



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

IMCAD

Implementarea managementului calității - administrație durabilă

Beneficiar: **Județul Neamț**

Număr de indentificare contract: **cod SIPOCA 489/ cod My SMIS 119208**

Perioadă de implementare: **23.10.2018 - 22.02.2020**

Valoarea proiectului: **622.777 lei**

PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR

Cod : PS CJN 02 - 01



**JUDEȚUL NEAMȚ
CONSILIUL
JUDEȚEAN**

Str. Alexandru cel Bun , Nr. 27, Cod. 610004
Piatra-Neamț, Jud. Neamț
Tel.:(+04)0233/21.28.90; (+04)0233/21.36.70;
Fax: (+04)0233/21.72.21
E-mail: cjneamt@yahoo.com; Web: www.cjneamt.ro





PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR

Cod : PS CJN 02 - 01

Ediția I, Revizia 0

Noiembrie 2019

Elemente privind responsabilii/operațiunea	Numele si prenumele	Funcția	Semnătura
1	2	3	4
Avizat, Președinte al Comisiei de monitorizare	CHIȚEI Cătălin	Administrator Public, Consiliul Județean Neamț	
Verificat, Direcția de Management	VASILIU Veronica	Director executiv, Direcția de Management	
	BUZENSCHI Nicoleta	Șef serviciu, Resurse Umane	
Elaborat, Secretariat tehnic al Comisiei de monitorizare	HÂRLEA Alina - Mariana	Consilier, Compartiment Managementul Calității	





CUPRINS

Numarul componentei in cadrul procedurii operaționale	Denumirea componentei din cadrul procedurii operaționale	Pagina
	Pagina de gardă	
0	Cuprins	2
1	Scop	3
2	Domeniul de aplicare	3
3	Documente de referință	3
4	Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura operațională	3
5	Descrierea activității sau procesului	6
6	Responsabilități și răspunderi în derularea activității	20
7	Formular evidență modificări	24
8	Formular analiză procedură	25
9	Formular difuzare procedură	26
10	Anexe, înregistrări, arhivări	27
Anexa nr. 1	Diagrama de proces - Cod: F – PS CJN 02.01;	-
Anexa nr. 2	Formular de alertă la risc – Cod: F – PS CJN 02.02;	-
Anexa nr. 3	Formular registru de riscuri – Cod: F – PS CJN 02.03;	-
Anexa nr. 4	Model – cadru Plan pentru implementare a măsurilor de control - Cod: F – PS CJN 02.04;	-
Anexa nr. 5	Formular fișă de urmărire a riscurilor – Cod: F – PS CJN 02.05;	-
Anexa nr. 6	Model – cadru Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor – Cod: F – PS CJN 02.06.	-

1. SCOP



Procedura are ca scop îmbunătățirea continuă a etapelor aferente procesului de management al riscurilor, respectiv identificarea, evaluarea și gestionarea acestora. Procedura furnizează personalului Consiliului Județean Neamț un instrument de lucru care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod metodic și eficient, pentru îndeplinirea obiectivelor entității publice.

2. DOMENIU DE APLICARE

Procedura se utilizează de către toate structurile din cadrul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Neamț și reglementează modul în care se realizează managementul riscului în cadrul Consiliului Județean Neamț. Managementul riscului reprezintă un instrument managerial prin care se oferă o asigurare rezonabilă pentru îndeplinirea obiectivelor entității. Procedura se utilizează în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor specifice ale compartimentelor.

3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanță de urgență a Guvernului Nr. 57/2019 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ;
- Hotărârea Guvernului nr. 583/2016 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2016 - 2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public;
- SR EN ISO 9001:2015 – Sisteme de management al calității. Cerințe;
- Procedura de sistem Elaborarea procedurilor, cod PS CJN 01- 01.

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, serviciu, compartiment, birou, inclusiv instituție/structură fără personalitate juridică aflată în subordinea, în coordonarea, sub autoritatea entității;

- **Conducătorul entității publice** – Președintele Consiliului Județean;

- **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;

- **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 general al județului 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 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;

- **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 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 întregime ei;

- **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 aceluia 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.

4.2. Abrevieri

- **CM** - Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control managerial la nivelul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Neamț, înființată conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;

- **CJN** – Consiliul Județean Neamț;

- **PS/PO** - Procedura formalizată de sistem/operațională;

- **MR** – Managementul riscurilor;

- **RR** – Registrul de riscuri;

- **SCIM** – Sistem de control intern managerial.

5. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII SAU PROCESULUI

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 desemnarea 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, care contribuie la realizarea procesului de management al riscului, sunt:

- *existența obiectivelor generale și specifice definite, care să răspundă cerințelor SMART (Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și încadrate în Timp), în concordanță cu prevederile Standardului 5 – Obiective, realizabilă prin elaborarea Listei obiectivelor generale și specifice, conform modelului:*

Nr. crt.	Obiective generale	Obiective specifice	Activități	Observații
0	1	2	3	4

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

Obiectivelor generale, transpuse în obiective specifice, respectiv activități/acțiuni, li se asociază o serie de rezultate așteptate și indicatori, iar acestea se comunică responsabililor/salariaților, prin raportul de evaluare.

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.

5.2. Contextul organizatoric

Pentru o bună gestionare a riscurilor, conducătorul fiecărei structuri de la primul nivel de conducere, desemnează un *responsabilul cu riscurile*, care îl asistă în gestionarea riscurilor și consiliază personalul din cadrul compartimentului pentru gestionarea riscurilor. Responsabilii cu riscurile urmează cursuri de pregătire în domeniul managementului riscurilor.

Sedințele Comisiei de Monitorizare se organizează conform Regulamentului de organizare și funcționare al acesteia și sunt conduse de 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.

Tot personalul din cadrul entității contribuie la identificarea, evaluarea, revizuirea riscurilor și aplicarea măsurilor de control corespunzătoare pentru

riscurile activităților repartizate prin fișa postului, până la sfârșitul anului, colaborând în acest sens cu responsabilul cu riscurile de la nivelul compartimentului.

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 aferente.

5.3.1. Identificarea riscurilor

Conducătorii compartimentelor împreună cu personalul din subordine, 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;
 - 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;
- analizarea 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
 - 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
 - Conducătorul compartimentului
 - Responsabilul cu riscurile
 - Data primirii formularului de către responsabilul cu riscurile
 - Decizia conducătorului compartimentului ierarhic superior de clasare, escaladare sau reținere pentru gestionare a riscului.

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.

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 alertă la risc aprobate, responsabilul cu riscurile elaborează *Registrul de riscuri* - **Anexa nr. 3**, îl transmite spre aprobare



conducătorului compartimentului și ulterior Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare verifică pentru conformitate *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 punctul 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.***
- ***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.***

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 va utiliza *scala de probabilități*:

PROBABILITATE 		
Scăzută	Medie	Ridică
0.....20%	20.....80%	80.....100%

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

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

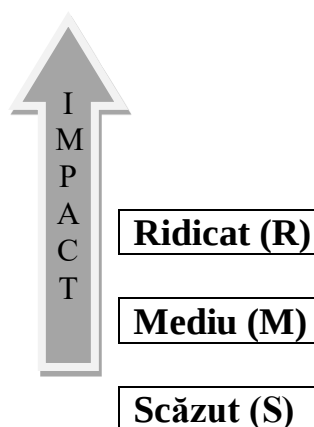
Estimarea impactului se face atât calitativ cât și cantitativ.

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.

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.

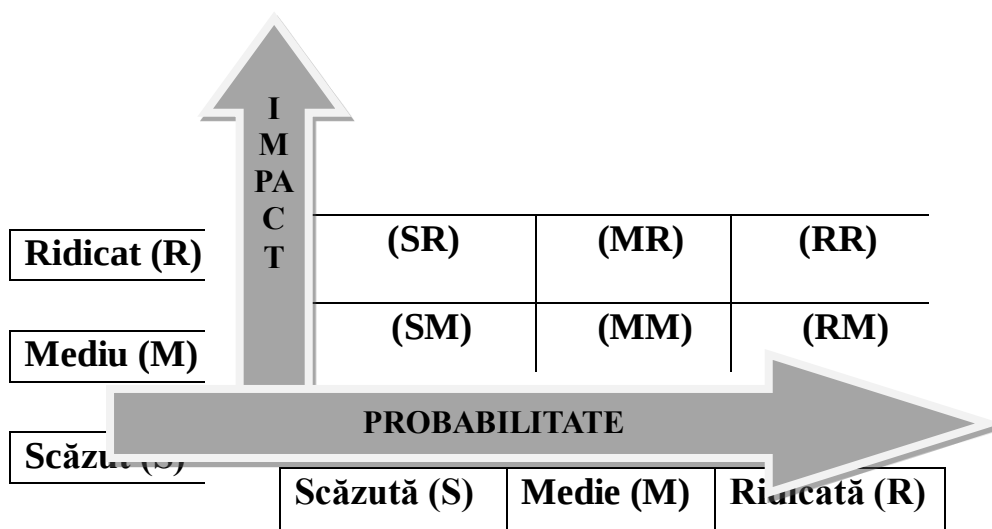


II.2.3.

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 utilizării unei **scale cu 3 trepte** rezultă o matrice cu **9 valori** pentru expunerea la risc. Aceste valori pot fi deopotrivă calitative și cantitative, astfel:

Scala cantitativă

		IM PA CT			
3		3	6	9	
2		2	4	6	
1		1	2	3	
					1 2 3

Scala calitativă

		IM PA CT			
Ridicat (R)		(SR)	(MR)	(RR)	
Mediu (M)		(SM)	(MM)	(RM)	
Scăzută (S)					
		PROBABILITATE			
		Scăzută (S)	Medie (M)	Ridică (R)	

5.3.3. Gestionarea riscurilor - strategie, monitorizare, revizuire

5.3.3.1. 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.

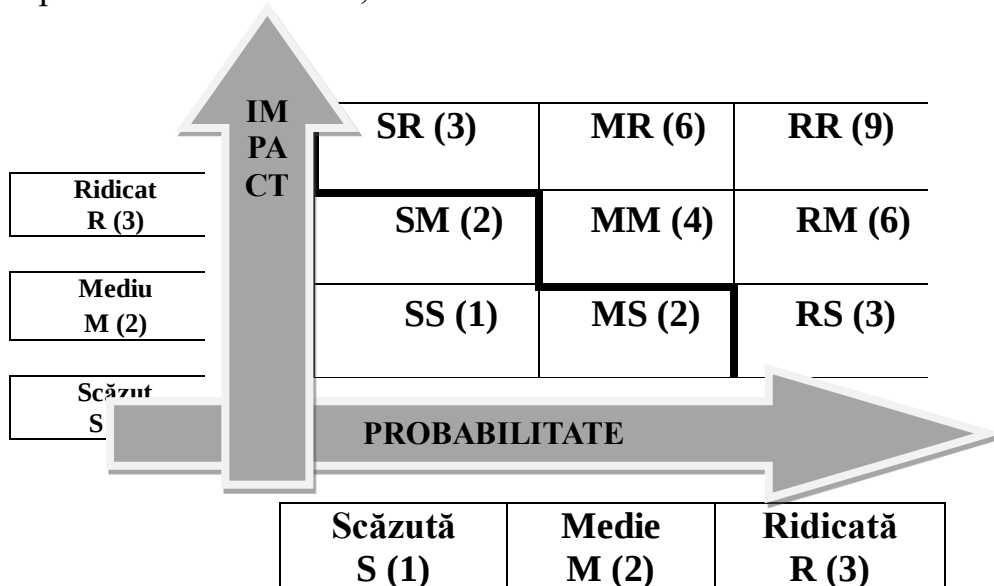
În acest caz toleranța la risc are o valență duală.

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 alocă 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:

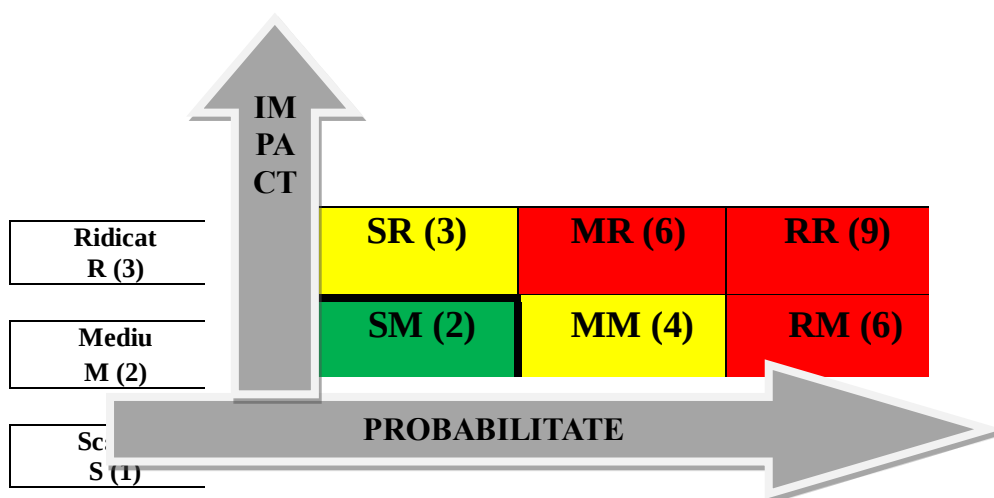


Toate riscurile care au un nivel al expunerii peste limita de toleranță la risc acceptată (desenată cu linia îngroșată) necesită măsuri de control prin care aceste riscuri să devină unele reziduale.

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 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 prioritizată 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.

Registrul de Riscuri pe compartimente cuprinde toate riscurile identificate, iar Registrul de Riscuri pe entitate cuprinde riscurile semnificative.

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.

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:

- **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.

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 prioritizată, 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.

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.

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 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).*

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*
- *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 avizare.

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, împreună cu conducătorul compartimentului, asigură analizarea stadiului implementării măsurilor de control, a eficacității acestora, precum și reevaluarea riscurilor din sfera lor de responsabilitate, ori de câte ori este cazul, sau cel puțin o dată pe an, în următoarele situații:

- riscurile persistă;
- b) au apărut riscuri noi;
- c) impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- d) măsurile de control sunt inefficiente;



- 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 urmărire a riscurilor* și a *Formularelor 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.





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:

- a) elaborarea *Formularului de alertă la risc*
 - identificarea și descrierea riscului aferent obiectivului/activității;
 - analizarea 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 prezenta procedură;
 - propune măsuri de control necesare a fi luate pentru a controla riscul identificat;
- b) transmite *Formularul de alertă la risc* responsabilului cu riscurile pe compartiment, atașând la acesta documentația utilizată pentru fundamentarea riscului;
- c) elaborarea *Fișei de urmărire a riscului* cu sprijinul responsabilului cu riscurile;
- d) implementarea măsurilor de control aprobate prin *Planul de măsuri*.

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, identifică strategia de risc și transmite conducătorului structurii, *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;
- 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.
- **La nivelul entității se parcurg următoarele etape în procesul de gestionare a riscurilor**

Membrii CM

- coordonează procesul de gestionare a riscurilor;
- 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

- organizează ședințele CM, în vederea analizării și tratării riscurilor și întocmește procesele verbale/decizii/minute ale întâlnirilor;
- 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 Comisiei de monitorizare

- emite ordinele de zi ale ședințelor CM, conduce ședințele și aprobă *procesele-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.

Conducătorul entității publice – Președintele Consiliului Județean Neamț

- organizează și implementează procesul de management al riscului;
- aprobă *profilul de risc* și *limita de toleranță* la risc;
- aprobă *Planul de măsuri*;
- analizează și aprobă *Informarea*.

Compartimentul Audit public intern

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

Astfel, ***Compartimentul de Audit Public Intern*** evaluează și îmbunătățește eficiența și eficacitatea managementului riscului, controlului și proceselor de guvernanță.

27

28



10. ANEXE, ÎNREGISTRĂRI, ARHIVĂRI

Formulare anexate:

- 8.1. Anexa 1 *Diagrama de proces*, Cod: F – PS CJN 02.01;
- 8.2. Anexa 2 *Formularul de alertă la risc*, Cod: F – PS CJN 02.02;
- 8.3. Anexa 3 *Registrul de riscuri*, Cod: F – PS CJN 02.03;
- 8.4. Anexa 4 *Planul pentru implementare a măsurilor de control*,
Cod: F – PS CJN 02.04;
- 8.5. Anexa 5 *Fișă de urmărire a riscului*, Cod: F – PS CJN 02.05;
- 8.6. Anexa 6 *Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor*,
Cod: F – PS CJN 02.06.





Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
Autoritatea de Management pentru
Programul Operațional Capacitate Administrativă

Str. Cristian Popișteanu, nr.3-5, Sector 1, București
Telefon: 021.310.40.60
Email: amdca@poca.ro



Competența face diferența!

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

IMCAD

Implementarea managementului calității - administrație durabilă

Beneficiar **Județul Neamț**

Număr de indentificare contract: **cod SIPOCA 489/ cod My SMIS 119208**

Data publicării: **ianuarie 2020**

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene
sau a Guvernului României.