



JUDEȚUL ARGEȘ

PROCEDURA DE SISTEM

MANAGEMENTUL RISCURILOR

PS - 02

Ed. 1


Rev. 2

Pag.

1

LISTA responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei procedurii:

	<i>Operațiunea</i>	<i>Nume, prenume</i>	<i>Funcția</i>	<i>Data</i>	<i>Semnătura</i>
1.1	Elaborat	Mirela Olteanu	Secretar interimar	23.10.2018	
1.2	Verificat	Anci Ionescu	Consilier Președinte CJ Argeș	24.10.2018	
1.3	Avizat	Ion Mînzîna	Vicepreședinte	29.10.2018	
		Simona Brătulescu	Vicepreședinte	29.10.2018	
		Ionel Voica	Secretar Județ	29.10.2018	
		Andreea Tache	Arhitect Șef Direcția Urbanism și Amenajarea Teritoriului	29.10.2018	
		Alin Stoicea	Director Executiv Direcția Tehnică	29.10.2018	
		Carmen Mocanu	Director Executiv Direcția Economică	29.10.2018	
		Alisa Ciobanu (coordonator)	Director Executiv Direcția Asistență Medicală și Protecție Socială	29.10.2018	
		Alisa Ciobanu	Director Executiv Direcția Juridică și Administrație Publică Locală	29.10.2018	
		Sorin Ivașcu	Director Executiv Direcția Strategii Sinteze Proiecte cu Finanțare Internațională	29.10.2018	
		Catalin Sovar	Șef Serviciu Serviciul Monitorizare Lucrări Publice și Guvernanța Corporativă	29.10.2018	
		Iulia Stoica	Șef Serviciu Serviciul Lucrări Publice Infrastructură Investiții	29.10.2018	
		Larisa Zamfir	Șef Serviciu Serviciul Buget Taxe și Venituri	29.10.2018	
		Mădălina Gidoiu	Șef Serviciu Serviciul Financiar Contabilitate	29.10.2018	
		Eliza Rădulescu	Șef Serviciu Serviciul Resurse Umane	29.10.2018	
		Ana Mincă	Șef Serviciu Serviciul Asistentă Medicală	29.10.2018	
		Cătălina Predescu	Șef Serviciu Serviciul Legislativ și Transparență Decizională	29.10.2018	
		Roxana Stoenescu	Șef Serviciu Serviciul Relații Internaționale Cultură Învățământ	29.10.2018	
Codrut Mara	Sef Serviciu Achizitii Publice	29.10.2018			
Dumitru Nicușor	Șef Birou Informatic	29.10.2018			

 JUDEȚUL ARGEȘ	PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	2

		Mariana Dinu	Președinte Comisia de monitorizare	29.10.2018	
1.4	Aprobat	Constantin Dan Manu	Președinte Consiliul Județean Argeș		

SITUAȚIA edițiilor și a reviziilor:

	<i>Elemente privind responsabilii / procedură</i>	<i>Componenta revizuită</i>	<i>Modalitatea reviziei</i>	<i>Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției</i>
2.1	Ediția 1			Septembrie 2012
2.2	Revizia 1		Actualizare conform OSGG nr. 400/2015	Iunie 2017
2.3	Revizia 2		Actualizare conform OSGG 600/2018	Octombrie 2018

LISTA cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia procedurii:

<i>Scopul difuzării</i>	<i>Compartiment funcțional / Funcția</i>	<i>Nume, prenume</i>	<i>Data primirii</i>	<i>Semnătura de primire</i>
Informare	<i>Consilier Cabinet Președinte</i>	<i>Anci Ionescu</i>		
	<i>Administrator public</i>	<i>Mariana Dinu</i>		
	<i>Vicepreședinte 1</i>	<i>Ion Mînzîna</i>		
	<i>Vicepreședinte 2</i>	<i>Simona Bratulescu</i>		
	<i>Secretar Județ</i>	<i>Ionel Voica</i>		
Aplicare	<i>Arhitect Șef Direcția Urbanism și Amenajarea Teritoriului</i>	<i>Andreea Tache</i>		
	<i>Director Executiv Direcția Tehnică</i>	<i>Alin Stoicea</i>		
	<i>Director Executiv Direcția Economică</i>	<i>Carmen Mocanu</i>		
	<i>Director Executiv Direcția Asistență Medicală și Protecție Socială</i>	<i>Alisa Ciobanu (coordonator)</i>		
	<i>Director Executiv Direcția Juridică și Administrație Publică Locală</i>	<i>Alisa Ciobanu</i>		
	<i>Director Executiv Direcția Strategii Sinteze Proiecte cu Finanțare Internațională</i>	<i>Sorin Ivașcu</i>		
	<i>Șef Serviciu Serviciul Monitorizare Lucrări Publice și Guvernanța Corporativă</i>	<i>Catalin Sovar</i>		
	<i>Șef Serviciu Serviciul Lucrări Publice Infrastructură Investiții</i>	<i>Iulia Stoica</i>		
	<i>Șef Serviciu Serviciul Buget Taxe și Venituri</i>	<i>Larisa Zamfir</i>		
	<i>Șef Serviciu Serviciul Financiar Contabilitate</i>	<i>Mădălina Gidoiu</i>		

	Șef Serviciu Audit Public Intern	Sorin Țurcanu		
	Șef Serviciu Serviciul Resurse Umane	Eliza Rădulescu		
	Șef Serviciu Serviciul Asistentă Medicală	Ana Mincă		
	Șef Serviciu Serviciul Legislativ si Transparență Decizională	Cătălina Predescu		
	Șef Serviciu Serviciul relații Internaționale Cultură Învățământ	Roxana Stoenescu		
	Sef Serviciu Achizitii Publice	Codrut Mara		
	Șef Birou Informatic	Dumitru Nicușor		

CONȚINUTUL PROCEDURII

1. SCOPUL

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

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

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


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

2. DOMENIUL DE APLICARE

Procedura de sistem reglementează modul în care se realizează managementul riscului în cadrul Consiliului Județean Argeș.

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

Procedura se utilizează de către toate compartimentele din cadrul Consiliului Județean Argeș în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor specifice ale

 <p>CONSILIUL JUDEȚEAN ARGEȘ ROMÂNIA JUDEȚUL ARGEȘ</p>	<p>PROCEDURA DE SISTEM</p> <p><u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u></p>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	4

compartimentelor.

3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

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

- ✓ Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;

4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

✓ *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;

✓ *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. Mai concis, atenuarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare.

✓ *Clasarea riscului* = procedeu aplicabil riscurilor apreciate, de către EGR, ca nerelevante în raport de obiectivele specifice compartimentului, constând în îndosarierea și arhivarea formularelor de alertă la risc inclusiv a documentației utilizată pentru fundamentarea riscurilor respective;

✓ *Compartiment* = direcție generală/direcție/serviciu/birou/compartiment cu coordonator, prevăzute în organigrama entității;


✓ *Control intern managerial* = ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile;

✓ *Evaluarea riscului* = evaluarea consecințelor materializării riscului în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului;

✓ *Expunere la risc* = consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o entitate în raport cu obiectivele prestabilite în cazul în care riscul se materializează;

✓ *Evitarea riscului* = tip de răspuns la risc care constă în eliminarea/restrângerea circumstanțelor/activităților care generează riscul;

✓ *Escaladarea riscului* = procedeu prin care conducerea unui compartiment alertează nivelul ierarhic imediat superior sau secretarul de stat coordonator/secretarul general cu privire la riscurile pentru care compartimentul nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora;

	PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	5

✓ *Gestionarea riscurilor sau managementul riscurilor* = toate procesele implicate de identificarea, evaluarea, luarea de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, revizuirea periodică și monitorizarea progresului, stabilirea responsabilităților;

✓ *Impactul* = consecința (efectul) asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa;

✓ *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;

✓ *Monitorizarea* = tip de răspuns la risc care constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere, parametrul supravegheat cu precădere fiind probabilitatea;

✓ *Prioritizarea riscurilor* = acțiune determinată de caracterul limitat al resurselor și de necesitatea de a se stabili un răspuns optim 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 realizeze;

✓ *Profilul de risc* = un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritară a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă entitatea publică;

✓ *Registrul de riscuri* = document integrator al gestiunii riscurilor, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor;

✓ *Responsabilul cu riscurile* = Persoană desemnată de către conducătorul unui compartiment, care colectează formularele de alertă la risc, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul compartimentului;

✓ *Risc* = posibilitatea de a se produce un eveniment care ar putea avea un impact asupra îndeplinirii obiectivelor;

✓ *Risc inerent* = expunerea la un anumit risc înainte să fie luată vreo măsură de tratare (atenuare) a lui;


✓ *Risc rezidual* = expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de tratare (atenuare) a lui, presupunând că măsurile sunt eficace;

✓ *Strategia de risc* = abordarea generală pe care o are entitatea în privința riscurilor;

✓ *Toleranța la risc* = cantitatea de risc pe care entitatea este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat;

✓ *Transferarea (externalizarea) riscului* = tip de răspuns la risc recomandat în cazul riscurilor financiare și patrimoniale și care constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluși risc, încheindu-se în acest scop un contract;

✓ *Tratarea (atenuarea) riscului* = tip de răspuns la risc care constă în luarea de măsuri (implementarea măsurilor de control intern) pentru a menține riscul în limite acceptabile

 JUDEȚUL ARGEȘ	PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	6

(tolerabile); reprezintă abordarea cea mai frecventă pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă entitatea;

Abrevieri:

EP = Entitate publică

CJA = Consiliul Județean Argeș

Comisia = Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologica a dezvoltării sistemului de control managerial înființată prin dispoziție a președintelui CJA privind constituirea comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologica a dezvoltării sistemului de control managerial la nivelul CJA

Secretariatul comisiei = Secretariatul comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologica a dezvoltării sistemului de control managerial al CJA

Compartimente funcționale – compartimentele, birourile, serviciile și direcțiile ce compun aparatul propriu al Consiliului Județean Argeș

FAR = Formular de alertă la risc

RR = Registrul riscurilor

SCIM = Sistemul de control intern managerial

SGG = Secretariatul General al Guvernului

5. DESCRIEREA PROCEDURII

5.1. Generalități privind MR


“Managementul riscului” este unul dintre cele mai importante standarde de control intern managerial aprobate prin *OSGG nr. 400/2015, cu modificările și completările ulterioare*. 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.

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.

Sarcina implementării acestui standard revine conducătorilor compartimentelor/responsabililor cu riscurile, asumarea registrelor de risc 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 EP.

În urma misunilor de evaluare desfășurate la nivelul aparatului propriu al Consiliului Județean Argeș, 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.

5.2. Contextul organizatoric

 JUDEȚUL ARGEȘ	PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	7

Pentru o mai bună gestionare a riscurilor la toate nivelele manageriale, **șefii/coordonatorii serviciilor, birourilor și compartimentelor** din cadrul Consiliului Județean Argeș sunt **responsabili cu riscurile și monitorizarea implementării măsurilor de control al riscurilor la nivel compartimentelor funcționale conduse/coordonate.**

Responsabilitatea privind identificarea, evaluarea, gestiunea și controlul riscurilor care se pot manifesta în cadrul activităților desfășurate la nivelul fiecărui compartiment funcțional din cadrul CJA și care pot conduce la afectarea gradului de îndeplinire a obiectivelor generale și/sau specifice, aparține nu numai personalului de conducere, dar și al personalului de execuție.



În cadrul Consiliului Județean Argeș, procesul de gestionare a riscurilor se realizează la nivelul Comisiei de monitorizare.

Secretariatul este asigurat de secretarul Comisiei de implementare a SCMI.

5.3. Modul de lucru

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

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 plan strategic instituțional, sau un alt document care să includă:

- **obiectivele generale;**
- **obiectivele specifice;**
- **activitățile** care contribuie la atingerea obiectivelor.

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.**

Consiliul Județean Argeș, 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 încât să răspundă pachetului de cerințe „S.M.A.R.T.” (S= specifice, M= măsurabile, A= adecvate, 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.**

 <p>CONSILIUL JUDEȚEAN ARGEȘ ROMÂNIA JUDEȚUL ARGEȘ</p>	<p>PROCEDURA DE SISTEM</p> <p><u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u></p>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	8

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, se va utiliza model din **anexa nr.1**, în concordanță cu prevederile standardelor de control intern managerial.

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

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, 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.


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

○ **Cadrul procedural**

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.

Responsabilul cu riscurile, colectează riscurile aferente obiectivelor / activităților, sau revizuieste riscurile și măsurile de control în curs de implementare. Sub coordonarea șefilor compartimentelor funcționale, se identifică toate problemele care au apărut și se pot repeta în viitor, sau care pot apărea în desfășurarea activităților și care, au ca efect nerealizarea parțială sau totală a obiectivelor prestabilite

 JUDEȚUL ARGEȘ	PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	9

Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea entității publice / structurii funcționale 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.



În procesul de identificare a riscurilor primul pas îl reprezintă completarea FAR

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

Deciziile luate în condiții de risc (probabilitate): 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 avea impact asupra mai multor obiective ale entității publice, având grade diferite de impact.


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



Reguli asociate identificării riscurilor:

 <p>CONSILIUL JUDEȚEAN ARGEȘ ROMÂNIA JUDEȚUL ARGEȘ</p>	<p>PROCEDURA DE SISTEM</p> <p><u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u></p>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	10

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 probleme 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

 <p>CONSILIUL JUDEȚEAN ARGEȘ ROMÂNIA JUDEȚUL ARGEȘ</p>	<p>PROCEDURA DE SISTEM</p> <p><u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u></p>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	<u>11</u>

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.


○ **Procedura de lucru**

Persoana care identifică un risc 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, împreună cu documentația aferentă (Anexa nr. 3)*, care prezintă:

- Descrierea narativă a riscului:
 - riscul identificat;
 - obiectivul specific;
 - cauze;
 - consecințe;
- Evaluarea riscului:
 - evaluarea probabilității
 - evaluarea impactului

 <p>CONSILIUL JUDEȚEAN ARGEȘ ROMÂNIA JUDEȚUL ARGEȘ</p>	<p>PROCEDURA DE SISTEM</p> <p><u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u></p>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	12

- expunerea la risc.

▪ Tipul de răspuns la risc

- strategia adoptată
- măsurile de control recomandate


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 riscurilor ce aparțin compartimentului, caz în care propune una dintre strategiile de răspuns la risc (acceptarea, monitorizarea, evitarea, transferarea, tratarea).

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

Responsabilul cu riscurile consiliază personalul din cadrul compartimentului pentru gestionarea riscurilor, pe care le centralizează, în vederea întocmirii *Registrului de riscuri* (Anexa nr. 2) și îl transmite secretarului Comisiei.

Secretarul analizează RR de la nivelul compartimentelor și centralizează riscurile ridicate, cu scopul de a evita un volum exagerat și necontrolat de riscuri și de a gestiona eficient riscurile de la nivelul entității. Astfel, riscurile mici sunt gestionate la nivelul compartimentelor care le-au identificat.

 Secretarul EGR elaborează **Registrul de riscuri pe entitate**, care cuprinde **riscurile ridicate**, ce pot avea un impact substanțial și o probabilitate ridicată de manifestare și care vizează entitatea, în întregimea ei.

❖ Evaluarea riscurilor.

○ **Cadrul procedural**

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.

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.

Nivel probabilitate		Abordare
1	Scăzută	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 0 - <20 % ✓ Este foarte puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3 – 5 ani); ✓ Nu s-a întâmplat până în prezent.
2	Medie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 20 - <80 % ✓ Este probabil să se întâmple pe o perioadă medie de timp (1 – 3 ani); ✓ S-a întâmplat de câteva ori în ultimii ani.
3	Ridicată	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 80 - 100 % ✓ Este foarte probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp (< 1 an); ✓ S-a întâmplat de multe ori în ultimul an.

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**.

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.

Scala calitativă referitoare la impact:



Nivel consecințe / impact		Explicație
1	Scăzut	Cu impact scăzut sau foarte scăzut asupra activităților compartimentelor funcționale și/sau fără impact financiar.
2	Mediu	Cu impact mediu asupra activităților compartimentelor funcționale și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar mediu.
3	Ridicat	Cu impact major sau semnificativ asupra activităților compartimentelor funcționale și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar semnificativ.

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.


Având în vedere stadiul de dezvoltare a sistemului de control intern în cadrul C.J Argeș se va utiliza 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	

○ **Procedura de lucru**

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

- **estimarea probabilității de apariție a riscului, pe o scală de trei trepte, ca fiind: scăzută, medie, mare.**

 <p>CONSILIUL JUDEȚEAN ARGEȘ ROMÂNIA JUDEȚUL ARGEȘ</p>	<p>PROCEDURA DE SISTEM</p> <p>MANAGEMENTUL RISCURILOR</p>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	15

- **estimarea impactului** asupra obiectivului, pe o scală de trei trepte, ca fiind: scăzut, mediu, ridicat.
- **estimarea 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.

❖ Gestionarea / tratarea riscurilor.

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

- Comisia de monitorizare (CM)**
- 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 stabilește **cadrul general unitar de identificare, evaluare și gestionare/tratare a riscurilor la nivelul entității publice.**

❖ Stabilirea și implementarea măsurilor de control ale riscurilor (strategia adoptată)

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/secretarul CM prin registrele de riscuri, astfel:

- acceptarea (tolerarea)** riscului, în cazul riscurilor cu expunere scăzută sau atunci când aplicarea unei strategii de răspuns la risc nu este posibilă;
- monitorizarea** permanentă a riscului, în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție;
- evitarea** riscului, cu precizarea că aplicarea acestei strategii este limitată în cazul activităților care țin de scopul (misiunea) procedurii;
- transferarea (externalizarea)** riscului, îndeosebi în cazul riscurilor financiare și patrimoniale;
- tratarea (atenuarea)** riscului, caz în care se identifică măsurile posibile ce pot fi luate astfel încât riscurile să fie controlate satisfăcător, se grupează în variante alternative, se alege varianta cea mai avantajoasă din perspectiva raportului cost/beneficiu.

În cadrul strategiei de risc se definește **toleranța la risc**, care are caracter obligatoriu pentru compartimente și operează până la o nouă analiză și revizuire a acestora.

Ce este și cum se stabilește toleranța la risc? Noțiuni conforme cu metodologia publicată de SGG.

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 specializat.

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

- **Top managementul (managementul superior) al entității analizează riscurile de nivel 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.

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

PROBABILITATE	3	6	9
	2	4	6
	1	2	3
	IMPACT		

Toate riscurile care au un nivel al expunerii peste limita de toleranță la risc acceptată de către entitate, necesită măsuri de control prin care aceste riscuri să devină reziduale.

Explicațiile asociate limitelor de toleranță la risc sunt redată în *Cap. II.3 Gestionarea/tratarea riscurilor din Metodologia de management a riscurilor publicat de SGG.*


Modalitățile de reprezentare a limitelor 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.

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 și se realizează pe baza **Registrului de riscuri pe entitate**.

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 alba** sunt cele caracterizate de o expunere la risc aflată sub limita de toleranță la risc și **în această zonă se află riscurile asumate.**

 JUDEȚUL ARGEȘ	PROCEDURA DE SISTEM <u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	17



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.

❖ Monitorizarea măsurilor de control

După elaborarea *Registrului de riscuri pe entitate*, pe baza profilului de risc și prin stabilirea tipului de strategie, *secretarul CM*, până la finele lunii decembrie a anului în curs, întocmește, anual, un *Plan de măsuri*, care cuprinde riscurile semnificative din cadrul entității publice.

Planul de măsuri, prezentat în Anexa nr. 3, 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; Autoritatea de audit).

Procesul de monitorizare vizează stadiul implementării măsurilor prevăzute în Planul de măsuri prin completarea *Fișelor de urmărire a riscurilor*, prezentat în Anexa nr.2.

Astfel, la nivelul compartimentelor funcționale se va completa *FUR* pentru fiecare risc mediu și ridicat identificat și va cuprinde:

- descrierea riscului monitorizat
- acțiuni/măsuri preventive/corective propuse
- stadiul implementării acțiunilor/măsurilor preventive/corective propuse
- dificultățile întâmpinate
- responsabili și termene

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

 <p>CONSILIUL JUDEȚEAN ARGEȘ ROMÂNIA JUDEȚUL ARGEȘ</p>	<p>PROCEDURA DE SISTEM</p> <p><u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u></p>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	18

După aprobare, secretarul CM transmite persoanelor responsabile cu implementarea măsurilor de control, câte un exemplar al acestuia, pentru aplicare.

Responsabilii cu implementarea măsurilor de control îl informează ori de câte ori este cazul, pe președintele CM, cu privire la stadiul implementării măsurilor de control, pentru analiză și decizie.


❖ **Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor**

În cadrul procesului de revizuire, responsabilul cu riscurile pe compartiment, asigură analizarea stadiului implementării măsurilor de control, a eficacității acestora, precum și reevaluarea riscurilor din sfera lor 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, caz în care membrii EGR revizuiesc calificativele riscurilor (expunerea la risc);
- d) măsurile de control ineficiente;
- e) modificarea termenelor pentru implementarea măsurilor de control;
- f) anumite riscuri trebuie escaladate la nivelurile de management superioare;
- g) se impune reprioritizarea riscurilor;
- h) riscurile tratate pot fi închise, ca urmare a:
 - *constatării, de către membrii CM, a eliminării cauzelor care favorizau apariția riscurilor respective;*
 - *renunțării la unele activități la care erau asociate riscurile respective;*
 - *alte situații, motivate de CM.*

Raportarea cu privire la procesul de gestionare a riscurilor se realizează la nivelul compartimentelor, prin elaborarea unor *rapoarte anuale*, care cuprind o sinteză a activităților desfășurate, conținând cel puțin următoarele aspecte:

- a) activitățile derulate în perioada pentru care se întocmește raportul, în scopul tratării riscurilor identificate;
- b) riscuri noi și măsurile de control instituite;
- c) numărul de riscuri de corupție identificate la nivelul compartimentului, precum și numărul de măsuri de control adoptate pentru prevenirea acestora;
- d) rezultatele reevaluării riscurilor, în cazul în care riscurile au fost reevaluate în perioada raportată;
- e) mențiuni cu privire la întocmirea/actualizarea Registrului riscurilor;
- f) alte aspecte/probleme considerate relevante, în legătură cu modul în care au fost gestionate riscurile la nivelul compartimentului.

 JUDEȚUL ARGEȘ	PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	19

Secretarul CM, elaborează *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor* de la nivelul entității, pe baza rapoartelor transmise de către compartimente, care cuprinde distinct, o secțiune referitoare la:

- *riscurile cu un nivel al expunerii ridicat, care ar putea afecta îndeplinirea obiectivelor specifice ale compartimentelor;*
- *stadiul implementării Planului de măsuri, la data raportării.*

Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul entității elaborată se discută și se analizează în ședința CM și se aprobă președintele acesteia.

6. RESPONSABILITĂȚI

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

Persoana care a identificat un risc efectuează următoarele operațiuni:


- analizează preliminar riscul identificat, cauzele sau circumstanțele care favorizează apariția/repetarea acestuia;
- realizează expunerea la risc pe baza probabilității și impactului riscului, în conformitate cu "Metodologia de management a riscurilor"
- formulează o opinie/soluție cu privire la măsurile necesare a fi luate pentru a controla riscurile identificate;
- completează *Formularul de alertă la risc* atașând la acesta documentația riscului pe care le va transmite responsabilului de risc de la nivelul compartimentului din care face parte.

Responsabilul cu riscurile (Șefii de servicii și birouri, cordonatorii compartimentelor):

- colectează *Formularele de alertă la risc* și documentațiile aferente de la persoanele care au identificat riscurile din cadrul compartimentului;
- analizează și evaluează fiecare *Formular de alertă la risc* și transmite conducătorului riscurile identificate;
- elaborează și transmite Registrul de riscuri al compartimentului Secretarului CM;
- monitorizează implementarea măsurilor de control aferente *Planului de măsuri*, aprobat la nivelul entității, prin *Formularele de urmărire a riscurilor*;
- elaborează *Raportul anual privind procesul de gestionare a riscurilor* pe compartiment, pe care îl transmite spre aprobare conducătorului compartimentului.

Directorii direcțiilor și șefii serviciilor, birourilor, coordonatorii compartimentelor subordonate direct Președintelui:

- analizează, evaluează și decide asupra riscurile incluse în FAR;
- aprobă RR la nivelul său de competență;
- este responsabil cu monitorizarea implementării măsurilor de control aferente *Planului de măsuri* aprobat la nivelul entității;

 <p>CONSILIUL JUDEȚEAN ARGEȘ ROMÂNIA JUDEȚUL ARGEȘ</p>	<p>PROCEDURA DE SISTEM</p> <p><u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u></p>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	20

- aprobă *Raportul anual privind procesul de gestionare a riscurilor* pe structura condusă/coordonată, pe care îl transmite secretarului CM.

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

Membrii CM

- asigură implementarea etapelor aferente procesului de management al riscurilor
- analizează RR pe entitate
- decid asupra nivelului toleranței la risc al entității
- analizează și propun profilul de risc al entității
- stabilesc măsurile de control pentru *Planul de măsuri* de la nivelul entității

Secretarul CM


- elaborează *Regulamentul de organizare și de funcționare a EGR* și îl transmite președintelui EGR, pentru aprobare;
- organizează ședințele EGR, în vederea analizării și tratării riscurilor și întocmește procesele verbale ale întâlnirilor;
- colectează RR de la nivelul compartimentelor și selectează riscurile medii și mari;
- întocmește *Registrul de riscuri* centralizat la nivelul entității și îl transmite spre aprobare președintelui EGR;
- propune limita de toleranță la risc, profilul de risc și strategia de risc ale entității;
- întocmește *Planul de măsuri* și monitorizează progresele înregistrate în vederea implementării acestora;
- monitorizează procesul de gestionare a riscurilor, conform proceselor verbale ale EGR.
- 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*

Președintele CM

- aprobă *Procesele-verbale ale ședințelor*;
- aprobă *Registrul de riscuri* pe entitate.
- aprobă *Limita de toleranță* și avizează *profilul de risc* al entității, discutate în CM;
- semnează *Planul de măsuri* cu riscurile semnificative, care vor fi analizate în Comisia de monitorizare și transmise spre aprobare conducătorului entității;
- aprobă *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor* de la nivelul entității.

Conducătorul entității

- aprobă *profilul de risc* al entității;

 JUDEȚUL ARGEȘ	PROCEDURA DE SISTEM <u>MANAGEMENTUL RISCURILOR</u>	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	21

- aprobă *Planul de măsuri*.

7. Responsabilitati și răspunderi în verificarea/avizarea/revizuirea/arhivarea PS

Verificarea/avizarea PS

După întocmire, PS se transmite secretarului CM care le înregistrează în registrul propriu aferent procedurilor.

Secretarul Comisiei verifică dacă PS elaborată respectă prevederile PS-01 și semnează în formularul model F 01 (Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii), dacă aceasta este conformă cu prevederile prezentei proceduri.

Originalul PS se păstrează de către compartimentul care a elaborat PS și se difuzează, conform Listei persoanelor la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii (F-02), de către persoana responsabilă din cadrul compartimentului care a inițiat PS. O copie a listei de difuzare a PS se înaintează și secretarului Comisiei.

Revizia PS

Atunci când se constată faptul că PS necesită îmbunătățiri sau când se constată că au avut loc modificări ale cadrului normativ ce pot afecta activitatea S.A.P.I, se solicită revizia PS. În acest scop, conducătorul S.A.P.I. va proceda la modificarea procedurii și obținerea aprobărilor necesare.

Revizia PS urmează aceeași succesiune ca la elaborare.

Arhivarea PS

Originalele PS revizuite se păstrează timp de 5 ani de către compartimentele care le-au elaborat.

Dupa această perioadă, PS sunt transmise la arhiva institutiei, cu respectarea reglementărilor specifice arhivării.

8. CUPRINS

<i>Numarul componentei in cadrul procedurii operaționale</i>	<i>Denumirea componentei din cadrul procedurii operaționale</i>	<i>Pagina</i>
	<i>Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei in cadrul ediției procedurii</i>	1-2
	<i>Situatia editiilor și a reviziilor in cadrul editiilor procedurii</i>	2
	<i>Lista cuprinzand persoanele la care se difuzeaza editia sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii</i>	2-3
1.	<i>Scopul procedurii</i>	3
2.	<i>Domeniul de aplicare</i>	3-4
3.	<i>Documentele de referință</i>	4
4.	<i>Definiții și abrevieri ale termenilor utilizati</i>	4-6
5.	<i>Descrierea procedurii</i>	6 - 21
6.	<i>Responsabilitati și răspunderi in derularea activității</i>	21
7.	<i>Responsabilitati și răspunderi în verificarea/ avizarea/ revizuirea/ arhivarea PS</i>	21
8.	<i>Cuprins</i>	22
9.	<i>Anexe (5anexe)</i>	23-27

9. ANEXE

- Anexa 1 – Lista riscurilor atașate activităților
- Anexa 2 – Fișă de urmărire a riscului
- Anexa 3 – Formularul de alertă la risc
- Anexa 4 – Registrul de riscuri
- Anexa 5 – Planul pentru implementarea măsurilor de control

Anexa nr.1

Direcția/ Serviciul/ Biroul /Compartimentul _____					
Nr. crt.	Obiective specifice	Activități	Ațiuni	Riscuri	Cauze
Obiectiv general:					



JUDEȚUL ARGEȘ

PROCEDURA DE SISTEM
MANAGEMENTUL RISCURILOR

PS - 02

Ed. 1

Rev. 2

Pag.

25

Anexa nr.3

Compartimentul/Biroul/Serviciul/Direcția _____

FORMULARUL DE ALERTĂ LA RISC

DETALII PRIVIND RISCUL

Descrierea riscului	Riscul identificat:
	Cauza:
	Impactul:

Evaluarea riscului	Probabilitatea riscului
	Impactul riscului


1 – Scăzută; 2 – Medie; 3 – Ridicată

1 – Scăzut; 2 – Mediu; 3 – Ridicat

Expunere:

Tratarea riscului	Acțiuni preventive recomandate:
-------------------	---------------------------------------

Nume:	Semnătura:	Data:
Nr. crt. al riscului	Data primirii:	Decizia Comisiei:
		Irelevant:

 JUDEȚUL ARGEȘ	PROCEDURA DE SISTEM MANAGEMENTUL RISCURILOR	PS - 02	
		Ed. 1	Rev. 2
		Pag.	26

		Investigații suplimentare	
		Îndosariere	

Anexa nr.4

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.....											
.....											
n...											

Anexa nr.5

PLANUL DE IMPLEMENTARE A MĂSURILOR DE CONTROL

Nr. crt.	Denumire risc	Măsurile de control	Termene de implementare	Persoanele responsabile cu implementarea	Obs.
1.					
...					
...					