de implementare a măsurilor de control cuprinde doar riscurile situate peste limita de toleranță la risc.

Fișa de urmarire a riscului se elaborează numai pentru riscurile incluse în Planul de implementare a măsurilor de control.



SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI

Direcția Control Intern Managerial și Relații Interinstituționale

| FIȘĂ DE URMĂRIRE A RISCULUI | | FUR |
|---|---|---------------------|
| Compartiment | Dezvoltare Proiecte și Programe | |
| ID RISC | Risc monitorizat | |
| CDPP_1 | Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme. | |
| Expunere risc inerent | <input type="checkbox"/> MS(2) <input type="checkbox"/> MM(4) <input type="checkbox"/> MR(6) <input type="checkbox"/> RS(3) <input type="checkbox"/> RM(6) <input checked="" type="checkbox"/> RR(9) | |
| Măsurile de control | | Termen implementare |
| Crearea unui department specializat pentru atragerea finanțării externe. | | 30.06.2017 |
| Elaborare proceduri. | | 30.09.2017 |
| Stadiul implementării măsurilor de control | | |
| Organigrama privind crearea unui department specializat pentru atragerea finanțării externe a fost aprobată. S-a aprobat lista procedurilor de sistem propuse a fi elaborate. | | |
| Dificultăți întâmpinate | | |
| Aprobarea organigramei s-a realizat cu întârziere datorită schimbării conducerii în luna februarie. | | |
| Acțiuni noi propuse | | Termen implementare |
| Urmărirea stadiului elaborării procedurilor de către Comisia de Monitorizare. | | 30.09.2017 |
| Expunere risc rezidual | <input type="checkbox"/> SS(1) <input type="checkbox"/> SM(2) <input type="checkbox"/> SR(3) <input type="checkbox"/> MS(2) <input checked="" type="checkbox"/> MM(4) <input type="checkbox"/> MR(6) <input type="checkbox"/> RS(3) <input type="checkbox"/> RM(6) <input type="checkbox"/> RR(9) | |

| Evaluare | Data | Elaborat (Persoana care identifică riscul) | Verificat (Responsabil cu riscurile) | Aprobat (Conducător compartiment) | Mențiuni conducător compartiment |
|----------|------------|--|--------------------------------------|-----------------------------------|--|
| | | Ionescu Marian | Georgescu Viorel | Popescu Alexandru | La data 15.10.2017, măsurile de control au fost implementate. Risc rezidual atins. Riscul va fi supus în continuare monitorizării. |
| I | 31.03.2017 | <i>Ionescu Marian</i> | <i>Georgescu Viorel</i> | <i>Popescu Alexandru</i> | |
| II | 15.10.2017 | <i>Ionescu Marian</i> | <i>Georgescu Viorel</i> | <i>Popescu Alexandru</i> | |
| III | | | | | |

Anexa

[ANTEȚ ENTITATE PUBLICĂ SAU DENUMIREA ENTITĂȚII PUBLICE]

Aprobat,

[Nume, Prenume conducător entitate publică]

[Semnătură]

Procedură de sistem privind managementul riscului

Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul de evidență PS]

Ediția [.....], Revizia [.....], Data [.....]

Avizat,

Președintele Comisiei de Monitorizare

[Nume, Prenume Președinte Comisie de Monitorizare]

[Semnătură]

Verificat,

Conducătorul compartimentului

[Nume, Prenume conducător compartiment]

[Semnătură]

Elaborat,

[Nume, Prenume responsabil cu activitatea procedurată]

[Semnătură]

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

CUPRINS

| | |
|--|--|
| Pagină de gardă | |
| Cuprins..... | |
| Formular evidență modificări | |
| Conținutul procedurii | |
| 1.Scopul | |
| 2. Domeniul de aplicare | |
| 3. Documente de referință | |
| 4. Definiții și abrevieri | |
| 4.1. Definiții | |
| 4.2. Abrevieri | |
| 5. Descrierea procedurii | |
| 5.1. Generalități privind MR | |
| 5.2. Contextul organizatoric | |
| 5.3. Modul de lucru | |
| 5.3.1. Identificarea riscurilor | |
| 5.3.2. Evaluarea riscurilor | |
| 5.3.3. Gestionarea riscurilor - strategie, monitorizare, revizuire | |
| 5.3.3.1. Identificarea, stabilirea și implementarea tipului de răspuns la risc | |
| 5.3.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control | |
| 5.3.3.3. Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor | |
| 6. Responsabilități | |
| 7. Formulare | |
| 8. Anexe | |

| | | | |
|--------------------------------------|---|----------------------|------------------|
| <i>[Denumirea entității publice]</i> | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

Formular evidență modificări

| Nr. crt. | Ediția | Data ediției | Revizia | Data reviziei | Pag. | Descriere modificare | Semnătura conducătorului compartimentului |
|----------|--------|--------------|---------|---------------|------|----------------------|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

Conținutul procedurii

1. Scopul

Procedura are ca scop îmbunătățirea continuă a etapelor aferente procesului de management al riscurilor, respectiv identificarea, evaluarea și gestionarea acestora.

Procedura furnizează personalului [denumirea entității publice] un instrument de lucru care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod metodic și eficient, pentru îndeplinirea obiectivelor entității publice.

În acest sens, **procedura își propune:**

- Elaborarea unui tablou general cu riscurile ce pot afecta [denumirea entității publice], conținând, de asemenea și o descriere a modului în care sunt stabilite, implementate și monitorizate măsurile de control menite să limiteze posibilele amenințări, sau să fructifice posibilele oportunități din mediul organizațional;
- Sprijinirea conducerii [denumirea entității publice] în vederea desfășurării adecvate și la termen a etapelor privind procesul de management al riscului;
- Asigurarea continuității procesului de management al riscului, inclusiv în condiții de fluctuație a personalului.

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

2. Domeniul de aplicare

Procedura de sistem reglementează modul în care se realizează managementul riscului în cadrul [denumirea entității publice].

Managementul riscului reprezintă un instrument managerial prin care se oferă o asigurare rezonabilă pentru îndeplinirea obiectivelor entității.

Procedura se utilizează de către toate compartimentele din cadrul [denumirea entității publice] în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor specifice ale compartimentelor.

3. Documente de referință

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Actul normativ de înființare, organizare și atribuțiile [denumirea entității publice].

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

4. Definiții și abrevieri

4.1. Definiții

- *Acceptarea (tolerarea) riscului* - tip de răspuns la risc care constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente a căror expunere este mai mică decât toleranța la risc;
- *Gestionarea riscului* - măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului sau/și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Gestionarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare;
- *Clasarea riscului* - procedeu aplicabil riscurilor apreciate, de către CM, ca nerelevante în raport de obiectivele specifice compartimentului, constând în îndosărierea și arhivarea formularelor de alertă la risc inclusiv a documentației utilizată pentru fundamentarea riscurilor respective;
- *Compartiment* - direcție generală, direcție, departament, serviciu, birou, comisii, inclusiv instituție/structură fără personalitate juridică aflată în subordinea, în coordonarea, sub autoritatea entității;
- *Control intern managerial* - ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile. Sintagma "control intern managerial" subliniază responsabilitatea tuturor nivelurilor ierarhice pentru ținerea sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și a celor specifice;

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- **Evaluarea riscului** - evaluarea impactului materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Evaluarea riscului o reprezintă valoarea expunerii la risc;
- **Expunere la risc** - consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o entitate publică în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează;
- **Evitarea riscului** - tip de răspuns la risc care constă în eliminarea/restrângerea circumstanțelor/activităților care generează riscul;
- **Escaladarea riscului** - procedeu prin care conducerea unui compartiment alertează nivelul ierarhic imediat superior sau Secretarul de Stat coordonator/secretarul general cu privire la riscurile pentru care compartimentul nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora;
- **Limita de toleranță la risc** - nivelul de expunere la risc ce este asumat de entitatea publică, prin decizia de neimplementare a măsurilor de control al riscului;
- **Managementul riscurilor** - procesul care vizează identificarea, evaluarea, gestionarea (inclusiv tratarea) și constituirea unui plan de măsuri de atenuare a riscurilor, revizuirea periodică, monitorizarea și stabilirea responsabilităților;
- **Impactul** - consecința/efectele generate asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Dacă riscul este o amenințare, consecința asupra rezultatelor este negativă, iar dacă riscul este o oportunitate, consecința este pozitivă;
- **Materializarea riscului** - translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit). Riscul materializat

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

se transformă dintr-o amenințare posibilă în problemă, dacă riscul reprezintă un eveniment negativ sau într-o situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate.

- **Monitorizarea** - activitatea continuă de colectare a informațiilor relevante despre modul de desfășurare a procesului sau a activității;
- **Prioritizarea riscurilor** - acțiune determinată de caracterul limitat al resurselor și de necesitatea de a se stabili un răspuns la risc, pentru fiecare risc identificat și evaluat, și care constă în stabilirea ordinii de priorități în tratarea riscurilor, printr-o alocare eficientă și judicioasă a resurselor;
- **Probabilitatea de materializare a riscului** - posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze. Reprezintă o măsură a posibilității de apariție a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare;
- **Profilul de risc** - un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritarizată a gamei de riscuri specifice identificate, cu care se confruntă entitatea publică;
- **Registrul de riscuri** - document în care se consemnează informațiile privind riscurile identificate;
- **Responsabilul cu riscurile** - persoană desemnată de către conducătorul unui compartiment, care colectează informațiile privind riscurile din cadrul compartimentului, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul acestuia;
- **Risc** - o situație, un eveniment care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, caz în care obținerea rezultatelor 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;

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- **Risc inerent** - riscul privind îndeplinirea obiectivelor, în absența oricărei acțiuni pe care ar putea-o lua conducerea, pentru a reduce probabilitatea și/sau impactul acestuia;
- **Risc rezidual** - riscul privind îndeplinirea obiectivelor, care rămâne după stabilirea și implementarea răspunsului la risc;
- **Tipul de răspuns la risc -strategia adoptată** cu privire la risc, ce cuprinde și măsuri de control, după caz;
- **Toleranța la risc** - cantitatea de risc pe care entitatea este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat;
- **Transferarea (externalizarea) riscului** - tip de răspuns la risc recomandat în cazul riscurilor financiare și patrimoniale și care constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluși risc, încheindu-se în acest scop un contract;
- **Tratarea (atenuarea) riscului** - tip de răspuns la risc care constă în luarea de măsuri (implementarea măsurilor de control intern) pentru a menține riscul în limite acceptabile (tolerabile); reprezintă abordarea cea mai frecventă pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă entitatea.

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

4.2. Abrevieri

- *CM - Comisia de monitorizare a entității publice;*
- *EP - Entitate publică;*
- *MR - Managementul riscurilor;*
- *Planul de măsuri - Planul pentru implementarea măsurilor de control;*
- *Raportul CM - Raportul cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul entității;*
- *RR - Registrul de riscuri;*
- *SCIM - Sistemul de control intern managerial.*

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

5. Descrierea procedurii

5.1. Generalități privind managementul riscului

Managementul riscului este unul dintre cele mai importante standarde de control intern managerial aprobate prin *OSGG nr. 600/2018*. Acesta prevede că fiecare entitate publică are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să elaboreze planuri corespunzătoare în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri și să numească responsabili pentru aplicarea planurilor respective.

Sarcina implementării acestui standard revine conducătorilor compartimentelor, prin numirea responsabililor cu riscurile, asumarea registrelor de riscuri de la nivelul compartimentelor coordonate și luarea de măsuri de control ale riscurilor identificate. În ceea ce privește responsabilitatea gestionării riscurilor semnificative/strategice, aceasta revine conducerii entității publice.

Principalele elemente, de care depinde realizarea procesului de management al riscului, sunt:

- *existența obiectivelor definite care să răspundă cerințelor SMART;*
- *alocarea unor resurse adecvate pentru punerea în practică a măsurilor de gestionare a riscurilor, în vederea diminuării posibilității ca obiectivul sau activitatea să nu fie îndeplinite;*

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- *utilizarea informațiilor privind managementul riscului în luarea deciziilor (în funcție de riscurile semnificative/strategice);*

În ceea ce privește evaluarea riscurilor, întocmirea *Registrului de riscuri*, elaborarea profilului de risc și a *Planului de măsuri* se va ține cont de prevederile ”*Metodologiei de management al riscurilor*”.

5.2. Contextul organizatoric

Pentru o bună gestionare a riscurilor, conducătorul fiecărui compartiment de la primul nivel de conducere, numește prin *decizie internă, responsabilul cu riscurile*, care îl asistă în gestionarea riscurilor.

Responsabilul cu riscurile pe compartiment consiliază personalul din cadrul compartimentului pentru gestionarea riscurilor.

În conformitate cu ROF-ul *CM*, *ședințele* se organizează de către Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare, *ori de câte ori este nevoie, sau cel puțin semestrial* și sunt conduse de un președinte, care decide asupra ordinii de zi.

Conducătorul compartimentului de la primul nivel de conducere asigură cadrul organizațional și procedural pentru punerea în aplicare, de către persoanele responsabile, a măsurilor de control stabilite pe baza *proceselor-verbale/minute/decizii* transmise de către Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare.

Personalul din cadrul entității își identifică, evaluează, revizuieste riscurile și aplică măsurile de control corespunzătoare pentru riscurile activităților repartizate prin fișa postului, până la sfârșitul anului și le transmite responsabilului cu riscurile de la nivelul compartimentului.

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | <i>Managementul riscului</i> Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

Implementarea SCIM, implicit a MR, trebuie să fie adaptată dimensiunii, complexității și mediului specific entității publice.

5.3. Modul de lucru

Fluxul procesului de management al riscului este prezentat în *Diagrama de proces* din **Anexa nr. 1**, diagramă care oferă atât conducerii entității publice, cât și personalului responsabil cu managementul riscului, informații despre procesele desfășurate, persoanele și documentele implicate, dar și relația dintre acestea respectiv responsabilitățile existente.

5.3.1. Identificarea riscurilor

Conducătorii compartimentelor și personalul au obligația de a identifica riscurile care afectează atingerea obiectivelor specifice.

Persoana care identifică un risc, cu sprijinul responsabilului cu riscurile, analizează preliminar riscul identificat, procedând la:

- definirea corectă a riscului, cu respectarea următoarelor reguli:
 - a) riscul este o situație, un eveniment care poate să apară, o incertitudine și nu ceva sigur;
 - b) riscurile care nu afectează obiectivele/activitățile nu se identifică ca riscuri;
 - c) problemele dificile identificate nu trebuie ignorate. Ele pot deveni riscuri în situații repetitive din cadrul aceleiași entități, sau pentru alte entități în care astfel de riscuri nu s-au materializat;

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- d) riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor. Impactul nu este risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor;
 - e) riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor;
 - f) problemele care vor apărea cu siguranță nu constituie riscuri, ci certitudini;
 - g) problemele a căror apariție este imposibilă nu constituie riscuri, ci ficțiuni.
- prezentarea cauzelor, descrierea circumstanțelor care favorizează apariția riscului;
 - analiza consecințelor, în cazul materializării riscului, asupra realizării obiectivelor.

În procesul de identificare a riscurilor primul pas îl reprezintă completarea *Formularului de alertă la risc - Anexa nr. 2*, care conține:

- Denumirea compartimentului în cadrul căruia s-a identificat riscul
- Detaliile privind riscul
 - Descrierea riscului identificat
 - Riscul identificat
 - Obiectivul specific/activitatea cărui/căreia îi este atașat riscul
 - Cauzele
 - Consecințele
 - Evaluarea riscului
 - estimarea probabilității de apariție
 - estimarea impactului

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- evaluarea expunerii la risc
- Opinie cu privire la risc: tipul de răspuns la risc (strategia adoptată), măsuri de control recomandate;
- Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului identificat
- Persoana care identifică riscul
- Data întocmirii formularului
- Responsabilul cu riscurile
- Data primirii formularului de către responsabilul cu riscurile
- Conducătorul compartimentului
- Decizia conducătorului compartimentului de clasare, escaladare sau reținere pentru gestionare a riscului.

Formularul de alertă la risc se poate utiliza de entități publice, conform unei proceduri interne și în funcție de experiența acumulată în managementul riscurilor.

Responsabilul cu riscurile din cadrul compartimentului analizează fiecare *Formular de alertă la risc*, primit de la persoanele care au identificat riscurile și propune:

1. **clasarea** riscului aferent *Formularului de alertă la risc*, dacă riscul este nerelevant;
2. **escaladarea** riscului la nivelurile superioare ale managementului;
3. **reținerea riscului pentru gestionare**, caz în care propune unul din tipurile de răspuns la risc (strategia adoptată): acceptarea, monitorizarea, evitarea, transferarea, tratarea.

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

După finalizarea acțiunii de analiză a riscurilor nou identificate, responsabilul cu riscurile transmite conducătorului compartimentului spre analiză *Formularul de alertă la risc*, împreună cu documentația aferentă, care decide asupra acestora.

Pe baza formularelor de alerta la risc aprobate, responsabilul cu riscurile elaborează *Registrul de riscuri - Anexa nr. 3*, îl transmite spre aprobare conducătorului compartimentului și apoi Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare analizează *Registrele de riscuri* de la nivelul compartimentelor și elaborează *Registrul de riscuri pe entitate*, care se analizează de către membrii CM și se aprobă de către președintele CM.

Registrul de riscuri pe entitate cuprinde riscurile semnificative (vezi Cap. 5.3.2), cu scopul de a se evita un volum exagerat și necontrolat de riscuri și de a se gestiona eficient riscurile de la nivelul entității.

Riscurile scăzute sunt gestionate la nivelul compartimentelor care le-au identificat.

5.3.2. Evaluarea riscurilor

Evaluarea expunerii la risc se realizează de către responsabilul cu riscurile/conducătorul compartimentului prin Registrul de riscuri, astfel:

- **estimarea probabilității de apariție a riscului, pe o scală de trei trepte, ca fiind: scăzută, medie, mare.**
- **estimarea impactului asupra obiectivului, pe o scală de trei trepte, ca fiind: scăzut, mediu, ridicat.**

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | <i>Managementul riscului</i> Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- *evaluarea expunerii la risc, respectiv consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți compartimentul în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.*

Explicațiile asociate denumirii fiecărei trepte a scalelor de măsurare a probabilității de apariție și a impactului riscului sunt prezentate în Metodologia de management al riscurilor.

În acest sens, evaluarea riscurilor la nivelul entității publice se realizează pe baza unei scale de 3 sau 5 trepte, scală stabilită în *Procedura de sistem - Managementul riscului*, aprobată de către conducătorul entității.

În funcție de experiența celor care lucrează în procesul de management al riscurilor, se poate utiliza una din cele două tipuri de scale referitoare la evaluarea probabilității de materializare a unui risc.

5.3.3. Gestionarea riscurilor - strategie, monitorizare, revizuire

5.3.3.1. Identificarea, stabilirea și implementarea tipului de răspuns la risc

În procesul de gestionare a riscurilor, pentru fiecare risc identificat și evaluat, se aplică o strategie adoptată, respectiv tipul de răspuns la risc, considerat cel mai adecvat, de către responsabilul cu riscurile/ Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare prin registrele de riscuri, respectiv:

- a) **acceptarea (tolerarea)** riscului, în cazul riscurilor cu expunere scăzută sau atunci când aplicarea unei strategii de răspuns la risc nu este posibilă;

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- b) **monitorizarea** permanentă a riscului, în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție;
- c) **evitarea** riscului, cu precizarea că aplicarea acestei strategii este limitată în cazul activităților care țin de scopul (misiunea) procedurii;
- d) **transferarea (externalizarea)** riscului, îndeosebi în cazul riscurilor financiare și patrimoniale;
- e) **tratarea (atenuarea)** riscului, caz în care se identifică măsurile de control posibile ce pot fi luate astfel încât riscurile să fie controlate satisfăcător.

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare pe baza *Registrului de riscuri* de la nivelul entității propune profilul de risc și limita de toleranță la risc care sunt analizate în ședința CM.

Profilul de risc oferă o imagine de ansamblu, cuprinzând evaluarea generală, documentată și prioritarizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă entitatea publică.

Nivelul de expunere la risc ce este asumat de entitatea publică, prin decizia de neimplementare a măsurilor de control a riscului este reprezentat prin *limita de toleranță*.

Pentru tratarea riscurilor vor fi luate în considerare, obligatoriu, cele cu expunere ridicată (culoare roșie), iar în funcție de decizia managementului (prin aprobarea limitei de toleranță) și riscurile medii (culoare galbenă) aflate deasupra limitei de toleranță. Riscurile medii situate sub limita de toleranță vor fi monitorizate la nivelul compartimentelor.

În funcție de decizia managementului, profilul de risc la nivelul entității publice poate viza doar riscurile ridicate.

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

În acord cu limita de toleranță, entitatea publică își asumă o *cantitate* de risc pe care este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat prin *toleranța la risc*. Astfel vor fi luate măsuri de control la nivelul entității publice numai pentru riscurile aflate deasupra limitei de toleranță.

Profilul de risc și limita de toleranță sunt avizate de către Președintele CM și ulterior sunt transmise spre aprobare conducătorului entității publice.

Explicațiile asociate limitei de toleranță la risc sunt redată în Cap. II.3. Gestionarea riscurilor - strategie, monitorizare, revizuire din Metodologia de management a riscurilor.

Modalitățile de reprezentare a limitei de toleranță la risc pot fi identificate printr-o matrice, dar și prin codarea pe culori a riscurilor (*tehnica semaforului*), fapt care oferă o imagine comprehensivă asupra intensității măsurilor de control ale riscurilor identificate pe scala de 3 trepte sau de 5 trepte.

5.3.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control

După elaborarea *Registrului de riscuri pe entitate*, pe baza profilului de risc și a *formulelor de alertă la risc* transmise de compartimente, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare întocmește *Planul de implementare a măsurilor de control (Plan de măsuri)*, care cuprinde riscurile situate deasupra limitei de toleranță.

Planul de măsuri, prezentat în **Anexa nr. 4**, cuprinde :

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- denumirea riscului
- măsurile de control
- termenele de implementare
- responsabilii cu implementarea măsurilor de control

Notă: *Planul de măsuri poate să cuprindă inclusiv recomandările cu privire la măsurile de control, cuprinse în rapoartele de audit (structura internă de audit; Curtea de Conturi; Autoritatea de audit; structurile de audit ale Comisiei Europene).*

După elaborarea *Planului de măsuri*, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare îl transmite pentru avizare președintelui CM și spre aprobare conducătorului entității publice.

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare transmite *Planul de măsuri aprobat* compartimentelor responsabile cu riscurile identificate pentru a implementa și monitoriza măsurile de control aferente.

Procesul de monitorizare cuprinde stadiul implementării măsurilor de control prevăzute în *Planul de măsuri* prin completarea *Fișei de urmărire a riscului (FUR)*, prezentată în **Anexa nr. 5** și care cuprinde:

- *ID-ul riscului (format din abrevierea compartimentului și numărul curent al riscului)*
- *denumirea riscului monitorizat*
- *nivelul de expunere la risc*

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- măsurile de control propuse în Formularul de alertă la risc
- stadiul implementării măsurilor de control
- dificultățile întâmpinate
- acțiunile noi propuse
- responsabilul și termenele

La nivelul compartimentului responsabil cu riscurile completează Fișa de urmărire a riscului și o transmite conducătorului compartimentului spre analiză și semnare.

Fișa de urmărire a riscului - se poate utiliza de entități publice, conform unei proceduri interne și în funcție de experiența acumulată în managementul riscurilor.

Pe parcursul întregului an, monitorizarea implementării măsurilor include analiza stadiului acestora, precizarea dificultăților întâmpinate, acțiunile noi propuse precum și consemnarea datei la care s-a efectuat evaluarea.

Responsabilul cu riscurile îl informează, ori de câte ori este cazul, pe conducătorul compartimentului de la primul nivel de conducere, asupra stadiului implementării măsurilor de control.

5.3.3.3. Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor

➤ În cadrul procesului de revizuire, responsabilul cu riscurile pe compartiment, asigură analizarea stadiului implementării măsurilor de control, a eficacității acestora, precum și reevaluarea riscurilor din sfera lor

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | <i>Managementul riscului</i> Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

de responsabilitate, ori de câte ori este cazul, sau cel puțin o dată pe an, în următoarele situații:

- a) riscurile persistă;
- b) au apărut riscuri noi;
- c) impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- d) măsurile de control sunt ineficiente;
- e) modificarea termenelor pentru implementarea măsurilor de control;
- f) escaladarea unor riscuri;
- g) prioritizarea riscurilor;
- h) riscurile tratate pot fi închise, ca urmare a:
 - *constatării eliminării cauzelor care favorizau apariția riscurilor respective;*
 - *renunțării la unele activități la care erau asociate riscurile respective;*
 - *alte situații, motivate de către conducătorul compartimentului sau de către CM;*

Raportarea cu privire la procesul de gestionare a riscurilor se realizează anual la nivelul compartimentelor, prin elaborarea unui *Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor (Raport)*, prezentat în **Anexa nr. 6**.

Responsabilul cu riscurile elaborează *Raportul*, care cuprinde o analiză a tuturor riscurilor incluse în *Registrul de riscuri* de la nivelul compartimentului și o sinteză a informațiilor prezentate în *Fișele de*

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

urmărire a riscurilor și a Formulelor de alertă la risc pentru riscurile noi identificate.

După elaborarea *Raportului*, responsabilul cu riscurile îl transmite conducătorului compartimentului pentru analiză și aprobare respectiv Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare spre informare.

Pe baza rapoartelor transmise de către compartimente, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare elaborează *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor (Informare)*, care cuprinde o imagine de ansamblu a procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității.

Informarea se transmite președintelui CM pentru analiză și avizare și conducătorului entității spre aprobare.

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

6. Responsabilități

a) La nivelul compartimentelor se parcurg următoarele etape în procesul de gestionare a riscurilor

Persoana care a identificat un risc efectuează următoarele acțiuni:

- elaborarea *Formularului de alertă la risc*
 - identificarea și descrierea riscului aferent obiectivului/activității;
 - analiza preliminară a riscului identificat;
 - identificarea cauzelor care favorizează apariția / repetarea acestuia;
 - identificarea consecințelor apariției riscului identificat;
 - evaluarea preliminară a expunerii la risc pe baza probabilității și impactului riscului, în conformitate cu "Metodologia de management al riscurilor";
 - propune măsuri de control necesare a fi luate pentru a controla riscul identificat;
- transmite *Formularul de alertă la risc* responsabilului cu riscurile pe compartiment, atașând la acesta documentația utilizată pentru fundamentarea riscului;
- elaborarea *Fișei de urmărire a riscului* cu sprijinul responsabilului cu riscurile;
- implementarea măsurilor de control aprobate prin *Planul de măsuri*.

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

Responsabilul cu riscurile pe compartiment

- colectează *Formularele de alertă la risc* și documentațiile aferente de la persoanele care au identificat riscurile din cadrul compartimentului;
- analizează fiecare *Formular de alertă la risc*, evaluează expunerea la risc pe baza probabilității și impactului riscului și transmite conducătorului *Formularele de alertă la risc*;
- formulează o opinie cu privire la tipul de răspuns la risc (strategia adoptată) și măsurile de control;
- pune în practică decizia conducătorului privind riscul identificat;
- elaborează și transmite *Registrul de riscuri* pe compartiment conducătorului acestuia;
- transmite Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare *Registrul de riscuri* pe compartiment aprobat;
- urmărește stadiul implementării măsurilor de control și contribuie la implementarea măsurilor de control;
- verifică *Fișa de urmărire a riscului*, pentru fiecare risc cuprins în *Planul de măsuri aprobat* și completează măsurile de control, după caz, precum și acțiunile noi propuse;
- revizuirea riscurilor, la sfârșitul anului, în vederea actualizării *Registrului de riscuri pe compartiment*;
- elaborează *Raportul anual privind procesul de gestionare a riscurilor* pe compartiment, pe care îl transmite spre aprobare conducătorului compartimentului.

Conducătorul compartimentului de la primul nivel de conducere

- desemnează responsabilul cu riscurile de la nivelul compartimentului;

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- analizează, evaluează și decide asupra riscurile incluse în *Formularele de alertă a riscurilor*;
- aprobă *Registrul de riscuri* la nivelul compartimentului;
- monitorizează implementarea măsurilor de control aferente *Planului de măsuri*, aprobat la nivelul entității, prin *Fișele de urmărire a riscurilor*;
- aprobă *Raportul anual privind procesul de gestionare a riscurilor* pe compartiment, pe care îl transmite Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.

b) La nivelul entității se parcurg următoarele etape în procesul de gestionare a riscurilor

Membrii CM

- asigură implementarea etapelor aferente procesului de management al riscurilor;
- analizează *Registrul de riscuri* pe entitate;
- analizează și decid asupra profilului de risc și limitei de toleranță la risc;
- analizează rapoartele de audit, reținându-se riscurile identificate prin acestea și măsurile recomandate a fi implementate, funcție de caz;

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare

- elaborează *Regulamentul de organizare și de funcționare a CM* și îl transmite președintelui CM, pentru aprobare;
- organizează ședințele CM, în vederea analizării și tratării riscurilor și întocmește procesele verbale/decizii/minute ale întâlnirilor;

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | <i>Managementul riscului</i> Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

- analizează *Registrele de riscuri* de la nivelul compartimentelor și selectează riscurile medii și ridicate, în vederea elaborării *Registrului de riscuri de la nivelul entității* pe care îl transmite spre aprobare președintelui CM;
- propune profilul de risc și limita de toleranță la risc;
- elaborează *Planul de măsuri* cu riscurile situate deasupra limitei de toleranță, îl transmite președintelui CM pentru avizare și conducătorului entității pentru aprobare;
- transmite către compartimente *Planul de măsuri aprobat* pentru implementare;
- monitorizează procesul de gestionare a riscurilor;
- analizează și centralizează *Rapoartele anuale* privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul compartimentelor;
- elaborează *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor* și o transmite spre avizare președintelui CM și spre aprobare conducătorului entității.

Președintele CM

- aprobă *Regulamentul de organizare și de funcționare a CM*;
- emite ordinele de zi ale ședințelor CM, conduce ședințele și aprobă *proceșele-verbale/deciziile/minutele ședințelor*;
- aprobă *Registrul de riscuri pe entitate*;
- avizează *profilul de risc și limita de toleranță* la risc, discutate în CM;
- avizează *Planul de măsuri*;
- analizează și avizează *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor* de la nivelul entității.

| | | | |
|-------------------------------|---|---------------|----------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | | Exemplar nr. [.....] |

Conducătorul entității publice

- aprobă *profilul de risc și limita de toleranță* la risc;
- aprobă *Planul de măsuri*;
- analizează și aprobă *Informarea*.

Auditul entității publice

Cu toate că evaluarea și gestionarea riscurilor este responsabilitatea managementului, este necesară și *implicarea auditului intern* în acest proces.

Astfel, **reprezentanții Compartimentului de Audit Intern:**

- fac recomandări pe parcursul misiunilor de audit, în vederea îmbunătățirii controalelor existente și urmărește îndeplinirea recomandărilor.

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | <i>Managementul riscului</i> Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

7. Formulare

1. Pagina de gardă
2. Pagina de cuprins
3. Formular de evidență modificări
4. Conținutul procedurii, respectiv:
 - Scop
 - Domeniul de aplicare
 - Documente de referință
 - Definiții și abrevieri
 - Descrierea procedurii
 - Responsabilități
5. Formular de analiză procedură
6. Formular de distribuire/difuzare a procedurii

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | Managementul riscului Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

8. Anexe

8.1. Anexa 1 *Diagrama de proces*

8.2. Anexa 2 *Formularul de alertă la risc*

8.3. Anexa 3 *Registrul de riscuri*

8.4. Anexa 4 *Planul pentru implementare a măsurilor de control*

8.5. Anexa 5 *Fișă de urmărire a riscului*

8.6. Anexa 6 *Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor*

| | | | |
|-------------------------------|---|----------------------|------------------|
| [Denumirea entității publice] | PROCEDURĂ DE SISTEM | Ediția [...] | Nr. de ex. [...] |
| | | Revizia [...] | Nr. de ex. [...] |
| | <i>Managementul riscului</i> Cod: PS - [Nr. procedură din Registrul evidență PS] | Exemplar nr. [.....] | |

Formular analiză procedură

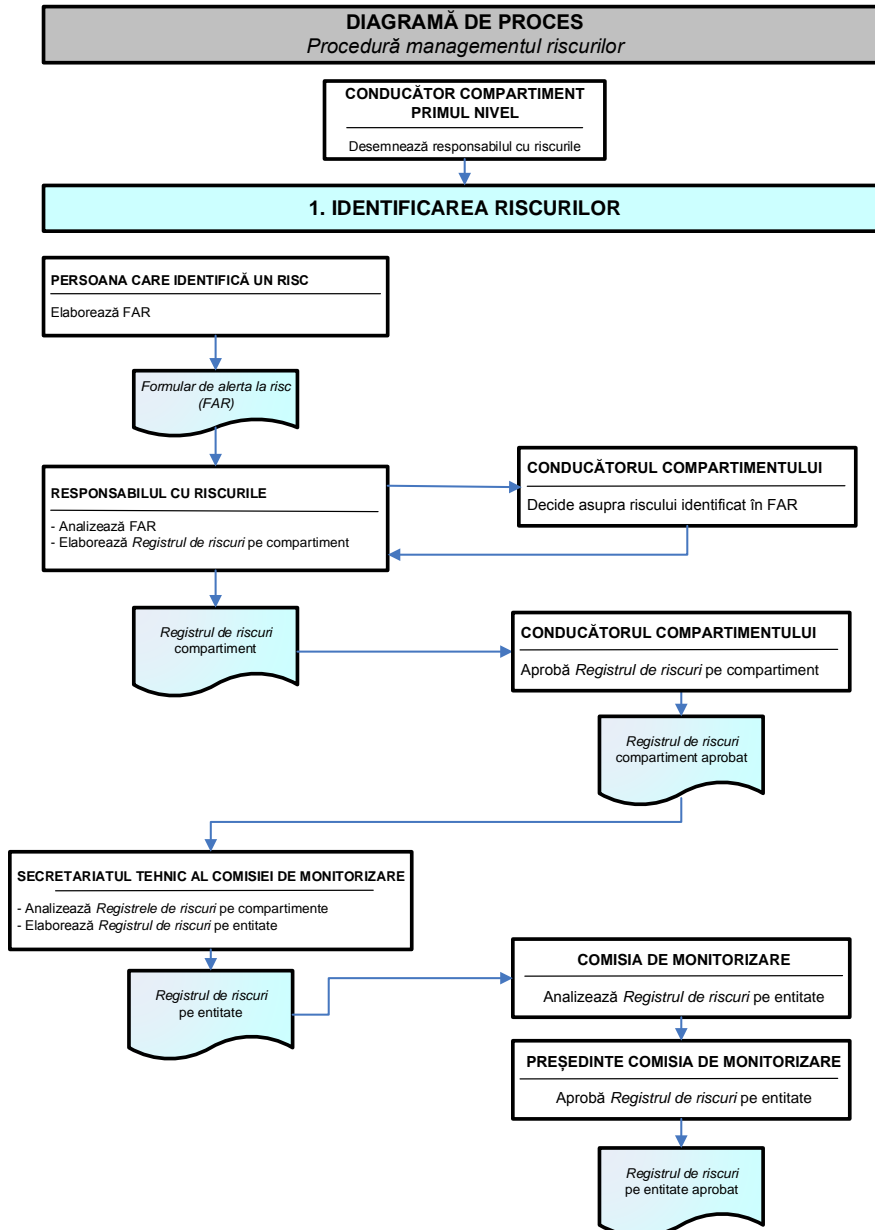
| Nr. crt. | Compartiment | Nume și prenume conducător compartiment | Înlocuitor de drept sau delegat | Aviz favorabil | | Aviz nefavorabil | | |
|----------|--------------|---|---------------------------------|----------------|------|------------------|-----------|------|
| | | | | Semnătura | Data | Observații | Semnătura | Data |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Formular de distribuire/difuzare a procedurii

| Nr. exemplar | Compartiment | Nume și prenume | Data primirii | Semnătura | Data retragerii | Data intrării în vigoare a procedurii | Semnătura |
|--------------|--------------|-----------------|---------------|-----------|-----------------|---------------------------------------|-----------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| | | | | | | | |

DIAGRAMA DE PROCES

Anexa 1



Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă
cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European.

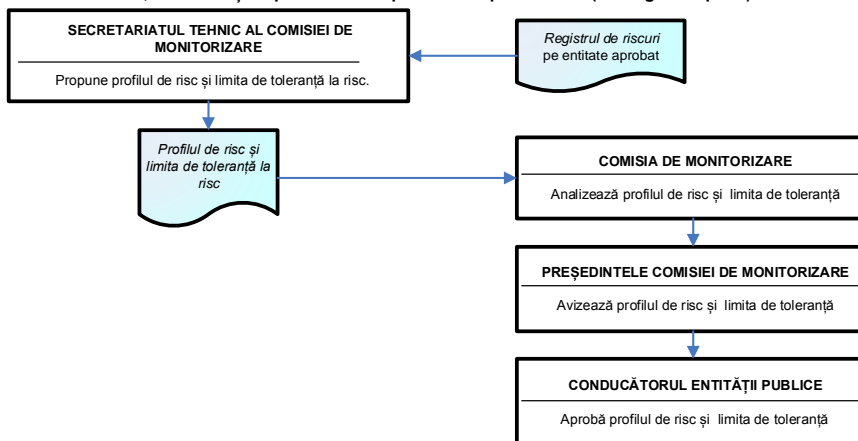
2. EVALUAREA RISCURILOR

CONDUCĂTORUL COMPARTIMENTULUI RESPONSABILUL CU RISCURILE

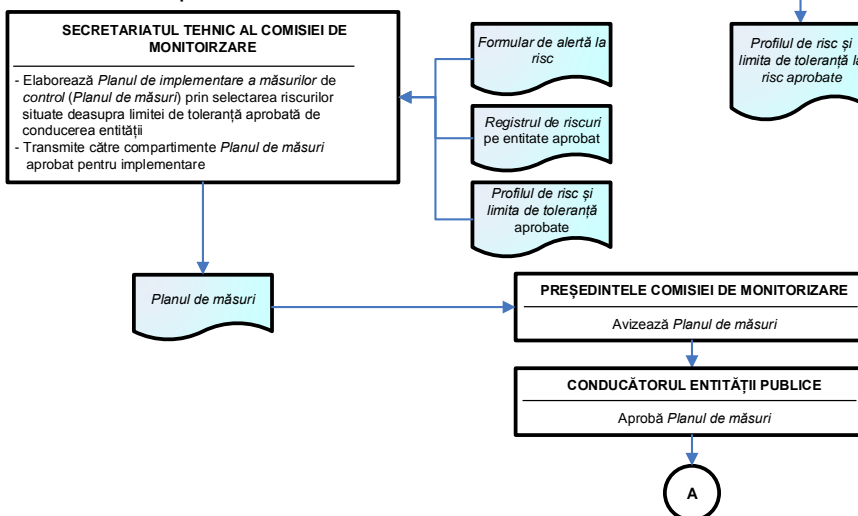
- Estimează probabilitatea
- Estimează impactul
- Evaluează expunerea la risc

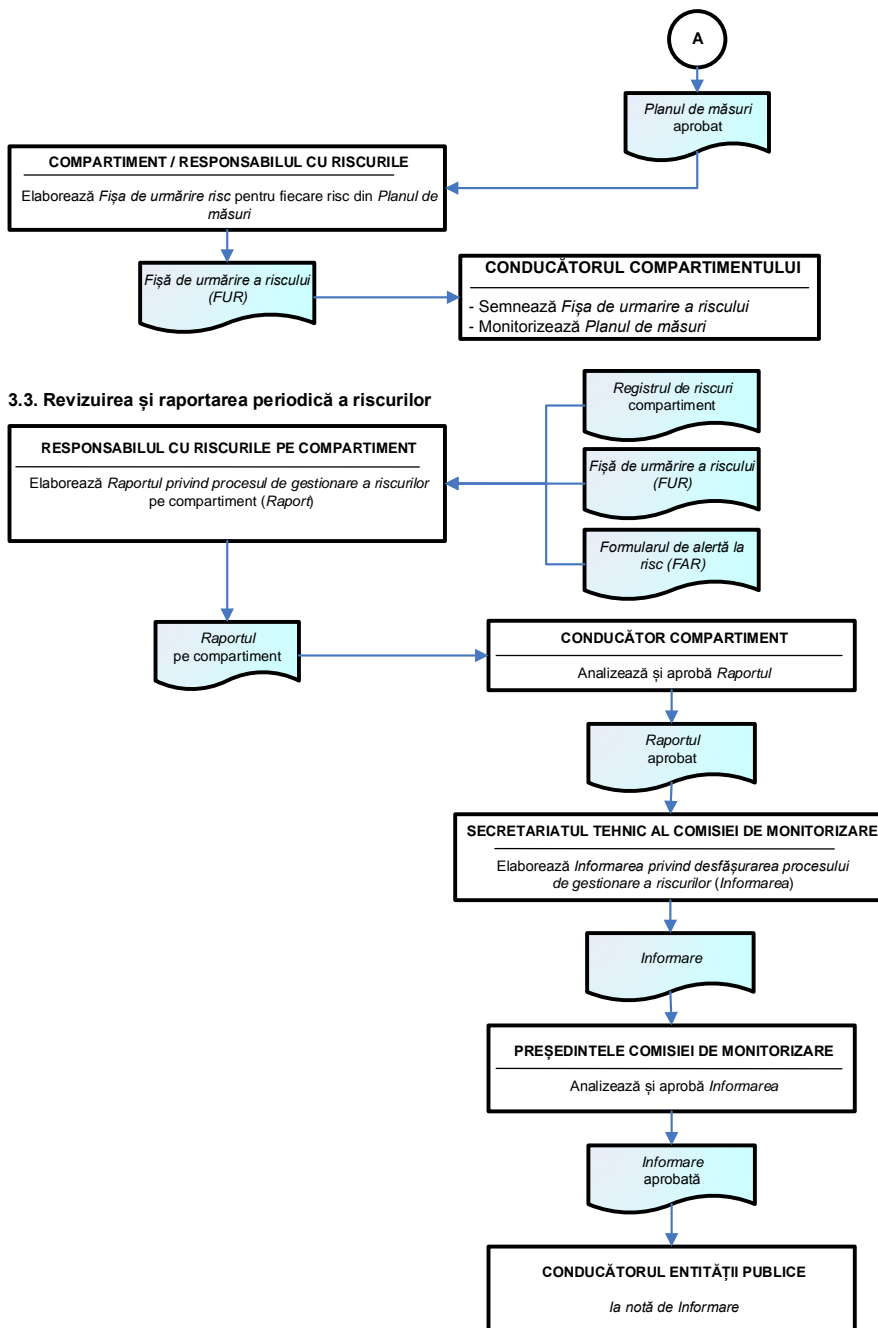
3. GESTIONAREA RISCURILOR - STRATEGIE, MONITORIZARE, REVIZUIRE

3.1. Identificarea, stabilirea și implementarea tipului de răspuns la risc (strategia adoptată)



3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control





Anexa 2

| FORMULAR DE ALERTĂ LA RISC | | FAR |
|--|--|--|
| Compartiment | | |
| Detalii privind riscul | | |
| Descrierea riscului | 1 Risc identificat | |
| | Obiectivul specific / activitatea | |
| | Cauze | |
| | Consecințe | |
| | | |
| Evaluarea riscului | 1 Estimarea probabilității de apariție | |
| | Scăzută <input type="checkbox"/> S(1) Medie <input type="checkbox"/> M(2) Ridică <input type="checkbox"/> R(3) | |
| | Estimarea impactului | |
| | Scăzut <input type="checkbox"/> S(1) Mediu <input type="checkbox"/> M(2) Ridicat <input type="checkbox"/> R(3) | |
| Evaluarea expunerii la risc | | |
| <input type="checkbox"/> SS(1) <input type="checkbox"/> SM(2) <input type="checkbox"/> SR(3) <input type="checkbox"/> MS(2) <input type="checkbox"/> MM(4) <input type="checkbox"/> MR(6) <input type="checkbox"/> RS(3) <input type="checkbox"/> RM(6) <input type="checkbox"/> RR(9) | | |
| Opinie cu privire la risc | <input type="checkbox"/> Clasare 2 | Tipul de răspuns la risc (strategia adoptată) |
| | <input type="checkbox"/> Escaladare | |
| | <input type="checkbox"/> Reținere pentru gestionare | |
| | <input type="checkbox"/> Acceptare 2 | |
| | <input type="checkbox"/> Monitorizare | |
| | <input type="checkbox"/> Evitare | |
| | <input type="checkbox"/> Transferare | |
| | <input type="checkbox"/> Tratare | |
| | Măsurile de control recomandate 1 2 | Termen 1 2 |
| | | |
| | | |
| Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului | | |
| | 1 | |
| Persoana care identifică riscul 1 | Responsabil cu riscurile 2 | Conducător compartiment 3 |
| | | |
| | | |
| Data întocmirii FAR | Data primirii FAR | Decizia conducătorului |
| | | <input type="checkbox"/> Clasare |
| | | <input type="checkbox"/> Escaladare |
| | | <input type="checkbox"/> Reținere pentru gestionare 3 |

Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European.

Anexa 3

REGISTRUL DE RISCURI

| Obiective/ Activități | Risc | Cauzele care favorizează apariția riscului | Risc inerent | | | Strategia adoptată | Data ultimei revizuirii | Risc rezidual | | | Observații |
|--------------------------|------|--|---------------|--------|----------|--------------------|-------------------------|---------------|--------|----------|------------|
| | | | Probabilitate | Impact | Expunere | | | Probabilitate | Impact | Expunere | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Anexa 4

PLANUL DE IMPLEMENTARE A MĂSURILOR DE CONTROL

| Nr. crt. | Denumire risc | Măsuri de control | Termene de implementare | Persoanele responsabile cu implementarea * | Observații |
|----------|---------------|-------------------|-------------------------|--|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

* Se menționează persoana care a identificat riscul din Formularul de alertă la risc și persoana responsabilă cu riscurile de la nivelul compartimentului, care asistă în implementarea măsurilor.

Anexa 5

| FIȘĂ DE URMĂRIRE A RISCULUI | | FUR |
|--|--|---------------------|
| Compartiment | | |
| ID RISC | Risc monitorizat | |
| Expunere risc inerent | <input type="checkbox"/> MS(2) <input type="checkbox"/> MM(4) <input type="checkbox"/> MR(6) <input type="checkbox"/> RS(3) <input type="checkbox"/> RM(6) <input type="checkbox"/> RR(9) | |
| Măsurile de control | | Termen implementare |
| | | |
| | | |
| Stadiul implementării măsurilor de control | | |
| | | |
| | | |
| Dificultăți întâmpinate | | |
| | | |
| Acțiuni noi propuse | | Termen implementare |
| | | |
| | | |
| Expunere risc rezidual | <input type="checkbox"/> SS(1) <input type="checkbox"/> SM(2) <input type="checkbox"/> SR(3) <input type="checkbox"/> MS(2) <input type="checkbox"/> MM(4) <input type="checkbox"/> MR(6) <input type="checkbox"/> RS(3) <input type="checkbox"/> RM(6) <input type="checkbox"/> RR(9) | |

| Evaluare | Data | Elaborat (Persoana care identifică riscul) | Verificat (Responsabil cu riscurile) | Aprobat (Conducător compartiment) | Mențiuni conducător compartiment |
|----------|------|---|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| | | Semnătura | | | |
| I | | | | | |
| II | | | | | |
| III | | | | | |

Anexa 6

[ANTET ENTITATE PUBLICĂ SAU DENUMIREA ENTITĂȚII PUBLICE] opțional

[Denumire compartiment entitate publică]
Nr. [.....] din [.....]

Aprob,
[Funcție conducător compartiment]
[Nume, Prenume conducător compartiment]
[Semnătura]

RAPORT ANUAL

privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor în anul
la nivelul [denumire compartiment]

Conținut cadru

1. Scopul Raportului
2. Analiza procesului de gestionare a riscurilor pe anul
- 2.1. Sinteza Registrului de riscuri aferent anului raportării
- 2.2. Situația riscurilor cuprinse în Planul de măsuri
- 2.3. Monitorizarea implementării măsurilor de control pe baza Fișelor de urmărire a riscurilor
3. Revizuirea riscurilor
- 3.1. Riscuri reziduale
- 3.2. Riscuri care persistă
- 3.3. Riscuri noi identificate
4. Monitorizarea riscurilor de corupție, după caz
5. Registrul de riscuri actualizat
6. Concluzii și recomandări

Întocmit,
Responsabil cu riscurile
[Nume, Prenume responsabil cu riscurile]
[Semnătura]

BIBLIOGRAFIE

1. *Risk Assessment and Mapping Guidelines*, Commission Staff Working Paper, European Commission, SEC(2010) 1626 final, Brussels, 21.12.2010.
2. *Metodologie privind managementul riscurilor de corupție în cadrul structurilor Ministerului Afacerilor Interne*, aprobată prin Ordinul Ministerului Afacerilor Interne nr. din 12 iunie 2013.
3. *Metodologie de implementare a standardului de control intern "Managementul riscurilor"*, Ministerul Finanțelor Publice, ediția 2007.
4. *Control Intern - Cadru Integrat (Internal Control - Integrated Framework)*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mai 2013;
5. *Cartea alba - partea I, Reformarea comisiei (Reforming the commission, A white paper, part I)*, Bruxelles, martie 2000;
6. *Ghid de evaluare a sistemului de control intern în entitățile publice*, Curtea de conturi a României, 2011;
7. *Instrucțiuni privind standardele de control intern pentru sectorul public (Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector)*, International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), the XVIII INCOSAI Budapest, 2004;
8. *Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice*;
9. *Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 201/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice*;
10. *Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice*, Ministerul Finanțelor Publice;
11. *Regulament privind sistemul de control intern managerial*, Academia de Studii Economice din București, 2014;
12. *Bunele practice internaționale*⁴;
13. *Ghid de redactare interinstituțional*, Oficiul pentru publicații al Uniunii Europene.

⁴ Conferință internațională privind "Consolidarea responsabilităților manageriale de linie în domeniul controlului intern", organizată de Academia Națională de Finanțe și Economie, Haga, 2016