

# PROCEDURA DE SISTEM

---

## IDENTIFICAREA ȘI GESTIONAREA RISCURILOR

<b>UAT Județul Argeș</b>	Cod procedură	PS 02		<b>Identificarea și gestionarea riscurilor</b>	Pag. 1 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

**PROCEDURA DE SISTEM**  
IDENTIFICAREA ȘI GESTIONAREA RISCURILOR

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

Nr. Crt.	Proces	Numele și prenumele	Funcția	Directia/ Serviciul/ Biroul	Data	Semnătura
1.1	Elaborare	Olteanu Mirela	Secretar (consilier superior)	Comisia de Monitorizare	21.02.2019	
1.2	Verificare	Anci Ionescu	Consilier Președinte CJ Argeș	Cabinet Președinte	25.02.2019	
1.3	Avizare	Mariana Dinu	Președinte (Administrator Public )	Comisia de Monitorizare	28.02.2019	
		Ion Mânzâna	Vicepreședinte	-	28.02.2019	
		Simona Brătulescu	Vicepreședinte	-	28.02.2019	
		Ionel Voica	Secretar Județ	-	28.02.2019	
		Andreea Tache	Arhitect Șef	Direcția Urbanism și Amenajarea Teritoriului	28.02.2019	
		Alin Stoicea	Director Executiv	Direcția Tehnică	28.02.2019	

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 2 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

		Carmen Mocanu	Director Executiv	Direcția Economică	28.02.2019	
		Alisa Ciobanu (delegatie)	Director Executiv	Direcția Asistență Medicală și Protecție Socială	28.02.2019	
		Alisa Ciobanu	Director Executiv	Direcția Juridică și Administrație Publică Locală	28.02.2019	
		Sorin Ivascu	Director Executiv	Direcția Strategii Sinteze Proiecte cu Finanțare Internațională	28.02.2019	
		Catalin Șovar	Șef Serviciu	Serviciul Monitorizare Lucrări Publice și Guvernanță Corporativă	28.02.2019	
		Adela Gheorghiuța (delegat)	Șef Serviciu	Serviciu Avizare, Autorizare și Control	28.02.2019	
		Iulia Stoica	Șef Serviciu	Serviciul Lucrări Publice Infrastructură Investiții	28.02.2019	
		Rodica Dumitrescu	Sef Serviciu	Serviciu Evidența Administrare Patrimoniu și Devize	28.02.2019	
		Larisa zamfir	Șef Serviciu	Serviciul Buget Taxe	28.02.2019	

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 3 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

				și Venituri		
	Mădălina Ghidoiu	Șef Serviciu	Serviciul Financiar Contabilitate	28.02.2019		
	Eliza Radulescu	Șef Serviciu	Serviciul Resurse Umane	28.02.2019		
	Ana Mincă	Șef Serviciu	Serviciul Asistentă Medicală	28.02.2019		
	Cătălina Predescu	Șef Serviciu	Serviciul Legislativ si Transparență Decizională	28.02.2019		
	Veronica Stroe	Sef Serviciu	Serviciul Juridic Contencios	28.02.2019		
	Roxana Stoenescu	Șef Serviciu	Serviciul Relații Internaționale Cultură Învățământ	28.02.2019		
	Cristina Voicu Olteanu	Sef Serviciu	Serviciu Derulare Proiecte de Investitii cu Finantare Internationala	28.02.2019		
	Codruț Mara	Șef Serviciu	Serciciul Achizitii Publice	28.02.2019		
	Romus Ungureanu	Șef Birou	Biroul Autoritatea Judeteana de Transport	28.02.2019		
	Nicușor Dumitru	Șef Birou	Biroul	28.02.2019		

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 4 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

				Informatic		
		Daniela Pasăre (delegat)	Șef Birou	Biroul Relații Publice Comunicare Promovare	28.02.2019	
		Sorin Țurcanu	Șef Serviciu	Serviciul Audit Public Intern	28.02.2019	
1.4	Aprobare	Constantin Dan Manu	Președinte	Consiliul Județean Argeș	28.02.2019	

**SITUAȚIA edițiilor și a reviziilor:**

	Elemente privind responsabilii / procedura	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
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 nr. 600/2018	Februarie 2019

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

Nr. Crt.	Scopul difuzării	Compartiment	Nume și prenume	Funcție	Exemplar	Data primirii	Semnătură
3.1.	Informare	Cabinet Președinte	Anci Ionescu	Consilier	1		
3.2.	Informare	-	Mariana Dinu	Administrator Public	2		

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 5 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

3.3.	Informare	-	Ion Mânzâna	Vicepreședinte	3		
3.4.	Informare	-	Simona Brătulescu	Vicepreședinte	4		
3.5.	Informare	-	Ionel Voica	Secretar județ	5		
3.6.	Informare	Direcția Amenajarea Teritoriului și Urbanism	Andreea Tache	Arhitect Șef	6		
3.7.	Aplicare	Direcția Tehnică	Alin Stoicea	Director Executiv	7		
3.8.	Aplicare	Direcția Economică	Carmen Mocanu	Director Executiv	8		
3.9.	Aplicare	Direcția Asistență Medicală și Protecție Socială	Alisa Ciobanu (delegație)	Director Executiv	9		
3.10.	Aplicare	Direcția Juridică, Administrație Publică Locală	Alisa Ciobanu	Director Executiv	10		
3.11.	Aplicare	Direcția Strategii, Sinteze, Proiect cu Finanțare Internațională	Sorin Ivașcu	Director Executiv	11		

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 6 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

3.12	Aplicare	Serviciul Monitorizare Lucrări Publice și Governanță Corporativă	Catalin Șovar	Șef Serviciu	12		
3.13	Aplicare	Serviciul Avizare, Autorizare și Control	Adela Gheorghita	Șef Serviciu	13		
3.14	Aplicare	Serviciul Lucrări Publice, Infrastructură, Investiții	Iulia Stoica	Șef Serviciu	14		
3.15	Aplicare	Serviciul Evidență Administrare Patrimoniu și Devize	Rodica Dumitrescu	Șef Serviciu	15		
3.16	Aplicare	Serviciul Buget, Taxe și Venituri	Larisa Zamfir	Șef Serviciu	16		
3.17	Aplicare	Serviciul Financiar-Contabilitate	Mădălina Gidoiu	Șef Serviciu	17		
3.18	Aplicare	Serviciul Resurse Umane	Eliza Rădulescu	Șef Serviciu	18		
3.19	Aplicare	Serviciul Asistență Medicală	Ana Mincă	Șef Serviciu	19		
3.20	Aplicare	Serviciul Legislativ și Transparență Decizională	Cătălina Predescu	Șef Serviciu	20		
3.21	Aplicare	Serviciul Juridic-Contencios	Veronica Stroe	Șef Serviciu	21		
3.22	Aplicare	Serviciul Audit Public Intern	Sorin Țurcanu	Șef Serviciu	22		

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 7 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

<b>Instituția: UAT Județul Argeș</b>	<b>Procedură de Sistem</b>	<b>Exemplarul nr. 1</b>
--------------------------------------	----------------------------	-------------------------

3.23	Aplicare	Serviciul Relații Internaționale, Cultură, Învățământ, Turism	Roxana Stoenescu	Șef Serviciu	23		
3.24	Aplicare	Serviciul Derulare Proiecte Investiții cu Finanțare Internațională	Cristina Voicu Olteanu	Șef Serviciu	24		
3.25	Aplicare	Serviciul Achiziții Publice	Codruț Mara	Șef Serviciu	25		
3.26	Aplicare	Birou Autoritatea Județeană de Transport	Romus Ungureanu	Șef Birou	26		
3.27	Aplicare	Biroul Informatic	Dumitru Nicusor	Șef Birou	27		
3.28	Aplicare	Birou Relații Publice Comunicare Promovare	Daniela Pasare	(reprezentant)	28		
3.29	Evidență / Arhivare	Comisia de Monitorizare	Mirela Olteanu	Secretar interimar	29		

## 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.

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 8 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		



<b>Instituția: UAT Județul Argeș</b>	<b>Procedură de Sistem</b>	<b>Exemplarul nr. 1</b>
--------------------------------------	----------------------------	-------------------------

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 compartimentelor.

## **3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ**

**Principalele acte normative** care stau la baza reglementării **Identificarea și gestionarea 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;
- ✓ Standardul de referință ISO 9001:2015

## **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 îndosărierea și arhivarea formularelor de alertă la risc inclusiv a documentației utilizată pentru fundamentarea riscurilor respective;

<b>UAT Județul Argeș</b>	Cod procedură	<b>PS 02</b>		<b>Identificarea și gestionarea riscurilor</b>	<b>Pag. 9 din 33</b>
	Data aprobării	<b>28.02.2019</b>			
	Ediția	<b>1</b>	<b>28.02.2019</b>		
	Revizia	<b>2</b>	<b>28.02.2019</b>		

<b>Instituția: UAT Județul Argeș</b>	<b>Procedură de Sistem</b>	<b>Exemplarul nr. 1</b>
--------------------------------------	----------------------------	-------------------------

✓ *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;

✓ *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 prioritarizată 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;

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 10 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

<b>Instituția: UAT Județul Argeș</b>	<b>Procedură de Sistem</b>	<b>Exemplarul nr. 1</b>
--------------------------------------	----------------------------	-------------------------

✓ *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 inherent* = 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 (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 metodologică a dezvoltării sistemului de control managerial înființată prin dispoziție a președintelui CJA privind constituirea comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control managerial la nivelul CJA

**Secretariatul comisiei** = Secretariatul comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică 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. 600/2018, cu modificările și completările ulterioare*. Acesta prevede că fiecare entitate publică are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an,

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 11 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

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 eparatului 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

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 CIA și care pot conduce la afectarea gradului de îndeplinire a obiectivelor generale și/sau specifice, aparține nu numai personalului de conducere, dar și întregului personal angajat.



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

- **obiectivele generale;**
- **obiectivele specifice;**

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 12 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

– **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 astfel 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**.

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;

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 13 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

✓ 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

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).

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 14 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

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:**

**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.*

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 15 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		



Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

**g. Nu identificați riscuri care nu afectează obiectivele:** există doar riscuri corelate cu obiectivele. E indicat ca la identificarea riscurilor să se evite stabilirea unei cauzalități indirecte deoarece există pericolul de vedea riscuri peste tot.

**h. Riscurile au o cauză și un efect:** există o cauză și un efect ale materializării riscului. Cauza – un context favorabil apariției riscului. Efectul – impactul materializării riscului.

**i. Trebuie făcută deosebirea între riscul inerent și riscul rezidual.** *Riscul inerent* este riscul specific, ce ține de realizarea obiectivului, fără a fi luate măsuri de atenuare a riscurilor, în timp ce riscul rezidual este acel risc ce rămâne după ce au fost întreprinse măsuri de control intern. *Riscul rezidual* este expresia faptului că riscurile inerente nu pot fi controlate în totalitate. Oricâte măsuri ar fi luate, incertitudinea nu poate fi eliminată.

*Exemplu:*

*Obiectiv: asigurarea accesului la internet sau televiziune prin cablu la toate casele din comuna Y până la finalul anului*

*Risc inerent: nefinalizarea în timp util a procesului de cablare*

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

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

**k. Identificarea riscurilor este necesară dar nu suficientă.** „Anticiparea viitorului” este una din practicile prin care se asigură un proces coerent de identificare proactivă / prospectivă a riscurilor inerente.

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

o **Proceduria 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;

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 16 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		



Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

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
  - 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**

 <b>UA i Județul Argeș</b>	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 17 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

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

Pragurile de probabilitate reflectă percepția entității publice asupra incertitudinii cu care

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

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
<b>1</b>	<b>Scăzut</b>	Cu impact scăzut sau foarte scăzut asupra activităților compartimentelor funcționale și/sau fără impact financiar.
<b>2</b>	<b>Mediu</b>	Cu impact mediu asupra activităților compartimentelor funcționale și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar mediu.
<b>3</b>	<b>Ridicat</b>	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:

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 19 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

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

○ **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.**
- **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:

- a. **Comisia de monitorizare (CM)**
- b. **Responsabili cu gestionarea riscurilor la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice (responsabilii cu riscurile)**
- c. **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:

- a) **acceptarea (tolerarea)** riscului, în cazul riscurilor cu expunere scăzută sau atunci când aplicarea unei strategii de răspuns la risc nu este posibilă;
- b) **monitorizarea** permanentă a riscului, în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție;
- c) **evitarea** riscului, cu precizarea că aplicarea acestei strategii este limitată în cazul activităților care țin de scopul (misiunea) procedurii;

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 20 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

- d) **transferarea (externalizarea)** riscului, îndeosebi în cazul riscurilor financiare și patrimoniale;
- e) **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

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 21 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

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.**



**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*

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 22 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

<b>Instituția: UAT Județul Argeș</b>	<b>Procedură de Sistem</b>	<b>Exemplarul nr. 1</b>
--------------------------------------	----------------------------	-------------------------

- *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.

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:

- riscurile persistă;
- au apărut riscuri noi;
- impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări, caz în care membrii EGR revizuiesc calificativele riscurilor (expunerea la risc);
- măsurile de control ineficiente;
- modificarea termenelor pentru implementarea măsurilor de control;
- anumite riscuri trebuie escaladate la nivelurile de management superioare;
- se impune reprioritizarea riscurilor;
- riscurile tratate pot fi închise, ca urmare a:
  - *constatării, de către membrii CM, a eliminării cauzelor care favorizau apariția riscurilor respective;*

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 23 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

<b>Instituția: UAT Județul Argeș</b>	<b>Procedură de Sistem</b>	<b>Exemplarul nr. 1</b>
--------------------------------------	----------------------------	-------------------------

- *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.

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):***

<b>UAT Județul Argeș</b>	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 24 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		



Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

- 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;
- 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

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 25 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

<b>Instituția: UAT Județul Argeș</b>	<b>Procedură de Sistem</b>	<b>Exemplarul nr. 1</b>
--------------------------------------	----------------------------	-------------------------

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;
- 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.

<b>UAT Județul Argeș</b>	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 26 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

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

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 27 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

## 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

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 28 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

**Anexa nr.1**

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

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 29 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		

Compartimentul/Biroul/Serviciul/Direcția \_\_\_\_\_

## FIȘA DE URMĂRIRE A RISCULUI

Responsabilul cu monitorizarea implementării măsurilor:  
 Nume, prenume .....

Riscul monitorizat:  
 Denumire: .....  
 Expunere: .....

Data urmăririi riscului	Acțiuni preventive propuse	Stadiul implementării acțiunilor preventive	
	Dificultăți întâmpinate .....		
	.....		
	.....		
	Acțiuni noi propuse	Responsabil	Termen de implementare

Compartimentul/Biroul/Serviciul/Direcția \_\_\_\_\_

**FORMULARUL DE ALERTĂ LA RISC**

**DETALII PRIVIND RISCUL**

Descrierea riscului	Riscul identificat: .....
	Cauza: .....
	Impactul: .....

Evaluarea riscului	<b>Probabilitatea riscului</b> <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td align="center">1</td> <td align="center">2</td> <td align="center">3</td> </tr> </table> <p align="center">1 – Scăzută; 2 – Medie; 3 – Ridicată</p>				1	2	3
1	2	3					
<b>Impactul riscului</b> <table border="1"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td align="center">1</td> <td align="center">2</td> <td align="center">3</td> </tr> </table> <p align="center">1 – Scăzut; 2 – Mediu; 3 – Ridicat</p> <p>Expunere: .....</p>				1	2	3	
1	2	3					

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

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

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02	Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 31 din 33
	Data aprobării	28.02.2019		
	Ediția	1 28.02.2019		
	Revizia	2 28.02.2019		

Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

**Anexa nr.4**

**REGISTRUL DE RISCURI**

Obiective/ activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată	Data ultimei revizuri	Risc rezidual			Obs.
			P	I	E			P	I	E	
1.....											
.....											
n...											

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 32 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		



Instituția: UAT Județul Argeș	Procedură de Sistem	Exemplarul nr. 1
-------------------------------	---------------------	------------------

Anexa nr.5

**PLANUL DE IMPLEMENTARE A MĂSURILOR DE CONTROL**

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

UAT Județul Argeș	Cod procedură	PS 02		Identificarea și gestionarea riscurilor	Pag. 33 din 33
	Data aprobării	28.02.2019			
	Ediția	1	28.02.2019		
	Revizia	2	28.02.2019		