



**ROMÂNIA  
JUDEȚUL NEAMȚ  
CONSLIUL JUDEȚEAN  
PREȘEDINTE**

# ***Dispoziție***

**pentru aprobarea Procedurii de sistem  
Managementul riscurilor - Cod PS CJN 02-01, Ediția I, Revizia 1**

**Ionel Arsene, președintele Consiliului Județean Neamț;**

Având în vedere prevederile art. 2 și ale art. 6 alin. (2), (4) și (5) din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;

Văzând referatul nr. 28138/2022 al Direcției de Management, precum și Hotărârea Comisiei de Monitorizare nr. 3/2022 privind avizarea unor documente;

În temeiul dispozițiilor art. 196 alin. (1) lit. „b” din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;

**DISPUN:**

**Art.1: Se aprobă Procedura de sistem **Managementul riscurilor - Cod PS CJN 02-01, Ediția I, Revizia 1**, conform anexei care face parte integrantă din prezenta dispoziție.**

**Art.2: În mod corespunzător, pe data intrării în vigoare a prezentei dispoziții, se abrogă art. 1 și anexa nr. 1 ale Dispoziției președintelui Consiliului Județean Neamț nr. 452/2019 pentru aprobarea unor proceduri de sistem.**

**Art.3: Secretarul general al județului va asigura comunicarea prezentei dispoziții persoanelor și autorităților interesate, prin intermediul Serviciului Gestionarea Documentelor, Evidența Lucrărilor Consiliului Județean și Publicarea Monitorului Oficial Local.**

**PREȘEDINTE  
Ionel ARSENE**

**CONTRASEMNEAZĂ:**

**p. SECRETARUL GENERAL AL JUDEȚULUI  
ŞEF SERVICIU  
Maria-Cătălina GRĂPINOIU**



Anexa

la Dispoziția nr. 554 din 12.10.2022

## **PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR Cod: PS CJN 02 – 01**

**Ediția I, Revizia 1  
Octombrie 2022**

<b>Elemente privind responsabilităii/operațiunea</b>	<b>Nume și prenume</b>	<b>Funcția</b>	<b>Semnătura</b>
1	2	3	4
<b>Avizat, Președinte al Comisiei de monitorizare</b>	<b>BRAȘOVEANU Sorin</b>	Administrator public	
<b>Verificat, Direcția de Management</b>	<b>VASILIU Veronica</b>	Director executiv, Direcția de Management	
	<b>BUZENSCHI Nicoleta</b>	Şef serviciu, Serviciul Resurse Umane	
<b>Elaborat, Expert îmbunătățire procese proiect ISPAM</b>	<b>HÂRLEA Alina-Mariana</b>	Consilier, Compartiment Managementul Calității	
<b>Consultant – contractat în cadrul proiectului ISPAM</b>	<b>S.C. QUALEX S.R.L.</b>	Prestator servicii consultanță pentru pregătirea și implementarea sistemului de management anti-mită conform SR ISO:37001	Contract prestări servicii

## CUPRINS



Numarul componentei în 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	4
5	Descrierea activității sau procesului	6
6	Responsabilități	13
7	Formular evidență modificări procedură	16
8	Formular analiză procedură	17
9	Formular difuzare procedură	18
10	Anexe, înregistrări, arhivări	19
Anexa nr. 1	Diagrama de proces pentru managementul riscurilor - Cod: F – PS CJN 02.01;	-
Anexa nr. 2	Bază de analiză riscuri, Cod: F – PS CJN 02.02;	-
Anexa nr. 3	Listă pericole, Cod: F – PS CJN 02.03;	-
Anexa nr. 4	Registrul riscurilor, Cod: F – PS CJN 02.04;	-
Anexa nr. 5	Plan de implementare a măsurilor de control pentru risurile semnificative, Cod: F – PS CJN 02.05;	-
Anexa nr. 6	Raport anual 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. DOMENIUL DE APLICARE**

Procedura se utilizează de către toate structurile din cadrul 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 structurilor din cadrul aparatului de specialitate.

## **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, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Guvernului nr. 1269/2021 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție 2021-2025 și a documentelor aferente acesteia;
- SR EN ISO 9001:2015 - Sisteme de management al calității. Cerințe;
- SR ISO 37001:2017 - Sisteme de management anti-mită. Cerințe cu ghid de utilizare;
- Manualul Sistemului de Management Anti-Mită, cod MSMAM CJN;
- Manualul de Management al Calității, cod MMC CJN 01-01.
- Procedura de sistem Elaborarea procedurilor, cod PS CJN 01- 01.

### **Alte referințe:**

- Obiectivele generale și specifice ale autorității, stabilite pe fiecare structură;
- Analizele SWOT la nivel de structuri organizatorice;
- Listă pericole la nivelul structurilor organizatorice.



## **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 inherente 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 structurii, constând în îndosarierea și arhivarea formularelor de alertă la risc inclusiv a documentației utilizată pentru fundamentarea riscurilor respective;

- **Structură** – direcție generală, direcție, serviciu, birou, compartiment, 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 unei structuri alertează nivelul ierarhic imediat superior cu privire la riscurile pentru care structura 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 semnificative, revizuirea periodică, monitorizarea și stabilirea responsabilităților;



- **Impactul** – consecința/efectele generate asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa; dacă riscul este o amenințare semnificativă, 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;

- **Nivelul de expunere la risc** - clasificarea fiecărui risc pe baza probabilității producerii acestuia și a impactului potențial al riscului; se determină ca produs al valorilor atribuite probabilității (P) și impactului (I);

- **Obiectivul specific** - derivat dintr-un obiectiv general și care descrie, de regulă, rezultate sau efecte așteptate ale unor activități care trebuie atinse pentru ca obiectivul general corespunzător să fie îndeplinit;

- **Pericolul** - sursa sau situație cu potențial de producere de daune aduse entității, de daune aduse mediului de lucru, de inadvertențe în activitatea entității publice sau o combinație a acestora; risc cu nivel de tolerare mai mic decât 6;

- **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 probabilității 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 prioritată a gamei de riscuri specifice identificate, cu care se confruntă entitatea publică, conform informațiilor cuprinse în registrul riscurilor;

- **Registrul de riscuri** – document în care se consemnează informațiile privind risurile identificate;

- **Responsabilul cu risurile** – persoană desemnată de către conducătorul unei structuri, care colectează informațiile privind risurile din cadrul structurii, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul acesteia;

- **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; combinație a probabilității și consecinței (consecințelor) producerii unui anumit eveniment periculos; riscul poate reprezenta fie o amenințare/vulnerabilitate, fie o oportunitate și trebuie abordat ca fiind o combinație între probabilitate și impact;

- **Risc inherent** – 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** - risc major, reprezentativ care poate afecta capacitatea entității de a-și atinge obiectivele; risc care ar putea avea un impact și o probabilitate ridicată de manifestare și care vizează entitatea în întregimea ei; risc inherent cu nivel de tolerare mai mare decât 6;

- **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 acelui 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, înființată conform Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, pentru coordonarea și îndrumarea metodologică a dezvoltării sistemului de control managerial la nivelul Consiliului Județean Neamț;

- **CJN** – Consiliul Județean Neamț;

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

- **MR** – Managementul riscurilor;

- **R** – Registrul de riscuri;

- **RR** – Responsabil de risc;

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

### **5. DESCRIEREA ACTIVITĂȚII SAU PROCESULUI**

#### **5.1. Generalități:**

*Managementul riscului* este unul dintre cele mai importante standarde de control intern managerial prevăzute în Codul controlului intern managerial al entităților publice, aprobat prin OSGG nr. 600/2018. Aceasta prevede că fiecare entitate publică are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, risurile 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 structurilor, prin desemnarea responsabililor cu riscurile, asumarea registrelor de riscuri de la nivelul structurii coordonate și luarea de măsuri de control ale riscurilor identificate. În ceea ce privește responsabilitatea gestionării riscurilor semnificative, aceasta revine conducerii entității publice.

## **5.2. Identificarea riscurilor**

Principalele elemente, care contribuie la realizarea procesului de identificare a riscurilor, sunt:

- existența obiectivelor generale și specifice definite, stabilite pentru anul în curs, în concordanță cu prevederile Standardului 5 – Obiective și Standardului 6 – Planificare, care să răspundă cerințelor SMART (Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și Încadrate în Timp);
- lista activităților specifice structurii organizatorice, actualizată în conformitate cu atribuțiile stabilite prin Regulamentul de organizare și funcționare;
- analiza SWOT a structurii organizatorice, actualizată ori de câte ori se consideră necesar, cu identificarea punctelor forte, punctelor slabe, opertunităților și amenintărilor;
- pachetul procedurilor aplicabile structurii organizatorice;
- legislația în vigoare specifică structurii organizatorice.

La nivelul fiecărei structuri este nominalizat un responsabil de risc.

Fiecare Responsabil de risc consiliază personalul din cadrul structurii și colectează de la salariați propunerile privind eventualele pericole ce pot apărea la nivelul structurii (întocmește lista de pericole).

Conducătorul structurii, împreună cu responsabilul de risc, analizează pericolele colectate și identifică, risurile inherente la nivelul structurii organizatorice din care face parte.

Analiza preliminară a riscurilor identificate, se realizează 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) risurile care nu afectează obiectivele/activitățile nu se identifică ca risuri;
  - c) problemele dificile identificate nu trebuie ignorate. Ele pot deveni risuri în situații repetitive din cadrul aceleiași entități, sau pentru alte entități în care astfel de risuri nu s-au materializat;
  - d) risurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor. Impactul nu este risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor;
  - e) risurile nu se definesc prin negarea obiectivelor;
  - f) problemele care vor apărea cu siguranță nu constituie risuri, ci certitudini;
  - g) problemele a căror apariție este imposibilă nu constituie risuri, ci ficțiuni.
- prezentarea cauzelor, descrierea circumstanțelor care favorizează apariția riscului;
- analizarea consecințelor, în cazul materializării riscului, asupra realizării obiectivelor.



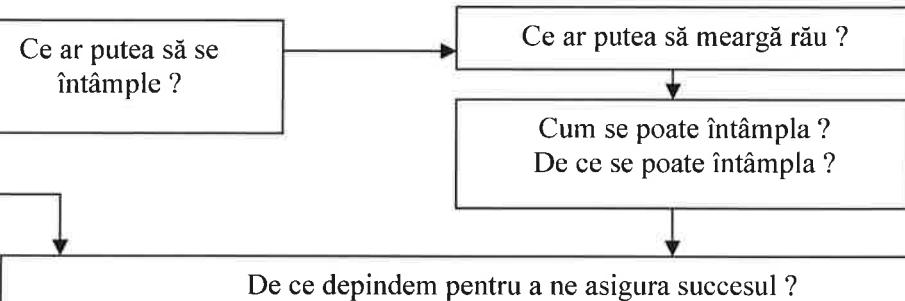
Responsabilii de risc asistă conducătorul structurii în procesul de gestionare a riscurilor, respectiv la întocmirea Registrului de riscuri pe structură.

Riscurile sunt tratate ca și oportunități sau, după caz, ca și amenințări.

Un risc identificat poate avea semnificație pentru unul sau mai multe obiective specifice ale respectivei structuri organizatorice.

Schema sintetică pentru identificarea riscurilor este:

Scop vizat: identificarea tuturor categoriilor de risc pe baza întrebărilor:



Riscurile inerente identificate sunt documentate și centralizate de Responsabilul cu risurile în Registrul riscurilor al respectivei structuri organizatorice.

Identificarea riscurilor este efectuată ori de câte ori este necesar, dar cel puțin odată pe an și nu are o anumită ciclicitate.

### **5.3. Înregistrarea riscurilor**

Pentru ușurința gestionării riscurilor, *Registrul riscurilor* poate fi menținut de fiecare Responsabil cu risurile în sistem electronic.

În Registrul riscurilor sunt înregistrate:

- obiectivul specific;
- riscul inherent identificat, aferent obiectivului specific stabilit;
- data identificării riscului inherent;
- cauza/cauzele riscului inherent;
- consecințele posibile/impact în cazul în care riscul inherent s-ar materializa;
- rezultatul evaluării efectuate prin prisma probabilității de apariție și a impactului pe care l-ar putea genera respectivul risc (P - probabilitatea, I - impactul);
- nivelul de expunere la risc (NE);
- răspunsul la risc;
- strategia adoptată/măsurile de implementat în vederea gestionării riscului;
- riscul rezidual la care se dorește a se ajunge prin implementarea măsurilor stabilite.



#### **5.4. Evaluarea riscurilor identificate**

Riscurile inerente identificate sunt evaluate sub aspectul:

- cauzelor apariției acestora;
- consecințelor pe care le-ar putea avea în caz de materializare;
- probabilității și impactului, rezultând un nivel de expunere la risc.

Scopul evaluării riscurilor este stabilirea unei ierarhii a riscurilor care, în funcție de tolerabilitatea la risc, permite stabilirea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor și de delegare a responsabilităților de gestionare a riscurilor pe nivele decizionale.

Fiecare risc inherent identificat este analizat de responsabilul de risc, în colaborare cu conducătorul structurii respective.

Evaluarea riscurilor :

- a. se bazează pe dovezi obiective (imparțiale și independente);
- b. ține cont de toți cei afectați de acel risc identificat;
- c. face distincție între expunerea la risc și tolerabilitatea la risc.

Consecințele sunt de natură:

- finanțiară;
- operațională;
- de imagine a instituției.

Nivelul de expunere la risc reprezintă clasificarea fiecărui risc pe baza :

- probabilității producerii acestuia (P);
- impactului potențial al riscului (I).

Relația de calcul a nivelului de expunere la risc este:

$$NE = P \times I.$$

Etapele respectate în evaluarea riscurilor sunt:

- a. indicarea surselor riscului;
- b. determinarea probabilității ca un risc identificat să apară;
- c. identificarea impactului potențial al riscului identificat;
- d. stabilirea nivelului de expunere la risc;
- e. clasificarea riscului în funcție de gravitate. Utilizând clasificarea riscului este determinat nivelul de acțiune necesar pentru a gestiona risurile individuale/prioritare.

Grila privind nivelurile de probabilitate de apariție a unui risc, precum și grila privind nivelurile de impact utilizate în evaluarea pericolelor/riscurilor, este prezentată în Anexa nr. 2 la prezenta procedură.

#### **5.5. Răspunsul la risc (abordarea riscurilor)**

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



**Toleranța la risc** reprezintă *cantitatea de risc pe care entitatea 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 conexiune cu toleranța la risc se stabilește **limita de toleranță la risc**, limită ce se analizează din următoarele perspective:

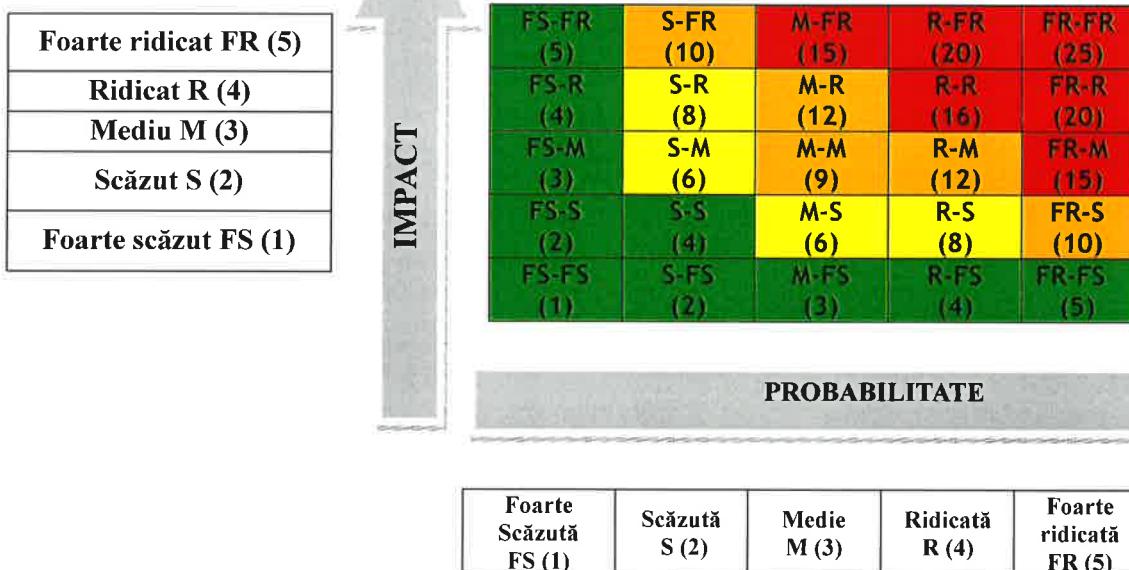
*Perspectiva cost-beneficiu* - scopul acestei analize este de a se depista dacă limita de toleranță propusă nu presupune “costuri” exagerat de mari în raport cu beneficiul.

*Perspectiva resurselor totale* - pe care entitatea publică le poate aloca măsurilor de control. Dacă resursele sunt insuficiente, se operează o ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități și o reajustare a limitelor de toleranță pentru risurile mai puțin prioritare.

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

Reprezentarea presupune codarea pe culori a riscurilor, fapt care oferă o imagine comprehensivă asupra intensității măsurilor de control ale riscurilor identificate.

### *Scala cu 5 trepte*



**După realizarea profilului de risc, 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 risuri specifice cu care se confruntă entitatea.

**Profilul de risc** se interprează astfel:

- **Risurile care se situează în zona de culoare roșie** - constituie risuri inerente și sunt intolerabile; acestea necesită inițierea unor *măsuri foarte urgente de implementat, cu termene foarte stricte de evaluare*.



- **Riscurile care se situează în zona de culoare portocalie** - constituie riscuri inerente și au o toleranță scăzută; acestea necesită inițierea unor *măsuri de implementat în maxim 2 luni*.

- **Riscurile care se situează în zona de culoare galbenă** - constituie riscuri inerente cu o toleranță ridicată; acestea necesită inițierea unor *măsuri de implementat în următoarele 5 luni*.

- **Riscurile care se situează în zona de culoare verde** sunt sub limita de toleranță la risc, fiind *riscuri tolerabile asumate care nu necesită deocamdată măsuri de implementat*.

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

**Registrul de riscuri se completează la nivelul fiecărei structuri 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 structuri cuprinde toate riscurile identificate, iar Registrul de Riscuri pe entitate cuprinde numai riscurile semnificative.**

După ce risurile 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 risurile pot fi sau nu ținute sub control.

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

Abordarea risurilor vizează analiza și încadrarea fiecărui risc în una din următoarele situații:

**A. TOLERARE:**

- riscul nu necesită deocamdată măsuri specifice de implementat.

**B. TRATARE:**

- riscul trebuie tratat prin implementarea unor măsuri la nivelul structurii organizatorice, în termenele stabilite în funcție de nivelul de tolerare/expunere (Formular Cod: F – PS CJN 02.02. – Anexa nr. 2 la prezenta procedură) ;

- coordonatorul structurii organizatorice are responsabilitatea coordonării implementării măsurilor specifice stabilite, pentru a se putea asigura ținerea sub control a riscului identificat;

- responsabilul de risc are responsabilitatea de a monitoriza implementarea tuturor măsurilor specifice stabilite.

**C. TRATARE ȘI TRANSFER :**

- riscul inerent nu poate fi tratat doar prin implementare de măsuri la nivelul respectivei structuri organizatorice, ci necesită și implementarea altor măsuri la nivelul altor structuri organizatorice;

- responsabilul cu risurile transmite în acest caz, secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare:

- registrul risurilor,



- planurile de acțiuni specifice, cu marcarea distinctă a riscului/riscurilor care necesită stabilirea și implementarea altor măsuri care nu intră în competența structurii organizatorice unde a fost identificat respectivul risc/au fost identificate respectivele riscuri.

Evaluarea globală a eficacității tuturor măsurilor implementate în cazul riscurilor care au necesitat atât tratare cât și transfer intern este efectuată de Comisia de Monitorizare, în cadrul ședințelor acesteia.

### **5.6. Riscurile semnificative, la nivel de instituție**

Riscurile semnificative sunt riscuri majore, care în situația materializării lor, ar aduce prejudicii grave instituției.

Înregistrarea și centralizarea acestor riscuri în Registrul de riscuri al entității este responsabilitatea secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.

Pentru înregistrarea acestor riscuri este utilizat același model de formular ca și în cazul riscurilor documentate la nivel de structuri organizatorice, respectiv același model de Registrul de riscuri.

Fiecare risc inherent documentat în *Registrul riscurilor* îi sunt stabilite măsuri specifice de implementat, documentate distinct în Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative.

ACESTE MĂSURI SUNT STABILITE DE RESPONSABILUL CU RISCRILE CU AVIZUL CONDUCĂTORULUI STRUCTURII ORGANIZATORICE RESPECTIVE ȘI, DUPĂ CAZ, CU ALTE FUNCȚII DIN CADRUL ACELEI STRUCTURI ORGANIZATORICE.

Data stabilirii Planului de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative este aceeași cu data identificării și evaluării riscului.

Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative este transmis funcțiilor interne desemnate cu responsabilități de implementare a măsurilor stabilite.

Implementarea acestor măsuri este urmărită de fiecare responsabil cu riscurile.

Responsabilul cu riscurile evaluează, după expirarea termenelor de finalizare a implementării măsurilor stabilite, gradul de realizare a acestora și consemnează în sistem electronic, în Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative, concluziile rezultate.

Fiecare responsabil cu riscurile informează periodic coordonatorul structurii organizatorice din care face parte, privitor la riscurile gestionate.

Fiecare coordonator de structură organizatorică, în colaborare cu responsabilul cu riscurile, organizează ori de câte ori este necesar în cadrul structurii organizatorice, ședințe de analize pentru evaluarea tendinței riscurilor și a modului în care acestea sunt gestionate.

În situația în care în urma discuțiilor de grup purtate, rezultă necesitatea implementării unor măsuri suplimentare pentru o mai eficace gestionare a unui risc, acestea sunt documentate adecvat de responsabilul cu riscurile și transmise funcțiilor interne direct vizate pentru conformare.

Anual, fiecare responsabil cu riscurile transmite secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare câte un Raport anual privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor, raport analizat și avizat în prealabil de coordonatorul respectivei structuri organizatorice.

Secretariatul Comisiei de Monitorizare centralizează de la responsabilii cu riscurile toate raportările întocmite, pentru a asigura baza informațională de evaluare generală a riscurilor, evaluare efectuată în cadrul ședinței anuale de analiză de management, ce reprezintă baza informării conducerii entității publice de către președintele CM, privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul entității.

### **5.7 Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor**

În cadrul procesului de revizuire, fiecare responsabil cu riscurile împreună cu conducețorul structurii organizatorice, 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:

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

## **6. RESPONSABILITĂȚI**

### **6.1. Responsabilități de riscuri desemnați la nivel de structură organizatorică:**

- consiliază personalul din cadrul structurii și colectează riscurile aferente activităților;
- întocmesc lista de pericole;
- conlucreză cu conducețorul structurii în vederea întocmirii Registrului de riscuri pe structură;
- întocmesc Registrul de riscuri la nivel de structură;
- întocmesc anual Raportul anual privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivel de structură, care se avizează de conducețorul structurii;
- răspund de informarea operativă a conducețorului structurii organizatorice privitoare la deficiențele constatate în implementarea managementului riscurilor;



- răspund de întocmirea și transmiterea către secretariatul comisiei de monitorizare, la termenele stabilite, a tuturor datelor și informațiilor documentate specifice care le sunt solicitate privitoare la implementarea managementului riscurilor la nivel de structură organizatorică;
- răspund de gestionarea întregii baze de date privitoare la funcționarea procesului de management al riscurilor la nivel de structuri organizatorice;
- pun în practică decizia conducerii privind riscul identificat;
- transmit Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare *Registrul de riscuri* pe structură aprobat de către conținut;
- urmăresc stadiul implementării măsurilor de control și contribuie la implementarea acestora.

#### ***6.2. Salariații din cadrul structurilor Consiliului Județean Neamț:***

- transmit responsabililor de risc pericolele identificate la nivelul structurii;
- implementează măsurile de control pentru riscurile inerente;
- respectă prezenta procedură.

#### ***6.3. Conducătorii structurilor de la primul nivel de conducere:***

- nominalizează responsabilul cu riscurile de la nivelul structurii;
- verifică lista de pericole;
- conlucrează cu responsabilul de risc din cadrul structurii în vederea identificării riscurilor;
- aproba Registrul de riscuri la nivelul structurii;
- aproba măsurile de control pentru riscurile semnificative;
- monitorizează implementarea măsurilor de control din Planul de implementare a măsurilor de control a riscurilor semnificative, aprobat la nivelul entității;
- avizează Raportul anual privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivel de structură;
- răspund de coordonarea, la nivel de structură organizatorică, a implementării și îmbunătățirii continue a funcționării managementului riscurilor.

#### ***6.4. Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare :***

- centralizează riscurile semnificative în Registrul de riscuri al entității;
- propune Profilul de risc și limita de toleranță la risc care sunt analizate și avizate în ședința comisiei și aprobată de către conținut;
- elaborează Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul entității;
- transmite Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative aprobat structurilor, în vederea implementării;
- întocmește informarea către conținut entității publice, aprobată de președintele CM, privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și monitorizarea performanțelor la nivelul entității;



- răspunde de gestionarea întregii baze de date privitoare la riscurile semnificative, la nivel de instituție;
- răspunde de organizarea și desfășurarea tuturor întrunirilor responsabililor de risc;
- răspunde de preluarea de la responsabilitii de risc a rapoartelor specifice întocmite, privitoare la implementarea managementului riscurilor la nivel de structuri organizatorice și de constituirea pachetului de documente necesar efectuării evaluării anuale în cadrul ședinței de analiză de management a implementării managementului riscurilor;
- asigură buna organizare a ședințelor comisiei de monitorizare, în vederea analizării și tratării riscurilor și întocmește procesele verbale/decizii/minute ale întâlnirilor.

#### ***6.5. Președintele Comisiei de monitorizare:***

- organizează și coordonează procesul de management al riscurilor în funcție de dimensiunea, complexitatea și mediul specific al entității publice;
- emite ordinele de zi ale ședințelor CM, conduce ședințele și aproba procesele-verbale/deciziile/minutele ședințelor;
- aproba Registrul de riscuri pe entitate;
- avizează profilul de risc și limita de toleranță la risc, discutate în CM;
- avizează Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative;
- analizează și avizează Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul entității;

#### ***6.6. Responsabilitățile Președintelui Consiliului Județean Neamț:***

- organizează și implementează procesul de management al riscului;
- aproba Profilul de risc și limita de toleranță la risc;
- aproba Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative;
- monitorizează implementarea măsurilor de control și revizuirea acestora în funcție de eficacitatea rezultatelor acestora.
- analizează și aproba Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul entității;
- dispune alocarea resurselor necesare pentru conformitatea funcționării și îmbunătățirii continue a funcționării procesului de management al riscurilor la nivel de instituție.



## 7. FORMULAR EVIDENȚĂ MODIFICĂRI PROCEDURĂ



## **8. FORMULAR ANALIZĂ PROCEDURĂ**



## 9. FORMULAR DIFUZARE A PROCEDURII

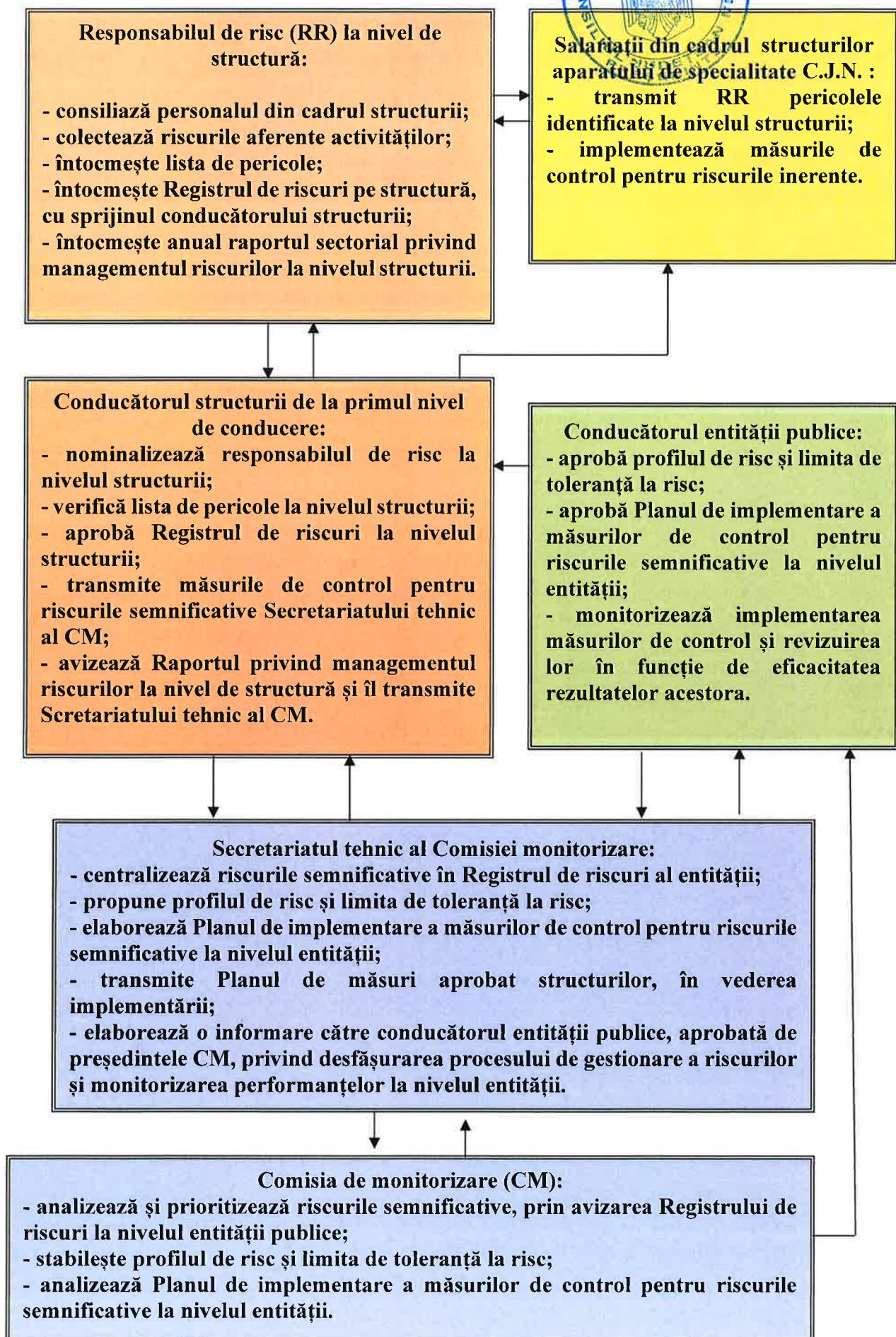


## **10. ANEXE, ÎNREGISTRĂRI, ARHIVĂRI**

- Anexa nr. 1 – Diagrama de proces pentru managementul riscurilor, Cod: F – PS CJN 02.01;
- Anexa nr. 2 – Bază de analiză riscuri, Cod: F – PS CJN 02.02;
- Anexa nr. 3 – Listă pericole, Cod: F – PS CJN 02.03;
- Anexa nr. 4 – Registrul riscurilor, Cod: F – PS CJN 02.04;
- Anexa nr. 5 – Plan de implementare a măsurilor de control pentru risurile semnificative, Cod: F – PS CJN 02.05;
- Anexa nr. 6 – Raport anual privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor, Cod: F – PS CJN 02.06.



### Diagrama de proces pentru managementul riscurilor



## BAZĂ DE ANALIZĂ RISURI

### 1. Grila nivelurilor de probabilitate de apariție a unui pericol/risc



Nivel de probabilitate (P)	Criterii
1 - Foarte scăzută (Rar)	Este foarte puțin probabil să se întâpte în următorul an
2 - Scăzută (Puțin probabil)	Este puțin probabil să se întâpte în următorul semestru
3 - Medie (Posibil)	Este probabil să se întâpte în următorul trimestru
4 - Ridicată (Foarte probabil)	Este probabil să se întâpte în următoarea lună
5 - Foarte ridicată (Aproape sigur)	Este foarte probabil să se întâpte în următoarea săptămână

**2. Nivelurile de impact  
utilizate în evaluarea pericolelor/riscurilor**



Nivel de Impact (I)	Criterii
1 Impact foarte scăzut	1) Impact nesemnificativ în asigurarea continuității activităților instituției 2) Impact nesemnificativ în privința asigurării conformității desfășurării activităților la nivelul structurii organizatorice. 3) Impact nesemnificativ în ceea ce privește colaborarea structurii organizatorice cu alte structuri organizatorice ale instituției 4) Nu sunt afectate relațiile de colaborare ale structurii organizatorice cu alte terțe părți 5) Nu sunt puse în pericol resursele materiale ale instituției 6) Nu sunt puse în pericol resursele financiare ale instituției 7) Nu este afectată realizarea obiectivelor specifice ale structurii organizatorice 8) Nu este afectată realizarea obiectivelor generale ale instituției 9) Nu este afectată imaginea instituției.
2 Impact scăzut (minor)	1) Impact scăzut în asigurarea continuității activităților instituției 2) Impact scăzut în privința conformității desfășurării activităților la nivelul structurii organizatorice 3) Impact scăzut în ceea ce privește colaborarea structurii organizatorice cu alte structuri organizatorice ale instituției 4) Nu sunt afectate relațiile de colaborare ale structurii organizatorice cu alte terțe părți 5) Nu sunt puse în pericol resursele materiale ale instituției 6) Nu sunt puse în pericol resursele financiare ale instituției 7) Nu este afectată realizarea obiectivelor specifice ale structurii organizatorice 8) Nu este afectată realizarea obiectivelor generale ale instituției 9) Nu este afectată imaginea instituției
3 Impact mediu (moderat)	1) Impact care ar putea afecta într-o oarecare măsura asigurarea continuității activităților instituției 2) Impact care ar putea afecta într-o oarecare măsură conformitatea desfășurării activităților la nivelul structurii organizatorice 3) Impact care ar putea afecta într-o oarecare măsură colaborarea structurii organizatorice cu alte structuri organizatorice ale instituției 4) Ar putea apărea situații de natură a afecta dar într-o mică măsură, relațiile de colaborare ale structurii organizatorice cu alte terțe părți 5) Nu sunt puse în pericol resursele materiale ale instituției 6) Nu sunt puse în pericol resursele financiare ale instituției 7) Ar putea fi afectată realizarea obiectivelor specifice ale structurii organizatorice 8) Ar putea fi afectată realizarea obiectivelor generale ale instituției 9) Ar putea apărea și unele probleme de natură a afecta în sens negativ imaginea instituției



Nivel de Impact (I)	Criterii
4 Impact ridicat (major)	<p>1) Impact care ar putea afecta destul de mult asigurarea continuității activităților instituției</p> <p>2) Impact care ar putea afecta destul de mult conformitatea desfășurării activităților structurii organizatorice</p> <p>3) Impact care ar putea afecta destul de puternic colaborarea structurii organizatorice cu alte structuri organizatorice ale instituției</p> <p>4) Impact care ar putea afecta destul de puternic relațiile de colaborare ale structurii organizatorice cu alte terțe părți</p> <p>5) Ar putea fi puse destul de mult în pericol resursele materiale ale instituției</p> <p>6) Ar putea fi puse destul de mult în pericol resursele financiare ale instituției</p> <p>7) Ar putea fi afectată destul de puternic realizarea obiectivelor specifice ale structurii organizatorice</p> <p>8) Ar putea fi afectată semnificativ realizarea obiectivelor generale ale instituției</p> <p>9) Ar putea fi afectată imaginea instituției</p>
5 Impact semnificativ (critic)	<p>1) Impact care ar putea afecta foarte mult asigurarea continuității activităților instituției</p> <p>2) Impact care ar putea afecta foarte mult conformitatea desfășurării activităților structurii organizatorice</p> <p>3) Impact care ar putea afecta foarte puternic colaborarea structurii organizatorice cu alte structuri organizatorice ale instituției</p> <p>4) Impact care ar putea afecta foarte puternic relațiile de colaborare ale structurii organizatorice cu alte terțe părți</p> <p>5) Ar putea fi puse grav în pericol resursele materiale ale instituției</p> <p>6) Ar putea fi puse grav în pericol resursele financiare ale instituției</p> <p>7) Ar putea fi afectată foarte puternic realizarea obiectivelor specifice ale structurii organizatorice</p> <p>8) Ar putea fi afectată foarte puternic realizarea obiectivelor generale ale instituției</p> <p>9) Ar putea fi afectată semnificativ imaginea instituției</p>

La încadrarea unui pericol/risc într-un nivel de impact se evaluează dacă respectivul pericol/risc s-ar putea regăsi în minim 4 din cele 9 criterii definite pentru fiecare nivel de impact.



### 3. Toleranța la risc

Nivel de tolerare/expunere NE = P x I			Explicație
Pericol	NE < 6	Tolerabil (verde)	nu necesită deocamdată măsuri de implementat
Risc semnificativ	NE: 6 - 8	Tolerare ridicată (galben)	riscul inherent are o tolerare ridicată și necesită măsuri de implementat în următoarele 5 luni
	NE: 9 - 12	Tolerare scăzută (portocaliu)	riscul inherent are o tolerare scăzută și necesită măsuri de implementat în maxim 2 luni.
	NE: 13 - 25	Intolerabil (roșu)	riscul inherent este intolerabil și necesită măsuri foarte urgente de implementat, cu termene foarte stricte de evaluare.

În funcție de nivelul de tolerabilitate în care se încadrează riscul inherent evaluat sunt stabilite măsurile de minimizare a posibilelor efecte ale riscului în cazul în care acestea s-ar produce.

#### 4. Răspunsul la risc (abordarea riscului)


**TOLERAREA (ACCEPTAREA) RISCULUI :**

- riscul nu necesită deocamdată măsuri specifice de implementat

**TRATAREA RISCULUI:**

- riscul trebuie tratat prin implementarea unor măsuri la nivelul structurii organizatorice;
- coordonatorul structurii organizatorice are responsabilitatea coordonării implementării măsurilor specifice stabilite, pentru a se putea asigura ținerea sub control a riscului identificat;
- responsabilul de riscuri trebuie să asigure monitorizarea implementării tuturor măsurilor specifice stabilite;
- coordonatorul structurii organizatorice are responsabilitatea de a informa în sistem electronic Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare privitor la situația realizării măsurilor stabilite pentru ținerea sub control a fiecărui risc.

**TRATAREA SI TRANSFERUL INTERN AL RISCULUI:**

- riscul nu poate fi tratat numai prin măsuri care să se implementeze la nivelul structurii organizatorice unde a fost identificat ci necesită și implicarea altor structuri organizatorice;
- responsabilul de riscuri al structurii organizatorice unde a fost identificat respectivul risc:

- documentează acel risc inherent în *Registrul riscurilor*, consemnând în rubrica de *Răspuns la risc*: tratare și transfer intern (cu menționarea și a altor structuri organizatorice care trebuie să se implice în mod direct);
- transmite imediat în sistem electronic *Registrul riscurilor* la Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare;
- Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare asigură transmiterea în sistem electronic a respectivului *Registru de riscuri* celeilalte structuri organizatorice direct vizate pentru conformare;
- Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare monitorizează toate riscurile pentru care răspunsul la risc este *Tratare și transfer intern*.

LISTĂ PERICOLE

**Abrevieri:** **P** = probabilitate de apariție a pericolului; **I** = impactul pe care l-ar putea genera pericolul; **NE** = nivel de expunere; **PE** = pericol; **RI** = risc inherent

Data: Verificat:

înlocuit.

卷之三

## Consiliul Jude<sup>e</sup>tan Neam<sup>t</sup> Structura organizatorică:

Anexa nr. 4

REGISTRUL RISCURILOR

Aprobat,

Intocmit.

• • • • •

## Consiliul Județean Neamț Structura organizatorică:

Consiliul Județean Neamț  
Strucțura organizatorică

Anexa nr. 5

Aprobat,

.....

PLAN DE IMPLEMENTARE A MĂSURILOR DE CONTROL PENTRU BISCURILE SEMI-FICATIVE



Președinte Comisie de monitorizare  
Avizat,

Cod: F - PSCJN 02.05

Avizat,  
Conducător structură



**RAPORT ANUAL PRIVIND DESFĂȘURAREA  
PROCESULUI DE GESTIONARE A RISCURILOR**  
**anul .....**

**Analiza procesului de gestionare a riscurilor**

1. Numărul total de riscuri gestionate la nivelul structurii organizatorice:  
..... din care:

- total riscuri reportate din anul precedent: .....
- total riscuri noi identificate: .....

2. Situația atingerii riscurilor reziduale stabilite:

- total riscuri inerente pentru care măsurile stabilite și implementate au fost eficace (au fost atinse riscurile reziduale stabilite): .....

- total riscuri pentru care măsurile stabilite și implementate nu au fost eficace (nu au fost atinse riscurile reziduale stabilite): ..... ; argumentare neatingere riscuri reziduale: .....

**2. Concluzii generale**

.....  
.....  
.....  
.....

Data: .....

Întocmit,  
Responsabil riscuri

.....