

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.....	2
I.1 CADRUL LEGISLATIV	3
I.2 DEFINIȚII	3
I.3 NECESITATEA METODOLOGIEI	5
CAPITOLUL II - MANAGEMENTUL RISCURILOR.....	9
II.1. IDENTIFICAREA RISCURILOR.....	9
II. 2 EVALUAREA RISCURILOR.....	15
II. 3 GESTIONAREA/TRATAREA RISCURILOR.....	19
II.3.1 Stabilirea și implementarea măsurilor de control ale riscurilor (strategia adoptată)	19
II.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control	25
II.3.3. Revizuirea riscurilor și raportarea periodică a situației acestora	26
II. 4 RISCURI DE CORUPȚIE.....	28
CAPITOLUL III – CONCLUZII	30
CAPITOLUL IV: EXEMPLE DE RISCURI ȘI MACHETE COMPLETATE ÎN GESTIONAREA/ TRATAREA RISCURILOR	31

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, gestionarea și tratarea riscurilor.

În vederea susținerii demersului de realizare a unei metodologii unitare de evaluare a riscurilor la nivel național sunt identificate următoarele deficiențe¹:

- existența la nivel național a unei abordări neunitare, în ceea ce privește modul în care se identifică, evaluează și 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 SCIM²**, 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 Risk Assessment and Mapping Guidelines, SEC(2010) 1626

² Analiză efectuată în urma desfășurării misiunilor de evaluare a stadiului implementării SCIM la entitățile publice selectate.

I.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. 400/2015 pentru aprobarea codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
- 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;
- Bunele practice internaționale³;
- 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.

I.2 DEFINIȚII

Principalele concepte utilizate în MR sunt următoarele:

Amenințare de corupție⁴ - Acțiunea sau evenimentul potențial de corupție ce poate să apară în desfășurarea unei activități din cadrul unei entități

Atenuarea 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. Atenuarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare.

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 (abreviat 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.

³ Conferință internațională privind "Consolidarea responsabilităților manageriale de linie în domeniul controlului intern", organizată de Academia Națională de Finanțe și Economie, Haga, 2016

⁴ Metodologie din 12 iunie 2013 privind managementul riscurilor de corupție în cadrul structurilor Ministerului Afacerilor Interne

Evaluarea riscului – Evaluarea consecințelor materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Evaluarea riscului reprezintă evaluarea expunerii la risc.

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

Gestionarea riscurilor / managementul riscurilor (abreviat MR) – Vizează toate procesele privind identificarea, evaluarea, constituirea unui plan de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, revizuirea periodică, monitorizarea progresului și stabilirea responsabilităților.

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.

Incident de integritate - Eveniment produs la nivelul unei structuri a entității, urmat de trimiterea în judecată, adoptarea unei hotărâri definitive de condamnare pentru fapte de corupție, sau aplicarea unei sancțiuni disciplinare ca urmare a efectuării unui test de integritate, ori a întocmirii unui raport de evaluare, rămas definitiv, de către Agenția Națională de Integritate.

Instituție publică (abreviat 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: asigurărilor sociale de stat; fondurilor speciale; trezoreriei statului; instituțiilor publice autonome; instituțiilor publice finanțate integral sau parțial din bugetul de stat; asigurărilor sociale de stat și fondurilor speciale, după caz; instituțiilor publice finanțate integral din venituri proprii; fondurilor provenite din credite externe contractate sau garantate de stat și ale căror rambursare, dobânzi și alte costuri se asigură din fonduri publice; fondurilor externe nerambursabile.

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

Obiective generale - ținte fixate pe termen mediu sau lung, la nivelul global al entității publice și/sau al funcțiunilor acesteia enunțate în actul normativ de organizare și funcționare al entității, sau stabilite de conducere în planul strategic și documentele de politici publice.

Obiective specifice - obiective rezultate din obiectivele generale și care constituie, de regulă, ținte intermediare 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.

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 entitate publică.

Responsabil cu riscurile – Persoană desemnată de către conducătorul unui compartiment, care colectează alertele de risc, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul structurii și pregătește reuniunile echipei de gestionare a riscurilor în cadrul compartimentului.

Registrul de riscuri – Document integrator al gestiunii/managementului riscurilor, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor.

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, sau o oportunitate și trebuie abordat ca fiind o combinație între probabilitate și impact.

Risc de corupție/integritate - Posibilitatea de apariție a unui incident de integritate⁵ în cadrul unui domeniu de activitate al entității publice (EP), favorizat de vulnerabilități specifice și care poate afecta negativ obiectivele instituționale.

Risc inerent - Expunerea cauzată de un anumit risc, înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a acestuia.

Risc rezidual - Expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de atenuare a acestuia. Măsurile de atenuare a riscurilor aparțin controlului intern. Din această cauză, riscul rezidual este o măsură a eficacității controlului intern, fapt pentru care unele țări au înlocuit termenul de „risc rezidual” cu cel de „risc de control”.

Risc semnificativ/strategic – Risc major, reprezentativ care poate afecta capacitatea entității de a-și atinge obiectivele. Se referă la riscurile identificate care ar putea avea un impact substanțial și o probabilitate ridicată de manifestare, și care vizează entitatea în întregimea ei.

Strategia de risc – Abordarea generală pe care o are entitatea publică în privința riscurilor. Ea trebuie să fie documentată și ușor accesibilă în entitate. În cadrul strategiei de risc se definește toleranța la risc;

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;

1.3 NECESITATEA METODOLOGIEI

Managementul riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul entității publice și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale.

Standardul Managementul riscului este unanim acceptat în UE. Acesta este unul din standardele importante ale sistemului de control intern managerial (SCIM)⁶.

Implementarea unui management al riscurilor în cadrul entităților publice este definit prin:

- fluxul continuu, care constituie o parte integrantă a activității curente;

⁵ Incident de integritate - eveniment produs la nivelul unei structuri a EP, urmat de adoptarea unei hotărâri definitive de condamnare pentru fapte de corupție sau aplicarea unei sancțiuni disciplinare ca urmare a încălcării normelor de conduită profesională a personalului EP ori a întocmirii unui raport de evaluare, de către Agenția Națională de Integritate, rămas definitiv.

⁶ Standardul 8 – Managementul riscului din OSGG nr.400/2015 cu modificările și completările ulterioare.

- procesul sistematic pentru optimizarea resurselor în concordanță cu obiectivele entității;
- includerea aspectelor de tratare a riscului în practicile de management și la luarea deciziilor pe parcursul întregului ciclu de viață al activităților;
- maximizarea rezultatelor dorite, dacă este desfășurat într-o manieră integrată.

Managementul riscurilor reprezintă un proces complex de identificare, analiză și răspuns la posibile riscuri ale unei entități publice (EP), printr-o abordare științifică, care utilizează resurse materiale, financiare și umane pentru atingerea obiectivelor, vizând reducerea expunerii la pierderi. 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.

Fiecare entitate publică (EP) are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să numească responsabili cu gestionarea riscurilor și să elaboreze registrele de riscuri la nivelul compartimentelor.

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 EP.

Metodologia de implementare a standardului de control intern referitor la „managementul riscurilor” reprezintă un cadru unitar de abordare a conceptelor specifice MR, cu aplicabilitate în EP. 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 ceea ce privește MR, o atenție deosebită trebuie acordată atitudinii față de risc, care are la bază o cultură organizațională specifică 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 semnificative/strategice, 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 gradului de toleranță/nivelul acceptabil de expunere la riscuri;
- evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze, stabilirea impactului și expunerea acestuia;
- stabilirea strategiei (măsurilor de control) în vederea gestionării și monitorizării riscurilor.

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 lucrărilor 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 stabilite.

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

- neidentificarea nevoii de pregătire profesională în domeniul managementului riscurilor;
- neparcurgerea în mod cronologic și succesiv a etapelor aferente procesului de gestionare a riscurilor, ceea ce conduce la tratarea necorespunzătoare a riscurilor identificate la nivelul entității;
- procesul de gestionare a riscurilor este organizat la nivelul Comisiei de monitorizare, nefiind funcțională încă o structură distinctă cu atribuții în acest sens;
- activitățile privind identificarea, evaluarea și tratarea riscurilor se realizează subiectiv, nefiind corelate cu 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 unui management al riscurilor în fișele de post;
- evaluarea riscurilor și stabilirea măsurilor de control nu sunt în concordanță cu instrucțiunile de completare prevăzute de cadrul legislativ, astfel estimarea punctajului aferent riscului inerent și riscului rezidual este necorespunzătoare;
- confuzia creată între risc și cauza care a generat apariția acestuia, cât și ierarhizarea și prioritizarea riscurilor;
- registrele de riscuri de la nivelul entităților sunt incomplete și neactualizate pe formatul prevăzut de cadrul de reglementare.

În urma misunilor 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.



Beneficiile unui MR riguros la nivelul unei entități publice

Motivația cu caracter general – orice EP își desfășoară activitatea interacționând în mod natural în mediul său extern. În acest mediu există deopotrivă amenințări și oportunități ce pot condiționa / periclita / favoriza îndeplinirea obiectivelor asociate EP. Interacțiunea EP cu mediul extern este, în mod inerent, una care presupune acceptarea incertitudinii ca o variabilă standard a activității de management.

Dacă incertitudinea este o realitate cotidiană, atunci și reacția la aceasta trebuie să fie o practică permanentă.

Motivații specifice:



a. MR presupune abordarea unui stil de management proactiv:

- un bun conducător trebuie să anticipeze eventualele probleme apărute înaintea materializării riscurilor;
- un astfel de stil nu va permite materializarea riscurilor inerente și va limita efectele directe și indirecte generate de riscuri.



MR presupune acțiune și capacitate de previzionare și exclude conceptul ”wait and see” – așteaptă și vezi ce se întâmplă.



b. MR asigură un cadru organizațional eficient și eficace în atingerea obiectivelor EP

- identificarea și ierarhizarea amenințărilor și a riscurilor va determina o prioritizare în alocarea resurselor entității în urma unor analize „cost - beneficiu” sau mai general – „efort depus – rezultat obținut”;
- eforturile convergente pentru atingerea obiectivelor asumate de către EP și analizarea sistematică a riscurilor identificate implică o realocare periodică a resurselor și modificarea unor priorități.



MR presupune concentrarea resurselor EP pentru îndeplinirea obiectivelor ierarhizate din punct de vedere a priorității.



c. MR asigură premisele exercitării unui control intern managerial solid

- MR este un mijloc important prin care se implementează la nivelul EP un SCIM eficient și eficace;
- Există o legătură directă între planul de acțiune (asociat cu activitățile derulate pentru atingerea obiectivelor asumate de către EP) și planul de măsuri elaborat pentru gestionarea riscurilor.



Consolidarea SCIM depinde de implementarea standardului referitor la MR.

CAPITOLUL II - MANAGEMENTUL RISCURILOR

II.1. IDENTIFICAREA RISCURILOR

- **Identificarea obiectivelor și activităților** aferente realizării acestora
- **Identificarea, descrierea riscurilor și a cauzelor** care au favorizat apariția acestora

II.2. EVALUARE RISCURILOR

- **Evaluarea probabilității** de materializare a riscului
- **Evaluarea impactului** asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor
- **Evaluarea expunerii** la risc

II.3. GESTIONAREA / TRATAREA RISCURILOR

- **Identificarea și implementarea măsurilor de control ale riscurilor** (strategia adoptată și tipuri de strategii aplicabile în managementul riscurilor)
- **Monitorizarea implementării măsurilor** de control
- **Revizuirea riscurilor** (determinarea riscului rezidual) și **raportarea** periodică a situației acestora

II.4. RISCURI DE CORUPȚIE

II.1. IDENTIFICAREA RISCURILOR

- **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,

Fiecare entitate publică, în procesul de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern, prin structura constituită la nivelul entității, denumită Comisia de monitorizare, trebuie să parcurgă **o serie de etape:**

1. **stabilirea obiectivelor generale și specifice ale entității publice**, în concordanță cu prevederile Standardului 4 ”Structura organizatorică” și 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.**

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

Obiectivele generale sunt transpuse în obiective specifice și în rezultate așteptate pentru fiecare activitate și le comunică salariaților.

Obiectivele specifice trebuie astfel definite astfel încât să răspundă pachetului de cerințe „S.M.A.R.T.” (S= specifice, M= măsurabile, A= adec vate, R= realiste, T= să aibă un termen de realizare).

2. **stabilirea activităților și acțiunilor/operațiilor** pentru realizarea obiectivelor specifice prin elaborarea **Listei obiectivelor și activităților;**

Conducătorul fiecărui compartiment din cadrul entității publice elaborează/actualizează anual lista activităților necesare realizării obiectivelor specifice propuse, în concordanță cu prevederile Standardului 2 – Atribuții, funcții, sarcini; Standardului 4 – Structura organizatorică și Standardului 11 – Continuitatea activității.

3. **atașarea riscurilor** la activitățile și acțiunile din cadrul obiectivelor prin elaborarea **Listei obiectivelor, activităților și riscurilor**.

În vederea identificării și definirii riscurilor, conducătorul fiecărui compartiment din cadrul entității publice dispune elaborarea/actualizarea anuală a listei riscurilor atașate activităților necesare realizării obiectivelor specifice propuse, în concordanță cu prevederile Standardului 2 – Atribuții, funcții, sarcini; Standardului 6 – Planificarea și Standardului 8 – Managementul riscurilor.

În vederea elaborării acestor liste aferente etapelor 1- 3, recomandăm ca entitatea publică să utilizeze următorul model, în concordanță cu prevederile standardelor de control intern managerial:

Lista obiectivelor, activităților și riscurilor

Nr. crt.	Obiective specifice	Activități	Acțiuni	Riscuri	Cauze
Obiective generale:					

4. **elaborarea Registrului de riscuri pe compartimente**, de către responsabilul cu riscurile.

➤ **Identificarea, descrierea riscurilor și a cauzelor care au favorizat apariția acestora**

Managementul riscurilor presupune identificarea și evaluarea riscurilor; stabilirea măsurilor de control, în vederea micșorării posibilității de apariție a acestora, cât și diminuarea consecințelor produse, ca urmare a materializării lor.

În vederea gestionării riscurilor la nivelul entității publice, conducătorul acesteia constituie, prin act de decizie internă, o structură cu atribuții în acest sens, denumită Echipa de Gestionare a Riscurilor (EGR).

Conducătorii compartimentelor desemnează un responsabil cu riscurile, pentru o bună administrare a riscurilor de la toate nivelurile manageriale, care colectează riscurile aferente obiectivelor / activităților, strategia de risc, revizuieste riscurile și măsurile de control în curs de implementare.



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

Pentru entitățile publice a căror dimensiune și structură organizatorică nu permite constituirea EGR, procesul de gestionare a riscurilor se poate realiza la nivelul Comisiei de monitorizare.

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

Managementul riscului presupune analiza mediului intern (puncte tari și puncte slabe) și extern (identificarea amenințărilor și oportunităților) în care entitatea publică își desfășoară activitatea. Astfel, fiecare entitate publică își desfășoară activitatea într-un mediu care influențează riscurile și creează, în același timp, un cadru care definește limitele de gestionare a riscurilor.

Un proces eficient de gestionare a 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 acesteia.

Principali 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, 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 (rectificări) 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)*.



NOTĂ: Un model completat de FAR se găsește la capitolul IV al prezentei metodologii.

Managementul unei entități publice trebuie să facă distincție între **risc - incertitudine** și **risc - probabilitate**.

Deciziile luate în condiții de risc: sunt foarte des întâlnite; decidentul cunoaște toate alternativele decizionale, iar consecințelor acestora sunt asociate unor estimări probabilistice.

Deciziile luate în condiții de incertitudine: sunt cel mai frecvent întâlnite în condițiile dinamicii mediului economic actual, în care entitățile își desfășoară activitatea. Decidentul nu cunoaște toate alternativele, nu poate stabili probabilitățile asociate alternativelor cunoscute și nici nu poate ști care sunt consecințele pe care le pot avea acestea.

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 efectelor 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).

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

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

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

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

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



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/utilizarea unor date eronate dintr-o bază de date constituită la nivelul EP.

b. Nu trebuie ignorate problemele dificile deja materializate: acestea pot fi riscuri potențiale în viitor, dacă entitatea acționează în aceleași circumstanțe.

c. Nu constituie riscuri acele situații / probleme care nu pot să apară (așa numitele ficțiuni). A concentra atenția entității 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 (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 măsură a modului în care materializarea unui risc afectează respectivele obiective.

Exemplu: nu se identifică ca și risc (pentru EP) întârzierea la serviciu a unui angajat, ci se identifică ca și risc nerealierea la timp a unor sarcini de serviciu aflate în responsabilitatea celui care întârzie.

f. **Nu definiți riscurile prin negarea obiectivelor.**

Exemplu: *Obiectiv: atragerea fondurilor - Risc: neatragerea fondurilor.*

g. **Nu identificați riscuri care nu afectează obiectivele:** există doar riscuri corelate cu obiectivele. E indicat ca la identificarea riscurilor să se evite stabilirea unei cauzalități indirecte deoarece există pericolul de 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 atenuare a riscurilor, în timp ce riscul rezidual este acel risc ce rămâne după ce au fost întreprinse măsuri de control intern. 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

Risc rezidual (rezultat prin revizuirea riscului inerent): întreruperea lucrărilor pentru evaluări arheologice, întrucât la excavare au fost găsite vestigii importante istorice

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 / prospectivă a riscurilor inerente.

l. **Riscurile identificate trebuie grupate.** Gruparea riscurilor se face funcție de percepția și nevoile entității publice.

A. După amploarea impactului riscurile pot fi:

- 1) semnificative/strategice sau
- 2) operaționale.

Exemple:

- 1) **risc semnificativ/strategic:** pierderea expertizei tehnice existente la nivelul aparatului de lucru al entității publice X

- **obiectivul:** menținerea unui nivel ridicat al calității activității la nivelul aparatului de lucru al entității publice X
- **descrierea riscului:** pierderea expertizei tehnice existente la nivelul aparatului de lucru al entității publice X
- **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 cu o calitate slabă.

2) **risc operational:**

- **obiectivul:** îmbunătățirea logisticii la nivelul departamentului X
- **descrierea riscului:** logistică neconformă cu activitățile derulate de departamentul X
- **cauza:** resurse financiare insuficiente ptr. achiziționarea de echipamente noi; lipsa personalului calificat ptr. elaborarea caietelor de sarcini, în vederea realizării achizițiilor
- **impact:** întâzieri în realizarea sarcinilor de lucru (lipsă toner, calculator neperformant, conexiune foarte slabă la internet etc.)

B. Funcție de medii în care se identifică potențiale cauze ale riscurilor, se pot identifica următoarele:

1. **Cauze externe** (sunt cauzate de mediul extern al entității și se numesc amenințări)

Aceste **amenințări** nu pot fi controlate în totalitate de EP, dar pot fi luate măsuri de atenuare a riscurilor potențial a fi generate de acestea.

Exemple de medii generatoare de amenințări / cauze externe:

- Politice;
- Economice;
- Socio-culturale;
- Tehnologice;
- Juridice;
- De mediu (ex.: catastrofe naturale; condiții meteo etc.).

2. **Cauze interne** (sunt specifice entității și se numesc vulnerabilități)

Aceste **vulnerabilități** pot fi de regulă gestionate direct în cadrul EP și pot fi identificate la nivelul unor domenii de activitate specifice EP, rezultând mai multe tipuri de vulnerabilități:

Exemple:

- Financiare;
- Resurse umane;
- Achiziții publice;
- Regulamente și norme interne (ex.: prevederi care exced cadru legal sau intră în contradicție cu acesta);
- Baze de date neactualizate.

II. 2 EVALUAREA RISCURILOR

Evaluarea (profilul) riscurilor se realizează urmărind un răspuns optim la risc într-o ordine de prioritați.

Reprezintă **etapa ulterioară identificării riscurilor**. Evaluarea riscurilor înseamnă:

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

Evaluarea riscurilor trebuie să:

- se bazeze pe date independente și pe dovezi concrete;
- 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 (cele pozitive, cât și cele negative);
- reduce riscurile prin măsuri de control.

II.2.1 Evaluarea probabilității de materializare a riscului

- Presupune determinarea / aprecierea unei probabilități / incertitudini.
- O posibilă metodă de evaluare 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 MR la nivelul entității publice. Astfel, **se pot utiliza mai multe tipuri de scale** referitoare la evaluarea probabilității de materializare a unui risc:

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

PROBABILITATE				
Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Mare	Foarte mare
0% - ...	10% - ...	35% - ...	65% - ...	85% - ...

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

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



NOTĂ: *Este recomandabil să utilizați scalele de evaluare în 5 trepte dacă în cadrul entității publice s-a acumulat suficientă experiență în managementul riscurilor și astfel de scale devin o necesitate a fundamentării deciziilor. Este mai bine ca eforturile să se concentreze spre găsirea și implementarea măsurilor ce conduc la atenuarea posibilității de materializare a riscurilor, decât spre evaluări detaliate. Aceasta nu înseamnă că atunci când necesitățile o impun, pentru anumite riscuri, să se utilizeze scale chiar mai analitice.*

II.2.2 Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor

Evaluarea impactului se face atât **calitativ**, cât și **cantitativ**.

Chiar dacă **evaluările cantitative sunt mai dezirabile și mai relevante**, în cele din urmă, **imaginea unitară asupra riscurilor identificate este dată de o apreciere calitativă**, apreciere construită și pe baza evaluării cantitative.

Impactul se poate descompune astfel: componenta calitativă, componenta patrimonial – bugetară; componenta efort (resurse umane); componenta de timp.

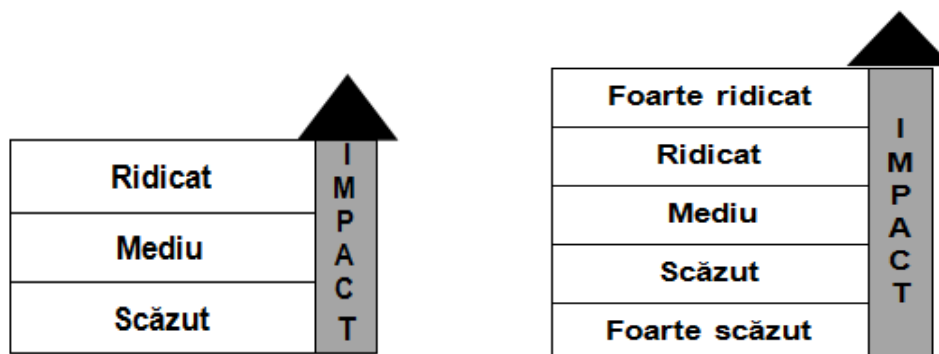
Exemplu: impactul produs de angajarea neconformă de personal

- **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 e obligatoriu ca evaluarea impactului să se facă pe toate componentele sale, deoarece uneori nu este posibil acest lucru, sau nu este relevant.

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

Tipuri de scale calitative referitoare la impact:



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



NOTĂ: Nu trebuie renunțat la evaluările cantitative ale impactului. Acestea trebuie făcute ori de câte ori este posibil, deoarece obiectivează aprecierea și constituie, alături de evaluările 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 evaluarea impactului și a probabilității de materializare a riscului, astfel:

		X			
		▲			
I M P A C T	Ridicat	S·R	M·R	R·R	
	Mediu	S·M	M·M	R·M	
	Scăzut	S·S	M·S	R·S	
		PROBABILITATE			Y
		▶			
		▶	Scăzută	Medie	Ridicată

$E = X \cdot Y$



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 de „valori”** pentru expunerea la risc. Aceste valori pot fi deopotrivă calitative și cantitative, astfel:

X

Foarte ridicat	I M P A C T	FS·FR	S·FR	M·FR	R·FR	FR·FR
Ridicat		FS·R	S·R	M·R	R·R	FR·R
Mediu		FS·M	S·M	M·M	R·M	FR·M
Scăzut		FS·S	S·S	M·S	R·S	FR·S
Foarte scăzut		FS·FS	S·FS	M·FS	R·FS	FR·FS
		PROBABILITATE				
		Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Ridicată	Foarte ridicată

E = X·Y

Y

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

Foarte Ridicat	5	I M P A C T	5	10	15	20	25
Ridicat	4		4	8	12	16	20
Mediu	3		3	6	9	12	15
Scăzut	2		2	4	6	8	10
Foarte scăzut	1		1	2	3	4	5
		PROBABILITATE					
		1	2	3	4	5	
		Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Ridicată	Foarte ridicată	

În cazul entităților publice care utilizează o **scală cu 3 trepte** rezultă o **matrice cu 9 „valori”** pentru expunerea la risc. Aceasta ar arăta astfel:

Ridicat	3	I M P A C T	3	6	9
Mediu	2		2	4	6
Scăzut	1		1	2	3
		PROBABILITATE			
		1	2	3	
		Scăzută	Medie	Ridicată	

II. 3 GESTIONAREA/TRATAREA RISCURILOR

- **Stabilirea și implementarea măsurilor de control ale riscurilor** (strategia adoptată și tipuri de strategii aplicabile în managementul riscurilor).
- **Monitorizarea implementării măsurilor de control.**
- **Revizuirea riscurilor** (determinarea riscului rezidual) și **raportarea** periodică a situației acestora.

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

- O echipă de gestionare a riscurilor (EGR)**
- Responsabili cu gestionarea riscurilor la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice (responsabilii cu riscurile)**
- O procedură de sistem (PS) privind managementul riscurilor (MR).**

PS trebuie să stabilească un **cadru general unitar de identificare, evaluare și gestionare/tratare a riscurilor la nivelul entității publice.**



Modelul de PS privind MR se află în Anexa prezentei metodologii.

II.3.1 Stabilirea și implementarea măsurilor de control ale riscurilor (strategia adoptată)

În cadrul strategiei de risc se definește toleranța la risc.



TOLERANȚA LA RISC

Există situații în care **riscul poate fi oportunitate** sau **amenințare**, caz în care 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.

Un posibil **procedeu de stabilire a toleranței la risc** în cadrul entității publice:

- **Top managementul (managementul superior) al entității analizează riscurile de nivel strategic/semnificativ** din domeniile: RU; politici / strategii de dezvoltare; norme și reglementări legale; financiar; mediul extern al entității. **Pe baza acestei analize se emite o opinie referitoare la riscurile identificate și evaluate pe domeniile enunțate.**
- **Opinia conducerii este transmisă ca și punct de plecare la nivelele ierarhice inferioare**, care își vor calibra activitatea funcție de limitele în care au voie să își asume riscuri. **Toate riscurile, care au expuneri mai mari decât limitele stabilite, trebuie controlate**, astfel încât riscurile reziduale să aibă o expunere cel mult egală cu toleranța la risc.

Scala cu 5 trepte:

		Toleranța la risc				
Foarte ridicat - 5	IMPACT	FR*FS 5	S*FR 10	M*FR 15	R*FR 20	FR*FR 25
Ridicat - 4		FS*R 4	S*R 8	M*R 12	R*R 16	FR*R 20
Mediu - 3		FS*M 3	S*M 6	M*M 9	R*M 12	FR*M 15
Scăzut - 2		FS*S 2	S*S 4	M*S 6	R*S 8	FR*S 10
Foarte scăzut - 1		FS*FS 1	S*FS 2	M*FS 3	R*FS 4	FR*FS 5
0		PROBABILITATE				
		Foarte scăzută - 1	Scăzută - 2	Mediu - 3	Ridicată - 4	Foarte ridicată - 5
		Toleranța la risc				

Scala cu 3 trepte:

		Toleranța la risc			
Ridicat	3	IMPACT	3	6	9
Mediu	2		S*R 2	M*R 4	R*R 6
Scăzut	1		S*M 1	M*M 2	R*M 3
		PROBABILITATE			
			1	2	3
			Scăzută	Medie	Ridicată
		Toleranța la risc			



După stabilirea toleranței la risc, se realizează **profilul de risc al entității publice**.

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 trebuie monitorizate și gestionate funcție de prioritățile stabilite la nivelul entității.**
- **Riscurile care se situează în zona de culoare verde** sunt cele caracterizate de o expunere la risc aflată sub limita de toleranță la risc și **în această zonă se află riscurile asumate.**



Toate riscurile semnificative, care au un nivel al expunerii ce se situează deasupra limitei de toleranță, vor fi tratate prin **măsuri specifice de control intern.**



Profilul de risc se realizează pe baza **Registrului de riscuri pe entitate** (riscuri medii – în zona de culoare galbenă și ridicate – în zona de culoare roșie. De regulă, acestea ar putea avea un impact mediu/ridicat și o probabilitate medie/ridicată de manifestare.

Instrumentul funcțional în managementul riscurilor (MR) îl reprezintă registrul de riscuri (RR).



Registrul de riscuri se completează la nivelul fiecărei structuri din cadrul organigramei entității publice.

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

Pentru elaborarea *Registrului de riscuri* pe compartiment/entitate publică, recomandăm folosirea modelului furnizat de către OSGG nr. 400/2015, cu modificările și completările ulterioare:

REGISTRUL DE RISCURI

Obiective/ activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată	Data ultimei revizui	Risc rezidual			Obs.
			Probabilitate	Impact	Expunere			Probabilitate	Impact	Expunere	



NOTĂ: Completarea activităților ajută 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 medii și ridicate, în funcție de procedura privind MR aplicată la nivelul fiecărei entități.



RĂSPUNSUL LA RISC – CONTROLAREA RISCURILOR

După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-au definit limitele de toleranță în cadrul cărora entitatea este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte.



Este vorba de răspunsul la următoarea întrebare: **Riscurile pot fi sau nu controlate de către entitate?**

- a) **Dacă da**, entitatea poate controla riscurile până la un nivel satisfăcător?
- b) **Dacă nu**, entitatea poate externaliza riscurile? (valabil pentru riscurile financiare și patrimoniale)

Problema controlării/necontrolării riscurilor este abordată, cel mai adesea, **în funcție de toleranță**. În acest context se vorbește despre riscuri care nu pot fi controlate până la un nivel satisfăcător al expunerii, sau despre riscuri controlabile parțial.

În teoria riscurilor s-au identificat **strategii alternative pe care conducătorii le pot adopta ca răspuns la risc**.



STRATEGII - APLICABILE MANAGEMENTULUI RISCURILOR

➤ **Acceptarea (tolerarea) riscurilor**

Acest tip de răspuns la risc constă în **neinițierea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente a căror expunere este mai mică decât toleranța la risc**. Acceptarea intervine atunci când riscurile sunt liber asumate, sau când aplicarea unei alte strategii de răspuns la risc nu este posibilă. Această opțiune de răspuns la risc trebuie însoțită de planuri de gestiune a riscurilor (problemelor dificile) care să abordeze tratarea impactului atunci când riscul se materializează.



Tolerarea/acceptarea riscurilor este o **strategie recomandată în cazul riscurilor cu o expunere mică**.

➤ **Monitorizarea permanentă a riscurilor**

Acest tip de răspuns la risc constă în **acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanenta supraveghere**. Probabilitatea este parametrul supravegheat cu precădere, deoarece **strategia monitorizării se aplica în cazul riscurilor cu impact semnificativ**, dar cu probabilitate mică



Aplicarea unei astfel de strategii necesită o analiză atentă a riscurilor cu probabilitate mică de apariție, dar cu un impact ridicat, în cazul în care obiectivele afectate sunt strategice pentru entitate.

➤ **Evitarea riscurilor**

Această strategie de răspuns la risc constă în eliminarea activităților (circumstanțelor) care generează riscurile.



Aplicarea strategiei de evitare a riscurilor poate fi avută în vedere pentru o serie de activități “suport”, în cazul în care nu există altă modalitate de a controla riscurile în limite tolerabile.

➤ **Transferarea (externalizarea) riscurilor**

Această strategie de răspuns la risc constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluia risc, încheindu-se în acest scop un contract.

Transferarea reprezintă o activitate de reorganizare, astfel încât riscul să fie transferat la o altă structură din entitate, care este mai capabilă sau specializată în gestionarea unor astfel de riscuri.



Această opțiune este benefică mai ales în cazul riscurilor financiare și patrimoniale.

Exemplu de transfer al riscurilor: contractele de asigurare. În schimbul unei sume de bani (prima de asigurare) terțul (societatea asiguratoare) preia asupra sa riscul asigurat obligându-se să despăgubească organizația care a transferat riscul, în cazul în care riscul se materializează.



NOTĂ: Este important de menționat că anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile. În particular, nu este posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea entității.

➤ **Tratarea (atenuarea) riscurilor**



Aceasta este abordarea cea mai frecventă pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă entitatea.

Opțiunea tratării (atenuării) riscurilor constă în faptul că, în timp ce entitatea va continua să desfășoare activități care generează riscuri, aceasta va lua măsuri (implementează instrumente de control intern) pentru a menține riscurile în limite acceptabile (tolerabile).

Exemplu de măsuri de control intern:

Obiectiv	Descriere risc	Măsuri de control intern	Acționează asupra:
asigurarea securității activelor (ex:mobilier, colecții,aparate,obiecte de inventar etc)	intrare în gestiune a unor materiale neconforme cantitativ și calitativ cu specificațiile contractuale.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revizuirea portofoliului de furnizori ✓ Inserarea în contracte a unor clauze asiguratorii ✓ Îmbunătățirea sistemului de recepție 	<p>Probabilității</p> <p>Impactului</p>



Orice risc care este acceptat, monitorizat sau tratat - trebuie însoțit de măsuri de control intern, care să descrie acțiunile ce trebuie întreprinse în cazul în care riscurile se materializează.

II.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control

Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil, respectiv toleranța la risc.

După aplicarea măsurilor de control, riscul rezidual (riscul rămas din riscul inerent) trebuie să se încadreze în toleranță la risc.

Managementul riscurilor este în strânsă legătură cu obiectivele entității publice, care se transpun în obiective specifice și în activități aferente realizării acestora.

Astfel, entitatea publică trebuie să definească și să implementeze măsurile de control privind gestionarea riscurilor de la vârful piramidei și să fie în concordanță cu activitățile desfășurate pentru realizarea obiectivelor specifice.

Monitorizarea măsurilor de control se realizează astfel:

- a) **Pentru compartimentele din cadrul entității publice** - periodic, în funcție de tipurile de risc; în acest caz responsabilii cu riscurile raportează superiorului ierarhic al structurii, riscurile identificate în Registrul de riscuri pe compartiment.
- b) **Pentru planul de implementare a măsurilor de control de la nivelul entității publice** - se realizează anual; în acest caz responsabilii cu riscurile raportează Echipei de Gestionare a Riscurilor de la nivelul entității riscurile semnificative/strategice identificate în Registrul de riscuri pe entitate.

După elaborarea registrului de riscuri pe entitate, pe baza profilului de risc și prin stabilirea tipului de strategie se întocmește un **Plan de implementare a măsurilor de control, aferent riscurilor semnificative/strategice în cadrul entității publice.**

Planul de măsuri cuprinde:

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



Notă: Planul de măsuri 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 de Plan de implementarea măsurilor de control în cadrul entității publice

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



Procesul de monitorizare vizează stabilirea stadiului implementării măsurilor prevăzute în **Planul de implementare a măsurilor de control** prin Fișele de urmărire a riscurilor (FUR).



NOTĂ: Un model completat de FUR se găsește la capitolul IV al prezentei metodologii.

II.3.3. Revizuirea riscurilor și raportarea periodică a situației acestora

Revizuirea și raportarea riscurilor este faza care încheie procesul de management al riscurilor.

Motivele care impun revizuirea și raportarea riscurilor:

- 1) **Schimbări majore care pot interveni în mediul instituțional sau în obiectivele entității**
- 2) **Modificarea profilurilor riscurilor** (rezultat în urma monitorizării), ca urmare a implementării instrumentelor de control intern și a schimbării circumstanțelor care favorizează apariția riscurilor;
- 3) **Obținerea de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor și identificarea nevoii de a**

lua măsuri viitoare.

Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare **pentru a analiza** dacă:

- riscurile persistă;
- au apărut riscuri noi;
- impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- instrumentele de control intern puse în aplicare sunt eficiente;
- anumite riscuri trebuie gestionate la nivele de management superioare etc.

Rezultatele revizuirilor trebuie raportate pentru a se asigura **monitorizarea continuă a situației riscurilor** și pentru a se sesiza schimbările majore care impun modificarea priorităților.



NOTĂ: *Revizuirea riscurilor și a procesului de gestionare a riscurilor sunt două activități distincte, care nu se pot substitui reciproc.*

Revizuirea trebuie să:

- permită analizarea procesului de MR cel puțin o dată pe an;
- asigure faptul că riscurile sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare, stabilită în raport cu mobilitatea circumstanțelor și a naturii instrumentelor de control intern ce urmează a fi implementate;
- stabilească mecanisme de alertare ale nivelelor superioare manageriale în privința noilor riscuri sau a schimbărilor survenite la riscurile deja identificate, astfel încât aceste schimbări să fie abordate corespunzător.

Revizuirea riscurilor și a gestionării riscurilor se face, în prima etapă, **prin metoda autoevaluării.**

Responsabilii cu riscurile au obligația de a evalua, cel puțin o dată pe an (de regulă la finele exercițiului financiar), **riscurile** din sfera lor de responsabilitate, precum și **stadiul de implementare a instrumentelor de control intern** preconizate și eficacitatea lor.

De asemenea, **responsabilii cu riscurile au obligația de a raporta periodic, funcție de situație** (trimestrial, semestrial, anual) **nivelelor ierarhic superioare ce activități au desfășurat pentru a actualiza riscurile și pentru a le menține la un nivel corespunzător.** Astfel de rapoarte trebuie incluse în sistemul de raportare al fiecărei entități publice.



NOTĂ: *Încurajarea conducătorului de a vorbi deschis despre riscuri trebuie să devină o politică a fiecărei entități.*

Subiectivismul autoevaluării în procesul de revizuire a riscurilor și a gestionării riscurilor este **contrabalansat de auditul intern** care, prin natura misiunii sale, **are obligația de a face evaluări independente și misiuni de consiliere** (de responsabili executivi) pentru a se asigura că riscurile sunt identificate și bine gestionate și, ca urmare, obiectivele organizației vor fi atinse.

II. 4 RISCURI 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 stabilit și reglementat prin *Metodologia privind managementul riscurilor de corupție*.⁷



Sunt considerate **vulnerabile la corupție activitățile asociate următoarelor domenii/zone de risc/arii de intervenție:**

- Gestionarea informației – deținerea și utilizarea informației cu caracter operativ, accesul la informații confidențiale, gestionarea informații clasificate;
- Gestionarea mijloacelor financiare;
- Achiziția publică/gestionarea de bunuri/servicii/lucrări;
- Gestionarea fondurilor externe, programe, proiecte;
- Acordarea unor aprobări sau autorizații;
- Activități de eliberare a unor documente;
- Îndeplinirea funcțiilor de control, supraveghere, evaluare și consiliere;
- Competența decizională exclusivă;
- Activități de recrutare și selecția personalului;
- Constatarea de conformitate sau de încălcare a legii, aplicare de sancțiuni (CFP, control audit) etc.



Identificarea riscurilor de corupție, a vulnerabilităților/cauzelor și evaluarea acestora sunt menționate în **Registrul de riscuri** și se realizează prin:

- Identificarea riscurilor de integritate/corupție aferente activităților stabilite anterior;
- Identificarea vulnerabilităților/cauzelor⁸;
- Estimarea probabilității de materializare a riscurilor de integritate/corupție;
- Determinarea impactului asupra activităților aferente realizării obiectivelor specifice;

⁷ ORDIN nr. 86 din 12 iunie 2013 privind organizarea și desfășurarea activităților de prevenire a corupției în cadrul Ministerului Afacerilor Interne

⁸ **Vulnerabilitate/cauză** - slăbiciune în sistemul de reglementare ori control al activităților specifice, care ar putea fi exploatată, stând la baza și putând declanșa săvârșirea unei fapte de corupție. Spre deosebire de amenințare, care este potențială, vulnerabilitatea/cauza există permanent în cadrul activității unei structure.

- Stabilirea expunerii la riscuri de integritate/corupție prin clasificarea și ordonarea acestora, în conformitate cu scala de evaluare a riscurilor;
- Identificarea măsurilor de remediere⁹ (preventive; cele realizate în scopul depistării unor nereguli ca urmare a materializării riscurilor de integritate/corupție).

Evaluarea riscurilor de corupție se realizează în scopul de a fundamenta decizia cu privire la prioritatea de stabilire a măsurilor de prevenire/de control, prin estimarea nivelurilor de probabilitate și impact asupra rezultatelor așteptate.

Estimarea nivelului de probabilitate se realizează prin aprecierea șanselor de materializare a riscurilor de corupție în cadrul activităților entității, prin prisma informațiilor și analizelor colectate în etapa de identificare și descriere a riscurilor.

Estimarea impactului global al unui risc de corupție constituie activitatea de cuantificare a efectelor posibile ale acestuia asupra nivelului de performanță al obiectivelor, activităților, și obținerii rezultatelor așteptate.

Măsurile de control, în funcție de momentul aplicării și al obiectivelor urmărite, pot fi grupate în următoarele categorii:

- măsuri preventive - sunt cele care vizează cauzele identificate și au ca rezultat limitarea probabilității de comitere a unor fapte de corupție de către un terț/angajat interesat;
- măsuri realizate în scopul depistării unor eventuale nereguli, după ce riscurile de corupție s-au materializat.

Monitorizarea și revizuirea riscurilor de corupție se realizează anual, cu scopul de a asigura eficacitatea procesului de gestionare a riscurilor de corupție, prin urmărirea măsurilor de prevenire/control aplicate.

Misiunile de reevaluare se realizează în scopul identificării eventualelor disfuncționalități privind managementul riscurilor de corupție și al formulării unor recomandări de măsuri de prevenire/ control în domeniul de activitate evaluat.



La nivelul entității publice procesul de management a riscurilor de corupție este organizat de către un grup de lucru pentru prevenirea corupției, unde este nominalizat și un responsabil de integritate.

CAPITOLUL III – CONCLUZII

Comunicarea și învățarea reprezintă un proces continuu ce se desfășoară pe parcursul tuturor fazelor în gestionarea riscurilor. Fără o comunicare eficientă și învățare continuă, managementul riscurilor nu ar putea avea loc. Riscurile sunt de cele mai multe ori intercorelate, nu afectează de regulă un singur obiectiv, iar instrumentele de control al riscurilor pot influența mai multe obiective.

De asemenea, bunele practici în domeniu, trebuie învățate și aplicate, pentru a nu fi puși în situația de a ignora soluții care și-au dovedit eficacitatea.

Recomandări și propuneri:

- Încurajarea discuțiilor deschise despre riscuri, fără a exista temerea că prin aceasta managerii își vulnerabilizează pozițiile, este o sarcină de importanță capitală pentru conducerea organizației.
- Este foarte important ca fiecare angajat să înțeleagă în mod corespunzător propriul rol, strategia organizației în domeniul riscurilor și modul cum responsabilitățile individuale specifice se încadrează în cadrul general al organizației. Nici o organizație nu poate controla toate riscurile, și nici nu este posibil, din perspectiva costurilor/resurselor implicate. Important este să controleze ceea ce este cu adevărat prioritar (riscurile semnificative/strategice).
- Este necesar să se asigure un cadru funcțional în care experiențele sunt învățate și comunicate celor care pot beneficia de pe urma lor.
- Comunicarea cu entitățile publice partenere are aceeași importanță, mai ales dacă entitatea publică are în subordine alte instituții. Neînțelegerea sau necunoașterea obiectivelor și priorităților în gestionarea riscurilor proprii de către organizațiile/instituțiile partenere și, mai ales, eșecurile înregistrate de acestea, pot avea efecte directe asupra managementului riscurilor în entitatea publică.

Managementul riscurilor asigură un răspuns obiectiv și consistent la riscurile identificate.

Riscurile trebuie identificate și definite la orice nivel unde se sesizează că pot exista consecințe în raport cu atingerea obiectivelor, a căror realizare este afectată de materializarea lor.

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.

Metodologia de management al riscurilor reprezintă un sprijin util pentru conducerea entității.

Metodologia prezentată 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.

În gestionarea riscurilor, atât personalul de conducere cât și personalul de execuție trebuie:

- Să înțeleagă, cât și cum afectează riscurile entitatea publică (identificarea riscului și măsurarea acestuia);
- Să obțină informații despre riscuri (sursele și factorii care îl generează);

- Să aloce resurse adecvate pentru gestionarea riscurilor;
- Să analizeze efectele riscurilor prin atribuirea de responsabilități;
- Să disemineze bunele practici și să informeze toate compartimentele cu privire la posibilitățile de reducere a riscurilor.

CAPITOLUL IV: EXEMPLE DE RISCURI ȘI MACHETE COMPLETATE ÎN GESTIONAREA/ TRATAREA RISCURILOR

EXEMPLE de RISCURI și PAȘI ce trebuie urmați în procesul de management al riscurilor

DOCUMENTE UTILIZATE ÎN GESTIONAREA RISCURILOR:

- **FORMULARUL DE ALERTĂ LA RISCURILOR**
 - Se realizează pentru fiecare risc nou identificat
- **REGISTRU DE RISCURI** (la nivel de compartiment și la nivel pe EP)
 - Se realizează la nivelul fiecărui compartiment ce apare în organigrama EP
 - Se realizează la nivelul EP prin centralizarea RR pe compartiment.
- **PROFIL DE RISC**
 - Cuprinde riscurile semnificative/strategice prioritizate conform tehnicii semaforului
- **PLAN DE IMPLEMENTARE A MĂSURILOR DE CONTROL**
 - Cuprinde măsurile luate pentru gestionarea riscurilor semnificative/strategice
- **FIȘĂ DE URMĂRIRE A RISCURILOR**
 - se realizează pentru fiecare risc înregistrat în Planul de măsuri aprobat



Exemplu 1 – Risc specific pentru Compartimentul dezvoltare proiecte/programe

Nr. crt.	Obiective specifice	Activități	Riscuri	Cauze
1.	<i>Valorificarea optimă a oportunităților de finanțare necesare derulării proiectelor/programe lor angajate sau cu potențial de a fi angajate</i>	<p>Identificarea proiectelor/programelor ce pot fi derulate și a surselor de finanțare</p> <p>Realizarea documentației tehnice specifice</p>	Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Interpretarea eronată, din perspectiva auditului extern, a unor criterii de calitate utilizate în procesul de achiziții

Registrul de riscuri

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>1. Valorificarea optimă a oportunităților de finanțare necesare derulării proiectelor/programelor angajate sau cu potențial de a fi angajate</i>	Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme	Nr. mare de contestații Durata mare a procesului de derulare a achizițiilor publice Legislația neclară, contradictorie pe achiziții publice	3	3	9	Monitorizare/ Tratarea		2	1	2	
2. ...											

P – probabilitate

I – impact

E – expunere la risc



Exemplul 2 – Risc specific pentru Compartimentul Achiziții publice

Nr. crt.	Obiective specifice	Activități	Riscuri	Cauze
1.	<i>Creșterea eficienței în derularea procedurilor de achiziții publice</i>	Realizarea Planului anual de achiziții publice (PAAP) și a Strategiei de achiziții publice Identificarea procedurilor de achiziții publice ce trebuie utilizate	Realizarea defectuoasă/neconformă a planului anual de achiziții publice	Nr. mare de contestații Durata mare a procesului de derulare a achizițiilor publice Legislația neclară, contradictorie pe achiziții publice

REGISTRUL DE RISCURI

Obiective/ activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată	Data ultimei revizui	Risc rezidual			Obs.
			P	I	E			P	I	E	
1. Creșterea eficienței în derularea procedurilor de achiziții publice	Realizarea defectuoasă/neconfor mă a planului anual de achiziții publice	Nr. mare de contestații Durata mare a procesului de derulare a achizițiilor publice Legislația neclară, contradictorie pe achiziții publice	3	2	6	Monitorizare/ Tratarea		2	1	2	
2. ...											

P – probabilitate

I – impact

E – expunere la risc



Exemplul 3 – Risc specific întregii organizații în Procesul de gestionare a riscurilor

Nr. crt.	Obiective specifice	Activități	Riscuri	Cauze
1.	<i>Reducerea vulnerabilităților entității publice prin implementarea unui management al riscurilor conform profilului de risc al acesteia</i>	<p>Realizarea Registrului de riscuri, Profilului de risc și a Planului de implementarea măsurilor de control</p> <p>Dezvoltarea unei culturi de management al riscurilor la nivelul entității publice</p>	Identificarea de o manieră incompletă a vulnerabilităților critice ale entității publice și evaluarea eronată a riscurilor	<p>Capacitate limitată pentru derularea unui audit extins și simultan pe toate structurile din compunerea aparatului de lucru</p> <p>Lipsa practicii curente în managementul riscurilor conform normativelor în vigoare</p>

REGISTRUL DE RISCURI

Obiective/ activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată	Data ultimei revizui ri	Risc rezidual			Obs.
			P	I	E			P	I	E	
<i>Reducerea vulnerabilităților entității publice prin implementarea unui management al riscurilor conform profilului de risc al acesteia</i>	Identificarea de o manieră incompletă a vulnerabilităților critice ale entității publice și evaluarea eronată a riscurilor	Capacitate limitată pentru derularea unui audit extins și simultan pe toate structurile din compunerea aparatului de lucru Lipsa practicii curente în managementul riscurilor conform normativelor în vigoare	2	2	4	Monitorizare /Tratare		1	2	2	

P – probabilitate

I – impact

E – expunere la risc



Exemplul 4 – Risc specific Compartimentului Resurse Umane

Nr. crt.	Obiective specifice	Activități	Riscuri	Cauze
1.	<i>Îmbunătățirea gestionării resurselor umane la nivelul entității publice</i>	Realizarea Planului anual de ocupare a posturilor Realizarea Planului anual de formare profesională	Diminuarea/pierderea expertizei tehnice existentă 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

REGISTRUL DE RISCURI




Obiective/ activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată	Data ultimei revizui ri	Risc rezidual			Obs.
			P	I	E			P	I	E	
<i>Îmbunătățire a gestionării resurselor umane la nivelul entității publice</i>	Diminuarea/ pierderea expertizei tehnice existentă la nivelul aparaturii de lucru al Entității publice	Gradul scăzut de atractivitate a funcției publice Resurse financiare insuficiente în raport cu necesarul de formare a personalului Oferte salariale mai bune existente pe piața muncii	2	2	4	Monitorizare /Tratare		1	2	2	

P – probabilitate
I – impact
E – expunere la risc

FORMULAR DE ALERTĂ LA RISC

Compartimentul:							
DETALII PRIVIND RISCUL							
Descrierea riscului	Riscul identificat:						
	Obiectivul specific:						
	Cauze:						
	Consecințe:						
Evaluarea riscului	Evaluarea probabilității de apariție						
	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </table> <p>1. Scăzută; 2. Medie; 3. Ridică;</p>					1	2
1	2	3					
Evaluarea riscului	Evaluarea impactului						
	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </table> <p>1. Scăzut; 2. Mediu; 3. Ridicat;</p>					1	2
1	2	3					
Opinie cu privire la tipul de răspuns la risc	Expunerea la risc:						
	Tipul de răspuns la risc (strategia adoptată):						
Măsurile de control recomandate:							
Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului identificat*):							
Persoana care identifică riscul:	Responsabilul cu riscurile:	Conducătorul compartimentului:					
Data:	Data primirii formularului:	Decizia:					
...../...../...../...../.....	Escaladare					
		Nerelevant					
		Reținere pentru gestionare					

PROFIL DE RISC (riscuri semnificative/strategice)

ID risc	Cod culoare	Obiectivul căruia îi este atașat riscul	Descrierea riscului și a impactului estimat	Cauze	P	I	E	Strategia de risc aplicată
CF_1		<i>Valorificarea optimă a oportunităților de finanțare necesare derulării proiectelor/programei angajate sau cu potențial de a fi angajate</i>	RISC: Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme Impact: Documentație tehnică neconformă pentru problematica necesară realizării obiectivului (investiției) preconizate și costuri suplimentare în implementarea proiectelor derulate	Nr. mare de contestații Durata mare a procesului de derulare a achizițiilor publice Legislația neclară, contradictorie pe achiziții publice	3	3	9	Monitorizare/ Tratare
AP_6		<i>Creșterea eficienței în derularea procedurilor de achiziții publice</i>	RISC: Realizarea defectuoasă/neconformă a planului anual de achiziții publice Impact: Întârzieri în derularea achizițiilor publice și litigii generate de acestea	Nr. mare de contestații Durata mare a procesului de derulare a achizițiilor publice Legislația neclară, contradictorie pe achiziții publice	3	2	6	Monitorizare/ Tratare
EP_5		<i>Reducerea vulnerabilităților</i>	RISC: Identificarea de o manieră incompletă a vulnerabilităților	Capacitate limitată pentru derularea unui audit extins și simultan pe toate structurile din	1	3	3	Monitorizare/ Tratare

ID risc	Cod culoare	Obiectivul căruia îi este atașat riscul	Descrierea riscului și a impactului estimat	Cauze	P	I	E	Strategia de risc aplicată
		<i>Entitățile publice prin implementarea unui Management al riscurilor conform profilului de risc al acesteia</i>	critice ale Entităților publice și evaluarea eronată a riscurilor Impact: Prejudicierea reputației, patrimoniului și/sau a resurselor financiare ale EP	compunerea aparatului de lucru Lipsa practicii curente în managementul riscurilor conform normativelor în vigoare				
RU_2		<i>Îmbunătățirea gestionării resurselor umane la nivelul Entității publice</i>	RISC: Diminuarea/pierderea expertizei tehnice existentă la nivelul aparatului de lucru al Entității publice Impact: Dificultăți în realizarea/derularea activităților specifice entității publice în anumite domenii	Gradul scăzut de atractivitate a funcției publice Resurse financiare insuficiente în raport cu necesarul de formare a personalului Oferte salariale mai bune existente pe piața muncii	2	2	4	Monitorizare/ Tratare

NOTĂ: ID risc reprezintă un cod atribuit riscului identificat și pentru o bună evidență a acestora ID risc se poate forma ca regulă astfel: un grup de 2-4 litere care reprezintă abrevierea structurii /compartimentului la nivelul căreia/căruia a fost identificat urmat de o cifră/număr care reprezintă numărul curent al riscului din totalul riscurilor identificate la nivelul structurii/compartimentului.

REPREZENTARE GRAFICĂ – PROFIL DE RISC (riscuri medii și semnificative/strategice; scala 1-3)

IMPACT				
RIDICAT 3	Expunere – 3	Expunere - 6	Expunere - 9	Probabilitate
	EP_5		CF_1	
MEDIU 2	Expunere - 2	Expunere – 4	Expunere – 6	
		RU_2	AP_6	
SCĂZUT 1	Expunere - 1	Expunere - 2	Expunere – 3	
SCĂZUTĂ – 1		MEDIE - 2	RIDICATĂ - 3	

PLAN DE IMPLEMENTARE A MĂSURILOR DE CONTROL

Nr. crt.	Denumire risc	Măsurile de control	Termene de implementare	Persoanele responsabile cu implementarea	Obs.
1.	Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme	Identificarea și crearea portofoliului de proiecte al instituției, Pregătirea riguroasă a documentației tehnice preliminare, Consultarea unor experți externi în domeniul achizițiilor publice, Înserarea în contracte a unor măsuri asigurătorii, Derularea de activități pe teren cu reprezentanți ai proiectantului și beneficiarului, Verificarea concordanței dintre documentația tehnică și situația reală din teren	Data ...	Responsabilul cu riscul X și conducătorul Compartimentului dezvoltare programe	Cod risc CF_1
2.	Realizarea defectuoasă/neconformă a planului anual de achiziții publice	Monitorizarea permanentă a Programului/Strategiei de achiziții publice ale instituției, Formarea personalului ce gestionează achizițiile publice, Consolidarea procedurilor de recepție a proiectelor tehnice	Data	Responsabilul cu riscul X și conducătorul Compartimentului de achiziții publice	Cod risc AP_6



NOTĂ: Planul de măsuri cuprinde riscurile semnificative/strategice, cu grad ridicat identificate la nivelul compartimentelor EP

FIȘĂ DE URMĂRIRE A RISCURILOR

ID RISC:	RISCU MONITORIZAT:	
	Pierderea oportunităților de finanțare accesibile prin diverse mecanisme	
NIVEL EXPUNERE LA RISC:	P x I = 3 x 3 = 9	
ACȚIUNILE PREVENTIVE / CORECTIVE PROPUSE:		
ACȚIUNI PREVENTIVE:	<ul style="list-style-type: none"> - Identificarea și crearea portofoliului de proiecte al instituției, - Pregătirea riguroasă a documentației tehnice preliminare, - Însurarea în contracte a unor măsuri asiguratorii - Derularea de activități pe teren cu reprezentanți ai proiectantului și beneficiarului, - Verificarea concordanței dintre documentația tehnică și situația reală din teren 	
ACȚIUNI CORECTIVE:	<ul style="list-style-type: none"> - Luarea măsurilor de corectare a deficiențelor constatate, ca urmare a controalelor desfășurate pe teren în cadrul proiectului Y, - Monitorizarea concordanței dintre documentația tehnică și situația reală din teren la obiectivele aflate în execuție 	
STADIUL IMPLEMENTĂRII ACȚIUNILOR CORECTIVE / PREVENTIVE:		
<ul style="list-style-type: none"> - A fost realizat Centralizatorul portofoliului de proiecte al instituției, - Realizarea documentației tehnice conform calendarului stabilit în proiectele X, Y, Z - Au avut loc două întâlniri pe teren cu reprezentanții proiectantului și beneficiarul pe proiectul X. - Trei activități de monitorizare și verificare a concordanței dintre documentația tehnică și situația reală din teren pe proiectul Y. 		
DIFICULTĂȚI ÎNTÂMPINATE:		
<ul style="list-style-type: none"> - Greutăți în identificarea posibilelor viicii ascunse la obiectivele Y, Z aflate în diferite stadii de execuție 		
NOI ACȚIUNI PROPUSE:	RESPONSABIL	TERMEN
Nume: _____	Semnătura: _____	Data urmării riscului: ____/____/____
Data primei evaluări ____/____/____		
Data celei de-a doua evaluări ____/____/____		
Data celei de-a treia evaluări ____/____/____		

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