

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.1 / 34
		Exemplar nr.1

**AVIZAT**

PREȘEDINTE COMISIE DE MONITORIZARE,

Prof.univ.dr. Emil BĂLAN

**PROPUN AVIZAREA**

DIRECTOR DIRECȚIE CONTROL INTERN,

Ec. Mariana MUREȘAN

**PROCEDURĂ DE SISTEM PRIVIND  
MANAGEMENTUL RISCULUI**

**Ediția I, Revizia 2**

Cod: **PS-02**

Document aprobat prin Hotărârea Senatului SNSPA nr.    din 16.11.2020

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.2 / 34
		Exemplar nr.1

### 1. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau, după caz, a reviziei în cadrul ediției procedurii de sistem

Nr. crt.	Acțiunea	Organism/ compartiment	Numele și prenumele	Funcția	Avize, Hotărâri	Lună/an
1.1.	Elaborat/ verificat conform OSGG nr. 600/2018	Direcția Control Intern	Mariana MUREȘAN	Director	Draft <u>revizie</u> procedura de sistem PS-02	August 2020
1.2.	Aviz de legalitate	Direcția Juridică	Lăcrămioara POP	Director General Adm. Adj.	Avi juridic	Octombrie 2020
1.3.	Verificat	Comisia de monitorizare	Prof.univ.dr Emil BĂLAN	Președinte	Aviz Președinte	Octombrie 2020
1.4.	Avizat  Aprobat	Consiliul de Administrație Senat SNSPA			Decizie CA  Hotărâre Senat	Nr. ....  Nr. ....

### 2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii de sistem

Nr. crt.	Ediția sau, după caz, revizia în cadrul ediției	Componentă revizuită	Modalitatea reviziei	Data la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
2.1.	Ediția I	Elaborarea ediției inițiale	Conform OMFP 946/ 2005 republicat, cu modificările și completările ulterioare	Conform Deciziei CA nr.72/29.04.2013
2.2.	Revizia <u>I</u>	Elaborarea reviziei 1	Conform Ordin SGG nr.400/ 2015, cu modificările și completările ulterioare	Conform Hotărârii Senatului SNSPA nr.19/15.02.2017
2.3.	Reviza <u>2</u>	Elaborarea reviziei	Conform OSGG nr.600/2018, cu modificările și completările ulterioare	Conform Hotărârii Senatului SNSPA nr...../.....

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.3 / 34
		Exemplar nr.1

**3. Lista cuprinzând compartimentele/persoanele la care se difuzează în format electronic ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurii de sistem**

Nr. crt.	Scopul difuzării	Compartiment/Organism	Funcția
3.1.	Informare și aplicare	Toate structurile/compartimentele SNSPA, conform organigramei în vigoare	Conducători structuri/compartimente
3.2.	Informare	Consiliul de Administrație, Senatul SNSPA	
3.3.	Arhivare	Direcția Control Intern	Secretar CM
3.4.	Coordonare, control	Comisia de monitorizare	Președinte Comisie de monitorizare

**4. Scopul procedurii de sistem**

Scopul procedurii este îmbunătățirea procesului de Management al riscurilor, prin parcurgerea etapelor de bază:

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

Identificare

Evaluare

Gestionare

Monitorizare

Revizuire

Raportare

Stabilește un cadru general unitar de identificare, analiză și gestionare a riscurilor privind realizarea obiectivelor la nivelul structurilor/compartimentelor din cadrul SNSPA;

Furnizează personalului și conducerii SNSPA un instrument de control care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod metodic și eficient, pentru atingerea obiectivelor specifice ale structurilor/compartimentelor universității;

Furnizează o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate măsurile/acțiunile de control menite să prevină sau să diminueze riscurile.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.4 / 34
		Exemplar nr.1

## 5. Domeniul de aplicare a procedurii de sistem

Procedura se aplică de către toate structurile/compartimentele din cadrul SNSPA în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor generale și a celor specifice structurilor/compartimentelor universității.

## 6. Documente de referință (reglementări) aplicabile activității procedurate

- a) Legea nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- b) Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- c) Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- d) Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 1054/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea și supravegherea prin misiuni de îndrumare metodologică a stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice;
- e) Metodologie de management al riscurilor 2018 - Secretariatul General al Guvernului;
- f) Legea nr. 190/2018 privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor), cu modificările și completările ulterioare;
- g) Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor), cu modificările și completările ulterioare.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.5 / 34
		Exemplar nr.1

## 7. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura formalizată

### 7.1. Definiții

Nr. Crt.	Termenul	Definiția și/sau, dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	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
2.	Activitate procedurală	Proces major sau activitate semnificativă pentru care se pot stabili reguli și modalități de lucru, general valabile, în vederea îndeplinirii, în condiții de regularitate, eficiență, eficacitate și economicitate a obiectivelor structurii/compartimentului și/sau universității.
3.	Actualizare procedura	Constă fie în revizuirea procedurii fie în elaborarea unei noi ediții.
4.	Cartuș procedura	Text încadrat în chenar, pe o pagină imprimată
5.	Clasarea riscului	procedeu aplicabil riscurilor apreciate, de către CM, ca nerelevante în raport cu obiectivele specifice structurii/compartimentului, constând în îndosărierea și arhivarea formularelor de alertă la risc inclusiv a documentației utilizată pentru fundamentarea riscurilor respective
6.	Compartiment (Structură)	Facultate / direcție / serviciu / birou/ compartiment cu coordonator;
7.	Conducător structură/compartiment	Decan/ director / șef serviciu/ șef birou/ șef alte structuri;
8.	Control intern managerial	Ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile. Sintagma "control

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.6 / 34
		Exemplar nr.1

		intern managerial" subliniază responsabilitatea tuturor nivelurilor ierarhice pentru ținerea sub control a tuturor proceselor interne desfășurate pentru realizarea obiectivelor generale și a celor specifice.
9.	Delegare	Procesul de atribuire de către un conducător de entitate și/sau compartiment, pe o perioadă limitată, a unora dintre sarcinile sale unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.
10.	Diagrama de proces	Schema logică cu forme grafice care reprezintă etapele și pașii realizării unui proces sau unei activități.
11.	Ediție procedură	Forma actuală a procedurii; ediția unei proceduri se modifică atunci când deja au fost realizate de regulă trei revizii ale respectivei proceduri sau atunci când modificările din structura procedurii depășesc 50% din conținutul reviziei anterioare.
12.	Escaladarea riscului	Procedeu prin care conducerea unei structuri/compartiment alertează Rectorul universității cu privire la riscurile pentru care structura/compartimentul nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora
13.	Evaluarea riscului	Evaluarea consecințelor materializării riscului în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului
14.	Evitarea riscului (terminare)	Tip de răspuns la risc care constă în eliminarea/restrângerea circumstanțelor/activităților care generează riscul
15.	Expunere la risc	Consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți universitatea în raport cu obiectivele stabilite, în situația în care riscul se materializează
16.	Gestionarea riscurilor sau managementul riscurilor	Toate procesele privind identificarea, evaluarea și aprecierea riscurilor, stabilirea responsabilităților, luarea măsurilor de atenuare sau anticipare a riscurilor, revizuirea periodică și monitorizarea progresului

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.7 / 34
		Exemplar nr.1

17.	Impactul	Efectul asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa
18.	Măsurile de control	Acțiuni stabilite pentru gestionarea riscurilor și monitorizarea permanentă sau periodică a unei activități (situații).
19.	Materializarea riscului	Translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit). Riscul materializat se transformă dintr-o amenințare posibilă în problemă, dacă riscul reprezintă un eveniment negativ sau într-o situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate
20.	Monitorizare	Acțiune continuă de colectare a informațiilor relevante, despre modul de desfășurare a unui proces sau a unei activități.
21.	Monitorizarea riscului	Tip de răspuns la risc care constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere, parametrul supravegheat cu precădere fiind probabilitatea
22.	Obiectiv	Descrie un rezultat așteptat sau un impact și rezumă motivele pentru care au fost întreprinse o serie de acțiuni.
23.	Obiective generale	Enunț general asupra a ceea ce va fi realizat și a îmbunătățirilor ce vor fi întreprinse;
24.	Obiective individuale	Exprimări cantitative sau calitative ale scopului pentru care a fost creat și funcționează postul respectiv; aceste obiective se realizează prin intermediul sarcinilor, ca urmare a competenței profesionale, autonomiei decizionale și autorității formale de care dispune persoana angajată pe postul respectiv.
25.	Obiective specifice	Derivate din obiective generale și care descriu, de regulă, rezultate sau efecte așteptate ale unor activități care trebuie atinse pentru ca obiectivul general corespunzător să fie îndeplinit.
26.	Probabilitate de materializare a riscului	Posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se realizeze

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.8 / 34
		Exemplar nr.1

27.	Procedură de sistem (procedură general)	Descrie un proces sau o activitate care se desfășoară la nivelul entității publice aplicabil/aplicabilă majorității sau tuturor compartimentelor, dintr-o entitate publică.
28.	Procedură documentată	Modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces, editat pe suport de hârtie sau în format electronic; procedurile documentate pot fi proceduri de sistem și proceduri operaționale.
29.	Procedură operațională (procedură de lucru)	Procedură care descrie un process sau o activitate care se desfășoară la nivelul uneia sau mai multor structuri/compartimente, fără aplicabilitate la nivelul întregii universități.
30.	Proces	Un flux de activități sau o succesiune de activități logic structurate și organizate, în scopul atingerii unor obiective definite.
31.	Profilul de risc	Un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritarizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă instituția
32.	Registrul riscurilor	Document integrator al gestiunii riscurilor, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor de către conducerea universității
33.	Responsabilitate managerială	Definește un raport juridic de obligație a îndeplinirii sarcinilor de către conducătorul entității publice sau al unei structuri organizatorice a acesteia, care presupune să exercite managementul în limitele unor determinări interne și externe, în scopul realizării eficiente și în conformitate cu dispozițiile legale a obiectivelor stabilite.
34.	Responsabilul cu riscurile	Persoană desemnată de către conducătorul compartimentului de la primul nivel de conducere, care colectează informațiile privind



Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.9 / 34
		Exemplar nr.1

		riscurile din cadrul compartimentului, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul acestuia
35.	Resurse	Totalitatea elementelor de natură fizică, tehnică, umană, informațională și financiară, necesare ca input pentru ca strategiile să fie operaționale.
36.	Revizie procedură	Acțiuni de modificare, respectiv adăugare sau eliminare a unor informații, date, componente ale ediției unei proceduri, modificări ce implică de regulă sub 50% din conținutul procedurii.
37.	Risc	O problemă (situație, eveniment, etc.) care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potențată. În prima situație, riscul reprezintă o amenințare, iar în cea de-a doua, riscul reprezintă o oportunitate. Riscul reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite și trebuie privit ca o combinație între probabilitate și impact. După amploarea impactului riscurile pot fi strategice sau operaționale. De asemenea, unele riscuri își au sorginea în mediul extern organizației (riscuri externe), iar altele sunt proprii organizației însăși (riscuri interne). Riscurile mai pot fi privite și prin prisma naturii activității, caz în care, acestea pot fi riscuri: legislative, juridice, securitatea informațiilor, financiare, profesionale, sociale, informaționale, de funcționare, patrimoniale, etc.
38.	Risc inerent	Expunerea la un anumit risc înainte să fie luată vreo măsură de tratare (atenuare) a lui
39.	Risc operational	Risc care poate afecta capacitatea unui compartiment de a-și atinge obiectivele specifice
40.	Risc rezidual	Expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de tratare (atenuare) a lui, presupunând că măsurile sunt eficace

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.10 / 34
		Exemplar nr.1

41.	Risc semnificativ/strategic/ridicat	Risc major, reprezentativ care poate afecta capacitatea entității de a-și atinge obiectivele; risc care ar putea avea un impact și o probabilitate ridicată de manifestare și care vizează entitatea în întregime ei
42.	Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare	Persoană/persoane desemnată/desemnate de către președintele Comisiei de Monitorizare sau structură/compartiment, având ca sarcină principală managementul documentelor ce sunt în atribuția comisiei, în funcție de complexitatea structurii organizatorice a entității publice.
43.	Strategia de risc	Abordarea generală pe care o are universitatea în privința riscurilor. Aceasta trebuie să fie documentată și ușor accesibilă în instituție. În cadrul strategiei de risc se definește toleranța la risc
44.	Toleranța la risc	Cantitatea de risc pe care universitatea este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat
45.	Transferarea (externalizarea) riscului	Tip de răspuns la risc recomandat în cazul riscurilor financiare și patrimoniale si care constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării acelu risc, încheindu-se în acest scop un contract
46.	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 instituția

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.11 / 34
		Exemplar nr.1

## 7.2. Abrevieri ale termenilor

Nr. Crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1.	PS	Procedură de sistem
2.	PO	Procedura operațională
3.	SNSPA	Școala Națională de Științe Politice și Administrative
4.	SGG	Secretariatul General al Guvernului
5.	CM	Comisia de monitorizare
6.	DCI	Direcția Control Intern
7.	SPS	Direcția Secretariat, Senat, CA, Proiecte Strategice
8.	RR	Registrul de riscuri
9.	FUR	Fișa de urmărire a riscurilor
10.	FAR	Formular alertă la risc

## 8. Descrierea procedurii de sistem

### 8.1. Generalități:

Revizia Procedurii de sistem privind Managementul riscului se întemeiază pe modificările și completările aduse Ordinului SGG nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Managementul riscului reprezintă un element al sistemului de control intern managerial, cu ajutorul căruia sunt descoperite riscurile semnificative din cadrul universității, scopul final fiind menținerea acestor riscuri la un nivel acceptabil.

Standardul 8 - Managementul riscului - face parte din familia standardelor metodologice și are ca scop crearea unui cadru unitar în abordarea problematicii riscului fără a limita posibilitatea dezvoltării acesteia la nivelul universității. Este important însă, ca dincolo de conformitatea cu acest standard, universitatea să poată să-și demonstreze capacitatea de a gestiona riscurile în anumite circumstanțe specifice și într-o manieră care să susțină atingerea propriilor obiective.

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

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.12 / 34
		Exemplar nr.1

SNSPA, prin managementul ei, are obligația minimală de a:

- analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale;
- stabili tipul de răspuns la risc;
- numi responsabilii cu riscurile;
- consemna informațiile privind riscurile în registrul de riscuri.

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 universității;
- identificarea riscurilor, 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 nivelului de toleranță la risc / nivelului acceptabil de expunere la risc;
- evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze, stabilirea impactului și expunerea la risc;
- stabilirea tipului de răspuns la risc (strategiei adoptate).

Este necesar un stil de management proactiv, prin conceperea și implementarea unor măsuri axate pe identificarea riscurilor posibile, înainte ca ele să se materializeze și să producă consecințe nefavorabile asupra obiectivelor și activităților stabilite.

În urma acestei analize care trebuie realizată sistematic, în cazul nostru, anual, cu privire la activitățile desfășurate în cadrul universității pentru atingerea obiectivelor, este necesar să se elaboreze planuri corespunzătoare de prevenire a riscurilor cât și pentru limitarea posibilelor consecințe ale acestora, să fie stabilite persoanele responsabile cu aplicarea planurilor respective, precum și responsabili de risc care să gestioneze riscurile aferente acestor obiective.

Implementarea controlului intern managerial nu trebuie privită ca o activitate suplimentară față de atribuțiile specifice postului. Pentru persoanele cu atribuții în managementul riscurilor (coordonatori structure/compartimente, responsabilul cu riscurile) sarcinile se înscriu în Fișa postului.

În ceea ce privește *procesul de gestionare a riscurilor*, conducerea SNSPA, prin coordonatorii de structuri/compartimente, are obligația de a găsi pârghii de creștere a gradului de conștientizare a personalului, pentru a înțelege utilitatea și necesitatea acestuia în activitatea curentă.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.13 / 34
		Exemplar nr.1

## 8.2. Contextul organizatoric al procedurii de sistem

- a) Conform Art. 5, alineatul (1) din OSGG Nr. 600/2018, procesul de management al riscurilor se află în responsabilitatea Comisiei de Monitorizare;
- b) Conducătorii structurilor/compartimentelor desemnează responsabilii cu riscurile (persoana desemnată de conducător din cadrul structurii/compartimentului respectiv), care îi asistă în procesul de administrare a riscurilor proprii;
- c) Secretarul echipei de gestionare a riscurilor și înlocuitorul acestuia sunt desemnați de către președintele CM;

## 8.3. Identificarea riscurilor

Managementul riscurilor reprezintă un proces complex de identificare, analiză și răspuns la posibile riscuri ale universității, printr-o abordare documentată, vizând reducerea expunerii la pierderi. Astfel, controlul intern este asociat direct cu managementul riscurilor, deoarece, prin măsurile luate, se asigură, în mod rezonabil, un cadru funcțional ce permite universității să își atingă obiectivele.

### 8.3.1 Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora

În procesul de identificare a riscurilor se au întotdeauna în vedere obiectivele și activitățile care contribuie la realizarea acestora. Pentru o identificare corespunzătoare a riscurilor, este absolut necesară existența unui document, care să conțină obiectivele asumate la nivelul entității. Acesta poate fi un *plan de management*, un *plan strategic instituțional* sau un alt document care să includă: *obiectivele generale*, *obiectivele specifice*, *activitățile* care contribuie la atingerea obiectivelor. Obiectivele specifice trebuie definite astfel încât să răspundă pachetului de cerințe SMART (S - specifice, M - măsurabile, A - adecvate, R - realiste, T - să aibă un termen de realizare).

Pentru o bună administrare a riscurilor la toate nivelurile manageriale, conducătorii structurilor/compartimentelor de la primul nivel de conducere identifică și colectează riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților, care afectează atingerea obiectivelor specifice, inclusiv riscurile de corupție și monitorizează procesul de implementare a managementului riscurilor.

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

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.14 / 34
		Exemplar nr.1

diminuării probabilității și efectelor/impactului pe care acestea le pot produce. Un risc identificat poate impacta mai multe obiective ale universității, având grade diferite de impact.

**Identificarea unui risc** presupune definirea corectă a riscului, cu respectarea următoarelor reguli:

- riscul este o incertitudine și nu ceva sigur, este o situație, un eveniment care poate să apară;
  - riscurile care nu afectează obiectivele/activitățile nu se identifică ca riscuri;
  - problemele dificile identificate nu trebuie ignorate. Ele pot deveni riscuri în situații repetitive din cadrul universității;
  - riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor. Impactul nu este risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor;
  - riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor;
  - problemele care vor apărea cu siguranță nu constituie riscuri, ci certitudini;
  - problemele a căror apariție este imposibilă nu constituie riscuri, ci ficțiuni.
  - 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. riscului;
  - trebuie făcută deosebirea între riscul inerent și riscul residual;
  - identificarea riscurilor este necesară dar nu suficientă;
  - riscurile identificate trebuie grupate. Gruparea riscurilor se face în funcție de percepție și nevoi.
- Un management eficace al riscurilor presupune faptul că identificarea riscurilor este un proces permanent, care permite racordarea universității la procesul de schimbare și adaptare.

#### 8.4 Evaluarea riscurilor

Scopul evaluării riscurilor constă în:

- stabilirea unei ierarhii a riscurilor identificate și funcție de toleranța la risc;
- stabilirea celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor.

O analiză de risc nu poate elimina complet riscul deciziei, dar poate oferi conducerii unei entități publice capacitatea de a:

- decide dacă riscul este sau nu acceptabil;
- cunoaște consecințele deciziei atât cele pozitive, cât și cele negative;
- reduce riscurile prin măsuri de control.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.15 / 34
		Exemplar nr.1

Evaluarea riscurilor se realizează urmărind un tip de răspuns la risc într-o ordine de priorități și reprezintă etapa ulterioară identificării riscurilor. Evaluarea riscurilor constă în:

- a) Estimarea **probabilității** de apariție a riscului, pe o scală în 3 trepte, ca fiind:

PROBABILITATE		
1	2	3
Scăzută (S)	Medie (M)	Ridicată (R)

Pragurile de probabilitate reflectă percepția entității publice asupra incertitudinii cu care pot fi asociate riscurile identificate. La unele riscuri se impune o estimare calitativă, la altele se impune o estimare cantitativă.

- b) Estimarea **impactului** asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor, pe o scală în 3 trepte, ca fiind:

IMPACT		
1	2	3
Scăzută (S)	Medie (M)	Ridicată (R)

Estimarea impactului se face atât calitativ cât și cantitativ. Chiar dacă estimările cantitative sunt mai apreciate și mai relevante, în cele din urmă, imaginea unitară asupra riscurilor identificate este dată de o apreciere calitativă (aceasta se construiește inclusiv pe baza estimării cantitative).

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

Nu este obligatoriu ca estimarea impactului să se facă pe toate componentele sale, deoarece uneori nu este posibil acest lucru sau nu este relevant. Rezultatele estimărilor cantitative asupra impactului se transpun într-o apreciere calitativă care reflectă importanța percepută în raport cu obiectivele.

- c) Evaluarea **expunerii** la risc, respectiv consecințele, ca o combinație între probabilitate și impact, în cazul în care riscul se materializează.

Expunerea la risc este un concept probabilistic, fiind legată direct de probabilitatea de materializare a riscului. Ea are semnificație doar înainte de apariția riscului.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.16 / 34
		Exemplar nr.1

**Fig.1 Stabilirea exponerii la risc = probabilitate x impact**

Ridicat (R)	<b>IMPACT</b>	3	6	9
Mediu (M)		2	4	6
Scăzut (S)		1	2	3
		<b>PROBABILITATE</b>		
		Scăzută (S)	Medie (M)	Ridicată (R)

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

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

## 8.5 Gestionarea riscurilor- strategie, monitorizare, revizuire

Gestionarea eficientă a procesului de Management al riscurilor, la nivelul universității se face prin:

- Direcția de Control Intern, structură cu atribuții în Managementul riscului;
- Responsabili cu gestionarea riscurilor la nivelul fiecărui compartiment de la primul nivel de conducere din cadrul universității (Responsabilul cu riscurile);
- Procedura de sistem (PS) privind Managementul riscurilor.

### 8.5.1 Toleranța la risc

Toleranța la risc reprezintă cantitatea de risc pe care universitatea este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat în situații în care riscul poate fi o oportunitate sau amenințare.



Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.17 / 34
		Exemplar nr.1

Exemplu: Fluctuația personalului în limita procentului de 10% - poate fi benefică, reprezentând o oportunitate de a „întineri” personalul; dacă însă fluctuația de personal depășește această limită putem vorbi de o amenințare (pierdem personalul calificat).

În conexiune cu toleranța la risc, Comisia de monitorizare se stabilește limita de toleranță la risc, limită ce se analizează din următoarele perspective:

- Cost-beneficiu - scopul acestei analize este de a se depista dacă limita de toleranță propusă nu presupune “costuri” exagerat de mari în raport cu beneficiul.
- Resurse - pe care universitatea le poate aloca măsurilor de control. Dacă resursele sunt insuficiente, se operează o ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități și o reajustare a limitelor de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare.

### 8.5.2 Stabilirea nivelului de tolerare

Toleranța la risc se poate face în raport cu expunerea la risc, utilizând o reprezentare matriceală, ca cea din Fig.1, de mai sus, interpretată astfel:

Nivel tolerare		Explicații
1 – 2	Tolerabil	Expunere la risc, sub limita de tolerare = nu necesită nicio măsură de control. Aici se găsesc <i>riscurile asumate</i> .
3	Tolerare ridicată	Expunere la risc, la limita de tolerare = necesită măsuri de control pe termen scurt.
4	Tolerare scăzută	Expunere moderată la risc = necesită măsuri de control pe termen mediu/ lung sau monitorizare
6 - 9	Intolerabil	Expunere foarte mare la risc = necesită măsuri de control urgente

Instrumentul de bază în Managementul riscurilor îl reprezintă *Registrul de riscuri (RR)* ce se completează la nivelul fiecărei structure din cadrul SNSPA și se centralizează în cadrul Direcției Control Intern. Elaborarea *Registrului de riscuri* confirmă existența unui sistem funcțional de monitorizare a riscurilor. Vezi modelul din Anexa nr.3.

Registrul de Riscuri pe structure/compartimente cuprinde toate riscurile identificate, iar Registrul general al Riscurilor cuprinde *riscurile semnificative* la nivel de universitate.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.18 / 34
		Exemplar nr.1

### 8.5.3 Tipurile de răspuns la risc

Tipuri de răspuns la risc (strategii adoptate) aplicabile în Managementul riscurilor:

a) **Acceptarea (tolerarea)** riscurilor, este un tip de răspuns adecvat pentru riscurile cu o expunere scăzută. Este potrivit riscurilor inerente care au o expunere mai mică decât limita de toleranță. Acceptarea se aplică atunci când riscurile identificate la nivel de structură/compartiment sunt asumate de către persoanele cu funcții decizionale.

b) **Monitorizarea** riscurilor este o strategie recomandată în cazul riscurilor cu impact ridicat, dar cu probabilitate scăzută de apariție. Este un tip de răspuns la risc caracterizat prin acceptarea riscului cu obligația de a-l supraveghea permanent, îndeosebi, de a monitoriza probabilitatea de apariție a riscului.

c) **Evitarea** riscurilor este o strategie aplicată cu precădere pentru activitățile generale (suport), în cazul în care nu există o altă modalitate de a gestiona riscurile. Constă în eliminarea activităților care generează riscul.

d) **Transferarea (externalizarea)** riscurilor este utilizată în special în cazul riscurilor financiare și patrimoniale. Riscurile ce țin de credibilitatea universității nu se pot externaliza către terți. Exemple de transfer al riscurilor: contracte de asigurare; contracte de pază și protecție ale unei entități publice; contracte de mentenanță pentru infrastructura tehnică din dotare: IT, reparații sisteme de aer condiționat ale unei entități publice; service pentru parcul auto, etc.

e) **Tratarea (gestionarea)** riscurilor este strategia aplicată frecvent pentru majoritatea riscurilor identificate la nivelul universității. Acest tip de răspuns la risc presupune luarea unor măsuri de control pentru riscurile inerente care au o expunere mai mare decât limita de toleranță.

În vederea gestionării acestor riscuri vor fi luate în considerare, obligatoriu, riscurile cu expunere ridicată (de culoare roșie), iar în funcție de decizia Comisiei de monitorizare (prin aprobarea limitei de toleranță) și riscurile medii (de culoare orange) aflate deasupra limitei de toleranță. Riscurile medii situate sub limita de toleranță vor fi monitorizate la nivelul compartimentelor.

### 8.6 Etapele parcurse în procesul de identificare - evaluare

După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-a definit limita de toleranță, este necesară stabilirea *tipului de răspuns la risc și măsurile de control*, pentru fiecare risc în parte (strategia adoptată). În acest sens se analizează dacă riscurile pot fi sau nu ținute sub control.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.19 / 34
		Exemplar nr.1

Următorul pas este completarea Formularul de alertă la risc (Anexa nr.1) ce se va transmite responsabilului cu riscurile de la nivelul structurii/compartimentului din care face parte.

Conducătorul structurii/compartimentului, asistat de responsabilul cu riscurile, analizează fiecare formular de Alertă la risc primit, propunând:

- a) clasarea formularului “Alertă la risc”, dacă riscul este nerelevant;
- b) escaladarea riscului la nivelurile superioare ale managementului;
- c) reținerea, spre dezbatere de către membrii CM, a riscurilor ce aparțin structurilor/compartimentelor, caz în care se propune una dintre **strategiile de răspuns (tipurile) la risc** (acceptarea, monitorizarea, evitarea, transferarea, tratarea).

Pentru fiecare risc identificat și evaluat, cu privire la tipul de răspuns (strategia adoptată) considerat cel mai adecvat, decizia finală cu privire la acest aspect aparține conducătorilor structurilor/compartimentelor.

Semestrial, sau ori de câte ori este necesar, conducătorii structurilor/compartimentelor organizează ședințe de analiză a riscurilor proprii în cadrul cărora se examinează, pe baza datelor cuprinse în formularele de alertă la risc, noile riscuri raportate, resursele care pot fi alocate acțiunilor propuse pentru contracararea riscurilor existente.

La finalul ședinței de analiză a riscurilor, responsabilii cu riscurile pe structuri/compartimente:

- consemnează în procesul-verbal al ședinței (Anexa nr.2) toate măsurile propuse a fi implementate privind riscurile. Procesul-verbal se aprobă de conducătorul structurii/compartimentului respectiv;
- transmit formularele de alertă la risc și documentația aferentă pentru riscurile escaladate responsabililor cu riscurile de la nivelurile de competență la care s-a convenit, cu excepția cazurilor în care s-a escaladat la un nivel ierarhic superior, caz în care conducătorul structurii/ compartimentului trebuie să motiveze și să susțină documentația riscurilor escaladate;
- îndosariază dosarele de alertă la risc clasate;
- completează/actualizează, după caz, în baza informațiilor/datelor privind riscurile, cuprinse în procesul – verbal al ședinței, Registrul riscurilor (Anexa nr.3) existent la nivelul structurii/compartimentului din care face parte;

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.20 / 34
		Exemplar nr.1

- listează și transmite secretarului CM spre centralizare, un exemplar al Registrului riscurilor pe suport hârtie, după ce, în prealabil, acesta a fost semnat de conducătorul structurii/compartimentului și prin e-mail varianta electronică a acestuia;

- îndosariază un exemplar al Registrului riscurilor.

### **8.7. Monitorizarea implementării măsurilor de control**

Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil al riscurilor, astfel încât acestea să se afle în limita de toleranță acceptată.

#### **8.7.1 Planul de implementare a măsurilor de control**

La nivelul universității, procesul de monitorizare a implementării măsurilor de control se realizează pe baza unui plan. Astfel, Direcția Control Intern primește informații (măsurile de control) de la responsabilii cu riscurile pentru elaborarea Planului de implementare a măsurilor de control (Anexa 4).

Planul de implementare a măsurilor de control va cuprinde inclusiv recomandările cu privire la măsurile de control, cuprinse în rapoartele de audit (structura internă de audit; Curtea de Conturi; Autoritatea de Audit; structurile de audit ale Comisiei Europene). Pentru fiecare risc înregistrat în Planul de implementare a măsurilor de control aprobat, se realizează Fișa de urmărire a riscului (Anexa nr.6).

#### **8.7.2 Monitorizarea măsurilor de control**

Se realizează permanent prin:

a) *Planul de implementare a măsurilor de control* - responsabilii cu riscurile raportează Comisiei de Monitorizare riscurile semnificative/ strategice/ ridicate, sau medii după caz;

b) *Fișa de urmărire a riscului (FUR)* - responsabilii cu riscurile raportează superiorului ierarhic al structurii/compartimentului stadiul implementării măsurilor de control.

Procesul de monitorizare privind implementarea măsurilor de control se realizează pe baza Fișelor de urmărire a riscurilor (Anexa nr.1).

Persoana care a identificat riscul asistat de responsabilul cu riscurile de la primul nivel de conducere va completa Fișele de urmărire a riscurilor pentru riscurile incluse în Planul de implementare a măsurilor de control aprobat la nivelul entității. Fișa de urmărire a riscului conține

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.21 / 34
		Exemplar nr.1

- ID-ul riscului (format din abrevierea compartimentului și numărul curent al riscului);
- Denumirea riscului monitorizat;
- Nivelul de expunere la risc
- Măsurile de control propuse în Formularul de alertă la risc
- Stadiul implementării măsurii de control
- Dificultățile întâmpinate
- Acțiunile noi propuse
- Responsabilul și termenele

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

După aprobarea Planului de implementare a măsurilor de control, Direcția Control Intern transmite conducătorilor de structuri/compartimente, câte un exemplar al acestuia, pentru aplicare.

### **8.8. Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor**

Revizuirea și raportarea riscurilor este etapa finală care încheie procesul de Management al riscurilor. În procesul de revizuire se analizează situațiile în care:

- Riscurile persist;
- Au fost identificate riscuri noi;
- Impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- Instrumentele de control intern puse în aplicare sunt eficiente;
- Anumite riscuri trebuie gestionate la un nivel de conducere și altele.

Revizuirea riscurilor trebuie să ofere asigurări privind evaluarea procesului de management al riscurilor cel puțin o dată pe an și instrumente de alertare ale nivelelor ierarhic superioare cu privire la riscurile noi identificate sau a modificărilor intervenite la riscurile existente, astfel încât aceste schimbări să fie gestionate.

Raportarea anuală a riscurilor se realizează pe două nivele: a) la nivelul compartimentului de la primul nivel de conducere – de către responsabilul cu riscurile, printr-un raport asumat de conducătorul compartimentului și care se transmite Secretariatului tehnic al Comisiei de monitorizare. b) la nivelul entității publice – de către Secretariatului tehnic al Comisiei de monitorizare, pe baza rapoartelor de la compartimente informează conducătorul entității asupra stadiului procesului de gestionare a riscurilor.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.22 / 34
		Exemplar nr.1

## 8.9 Implicația compartimentului de audit public intern

În procesul de gestionare al riscurilor, compartimentul de audit public intern se realizează astfel:

- a) evaluări independente și misiuni de consiliere și îndrumare cu scopul asigurării unei identificări corecte și a tratării riscurilor;
- b) misiuni de audit, care compensează procesul de revizuire și raportare a riscurilor bazat pe subiectivismul autoevaluării.

## 9. Responsabilități și răspunderi în derularea activității

### 9.1. Personalul SNSPA:

- a) Participă la inventarierea proceselor/activităților proprii structurii/ compartimentului din care fac parte, în relație cu obiectivele specifice;
- b) Identifică și realizează o evaluare preliminară a riscurilor inerente asociate obiectivelor specifice;
- c) Formulează opinii cu privire la măsurile de control adecvate riscurilor identificate, pe care le consemnează în formularul „Alertă la risc”;
- d) Implementează măsurile de control stabilite de conducerea SNSPA pentru structura/ compartimentul din care fac parte.

### 9.2. Responsabilii cu riscurile din cadrul structurilor/compartimentelor:

- a) Asistă conducătorii structurilor/compartimentelor din care fac parte în vederea analizării tuturor proceselor și activităților proprii coordonate, în corelare cu obiectivele stabilite și identificare a riscurilor asociate acestora;
- b) Consiliază personalul din cadrul structurilor/compartimentelor din care fac parte, pentru elaborarea registrelor de riscuri pe structuri/compartimente, în conformitate cu modelul prezentat în Ordinul SGG nr.200/2016, Anexa nr. 2 A - Registrul de riscuri;
- c) Colectează, înregistrează, analizează, selectează și clasează formularele de ”Alertă la risc”;
- d) Propun măsuri de control pentru riscurile identificate în cadrul structurii/ compartimentului;
- e) Transmit, anual (sau ori de câte ori este cazul), CM SNSPA, spre analiză și dezbateră, Registrul riscurilor aferent structurii/compartimentului din care fac parte, completat/actualizat cu riscurile

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.23 / 34
		Exemplar nr.1

noi identificate, documentația aferentă riscurilor, precum și rapoartele de monitorizare a implementării măsurilor de control intern;

f) Organizează ședințele de analiză și evaluare a riscurilor proprii;

g) Transmit responsabilului cu monitorizarea implementării măsurilor de control, formularele de alertă la risc și documentația aferentă;

h) Elaborează un raport *anual*, semnat de conducător, cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul structurii/compartimentului *și îl transmite secretarului tehnic al CM*. Raportul trebuie să cuprindă numărul total de riscuri gestionate la nivelul structurii/compartimentului respectiv, numărul de riscuri tratate și nesoluționate până la sfârșitul anului, măsurile de control implementate sau în curs de implementare și eventualele revizuiți ale evaluării riscurilor, cu respectarea limitelor de toleranță la risc aprobate de conducerea entității publice;

i) Elaborează/completează/actualizează/listează și îndosariază Registrul riscurilor aferent structurii/compartimentului din care fac parte ;

j) Transmit *secretarului tehnic al CM* spre centralizare, un exemplar al Registrului riscurilor pe suport hârtie, după ce, în prealabil, acesta a fost semnat de conducătorul structurii/compartimentului și prin e-mail varianta electronică a acestuia.

### **9.3. Direcția Control Intern:**

a) Elaborează proiectul *Informării*, pe baza rapoartelor anuale semnate de conducătorii structurilor/compartimentelor privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor, dar și pe baza *Planului de implementare a măsurilor de control* și îl transmite CM;

b) Elaborează proiectul *Registrului general al riscurilor* de la nivelul universității, prin centralizarea registrelor de riscuri de la nivelul structurilor/compartimentelor, actualizate anual și îl transmite CM;

c) Elaborează raportările privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor în cadrul SNSPA solicitate de Ministerul Educației Naționale sau alte organe abilitate și le transmite CM;

d) Arhivează documentele CM.

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.24 / 34
		Exemplar nr.1

**9.4. Comisia de monitorizare** (conducătorii structurilor/compartimentelor):

a) Analizează, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor generale/specifice și funcționarea de ansamblu a SNSPA prin stabilirea limitelor de toleranță la risc, anual, aprobate de conducerea universității, care sunt obligatorii și se transmit tuturor structurilor/compartimentelor pentru aplicare;

b) Validează sau invalidează propunerea de clasare pentru riscurile considerate nerelevante;

c) Evaluează și ierarhizează riscurile asociate obiectivelor specifice structurilor/compartimentelor universității în funcție de toleranța la risc;

d) Propun escaladarea riscurilor la nivelul ierarhic imediat superior sau la nivelul de competență care le pot controla, în cazul în care:

- măsurile necesare exced competențele decizionale ale structurii/compartimentului respectiv;

- resursele de gestionare a riscurilor sunt insuficiente.

e) Decid cu privire la tipul de răspuns cel mai adecvat pentru fiecare risc identificat/evaluat;

f) Analizează noile riscuri raportate, ca și modificările apărute la riscurile inițiale;

g) Revizuiesc calificativele riscurilor și stabilesc o nouă ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități, reajustând limitele de toleranță;

h) Analizează rapoartele de audit reținând riscurile identificate prin acestea, propune măsurile de control recomandate, termene-limită și responsabilii cu implementarea măsurilor de control;

i) Analizează stadiul implementării acțiunilor și măsurilor de control;

j) Stabilesc închiderea riscurilor soluționate;

k) Analizează, în vederea aprobării de către conducerea SNSPA, informarea anuală privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul universității;

l) Formulează propuneri de îmbunătățire a gestionării riscurilor.

**9.5. Președintele Comisiei de monitorizare:**

a) Avizează Registrul riscurilor de la nivelul universității și îl transmite conducerii SNSPA spre aprobare;



Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.25 / 34
		Exemplar nr.1

b) Avizează informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul universității și o transmite conducerii SNSPA spre aprobare.

**9.6. Conducătorii structurilor/compartimentelor**, responsabili cu monitorizarea implementării măsurilor de control al riscurilor:

- a) Coordonează activitățile de punere în aplicare a măsurilor de control al riscurilor aprobate de conducerea universității;
- b) Monitorizează aplicarea acțiunilor/măsurilor de control;
- c) Evaluează, alături de ceilalți factori de decizie din domeniul în care a fost identificat riscul, expunerea la risc după introducerea măsurilor de control;
- d) Propun noi acțiuni sau revizuirii de termene, atunci când apar dificultăți neprevăzute în implementare;
- e) Raportează Rectorului și conducerii SNSPA, anual sau ori de câte ori este necesar, asupra stadiului implementării măsurilor de control al riscurilor.

**9.7. Consiliul de Administratie:**

- a) Analizează și avizează informațiile/datele/aspectele legate de desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul SNSPA, cuprinse în raportările/informările anuale;
- b) Analizează și avizează măsurile ce se impun în vederea implementării și buneii funcționări a procesului de gestionare a riscurilor la nivelul SNSPA.

**10. Formulare, anexe**

- 10.1. Anexa nr. 1 - Formular alertă la risc;
- 10.2. Anexa nr. 2 - Proces-verbal al ședinței de analiză a riscurilor;
- 10.3. Anexa nr. 3 - Registrul riscurilor;
- 10.4. Anexa nr. 4 – Plan de implementare a măsurilor de control
- 10.5. Anexa nr. 5 – Diagrama de proces
- 10.6. Anexa nr. 6 - Fișa de urmărire al riscului

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.26 / 34
		Exemplar nr.1

### 10.1. Anexa nr. 1 - Formular de alertă la risc - FAR

În procesul de identificare a riscurilor primul pas îl reprezintă completarea Formularului de alertă la risc (FAR).

Structura/compartiment:				
DETALII PRIVIND RISCUL  Descrierea riscului:	Riscul identificat:			
	Obiectivul specific:			
	Cauza:			
	Impact:			
Evaluarea riscului:	Evaluarea probabilității de apariție a riscului:  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">1. Scăzută; 2. Medie; 3. Ridicată</p>	1	2	3
	1	2	3	
Evaluarea impactul riscului:  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">1. Scăzut; 2. Mediu; 3. Ridicat (major)</p> Expunerea la risc: .....	1	2	3	
1	2	3		
Opinie cu privire la tipul de răspuns la risc:	Tipul de răspuns la risc (strategia adoptată): .....			
	Măsurile de control recomandate: .....			
Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului identificat:	.....			
Nume/Prenume: .....	Semnătura.....      Data.....			

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.27 / 34
		Exemplar nr.1

Responsabil cu riscurile pe structură/ compartiment:.....	Data ședinței: CM	Decizia CM:  Reținere pentru gestionare  Clasare  Escaladare
Data primirii formularului:.....		

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.28 / 34
		Exemplar nr.1

## 10.2. Anexa nr. 2 - Proces-verbal al ședinței de analiză a riscurilor

APROB,

(CONDUCĂTOR STRUCTURĂ/COMPARTIMENT)

Structură/compartiment:			
Data ședinței:			
Participanți:			
Nr. crt.	Nume și prenume	Funcția	Semnătura
Nr. crt.	Probleme dezbătute		Concluzii, recomandări, obs.
1.	Riscuri analizate:		
2.	Propuneri de acțiuni/măsuri de control		
3.	Stadiul implementării acțiunilor/măsurilor de control		
4.	Dificultăți întâmpinate		
5.	Alte mențiuni		
Întocmit de (persoana desemnată de conducătorul structurii/compartimentului - responsabil cu riscurile):			
Data /Semnătura			

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	Pag.29 / 34
		Exemplar nr.1

### 10.3. Anexa nr.3 - Registrul Riscurilor - RR

Structură/compartiment:.....

**Conducător  
structură/compartiment**

Obiective/Activități	Riscul	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată (Tip de răspuns la risc)	Data ultimei revizui	Risc rezidual			Obs.
			Probabilitate	Impact	Expunere			Probabilitate	Impact	Expunere	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

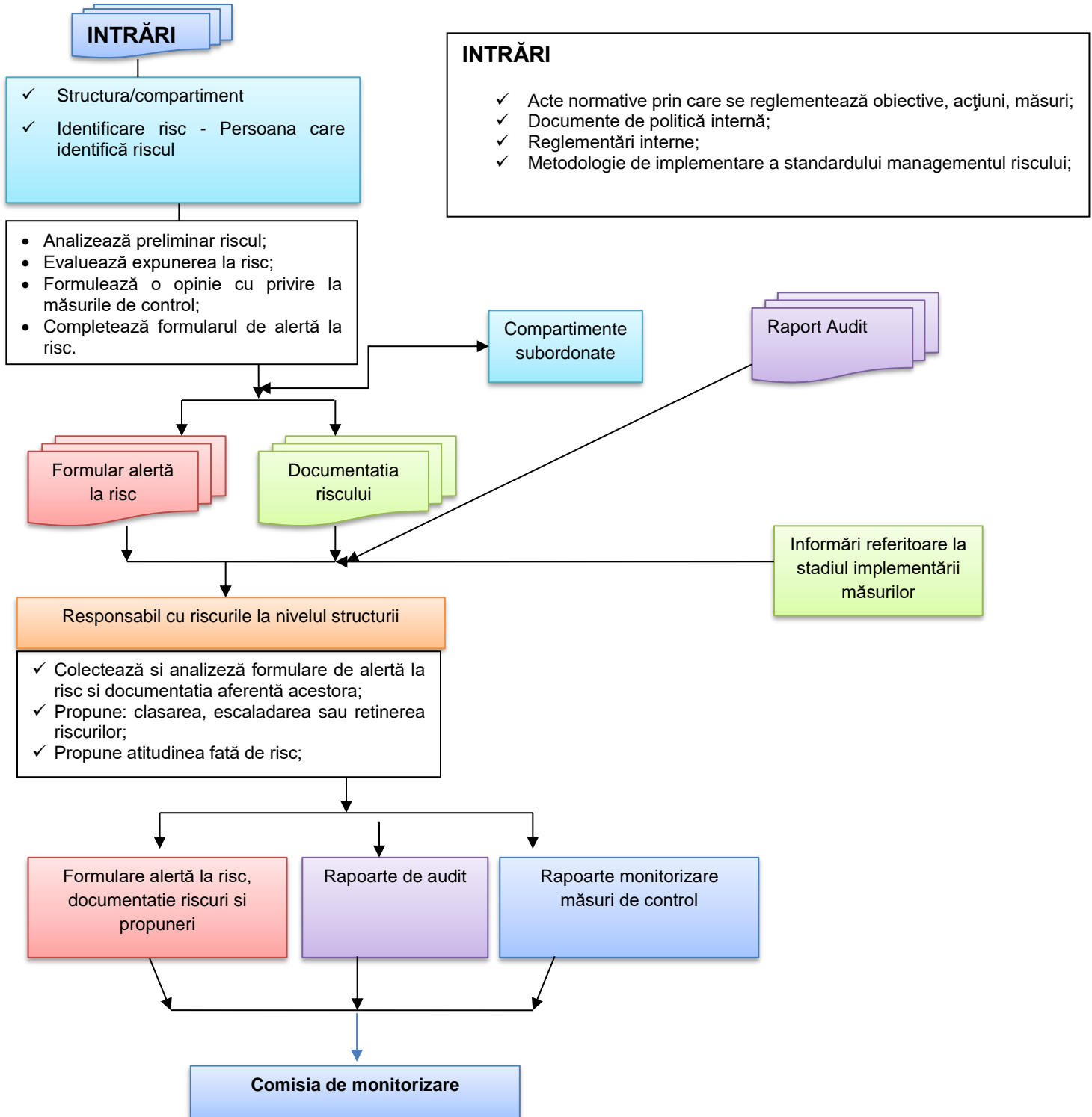
Școala Națională de Studii Politice și Administrative București  Direcția Control Intern	Procedura de Sistem privind <b>Managementul Riscului</b>	Ediția : I Nr. de ex. 1
		<u>Revizia 2</u> Nr. de ex. 1
	Cod: PS-02	<i>Pag.30 / 34</i>
		Exemplar nr.1

#### 10.4. Anexa nr.4 - Plan de implementare a măsurilor de control

Nr. Crt.	Denumire risc	Măsurile de control	Termene de implementare	Persoanele responsabile cu implementarea	Observații

<b>Școala Națională de Studii Politice și Administrative București</b>  <b>Direcția Control Intern</b>	<b>Procedura de sistem privind Managementul riscului</b>  <b>Cod: PS-02</b>	<b>Ediția : I</b> <b>Nr. de ex. 1</b>
		<b>Revizia 0</b> <b>Nr. de ex. 1</b>
		<b>Pag. 31 / 34</b>
		<b>Exemplar nr. 1</b>

### 10.5. Anexa 5. Diagrama de proces



<b>Școala Națională de Studii Politice și Administrative București</b>  <b>Direcția Control Intern</b>	<b>Procedura de sistem privind Managementul riscului</b>  <b>Cod: PS-02</b>	<b>Ediția : I</b>
		<b>Nr. de ex. 1</b>
		<b>Revizia 0</b>
		<b>Nr. de ex. 1</b>
		<b>Pag. 32 / 34</b>
		<b>Exemplar nr. 1</b>

**Comisia de monitorizare**

- ✓ Validează sau invalidează decizia de clasare propusă;
- ✓ Deliberează asupra riscurilor propuse la escaladare;
- ✓ Analizează rapoartele de audit și reține riscurile identificate și recomandările făcute;
- ✓ Ierarhizează riscurile și elaborează profilul de risc;
- ✓ Analizează și adoptă măsurile de control ale riscurilor; desemnează responsabilii cu monitorizarea implementării măsurilor de control;
- ✓ Dezbate stadiul implementării măsurilor de control; hotărăște asupra corecțiilor ce se impun;
- ✓ Revizuieste expunerea la risc.

Proces verbal al  
ședinței

Documentația  
analizată

Registrul general  
actualizat al  
riscurilor

**Responsabili cu monitorizarea  
implementării măsurilor de control**  
(conducătorii structurilor/compartimentelor)

- ✓ Coordonează activitățile de punere în aplicare a măsurilor de control;
- ✓ Monitorizează aplicarea acțiunilor și măsurilor de control;
- ✓ Evaluează expunerea la risc după aplicarea măsurilor de control;
- ✓ Raportează asupra stadiului implementării.



<b>Școala Națională de Studii Politice și Administrative București</b>  <b>Direcția Control Intern</b>	<b>Procedura de sistem privind Managementul riscului</b>  <b>Cod: PS-02</b>	<b>Ediția : I</b> <b>Nr. de ex. 1</b>
		<b>Revizia 0</b> <b>Nr. de ex. 1</b>
		<b>Pag. 33 / 34</b>
		<b>Exemplar nr. 1</b>

#### 10.6. Anexa nr. 6 – Fișa de urmărire a riscului - FUR

Se realizează pentru fiecare risc înregistrat în Planul de implementare a măsurilor de control aprobat.

#### FIȘA DE URMĂRIRE A RISCULUI

<b>Structura/compartimentul: .....</b>			
<b>Responsabilul cu monitorizarea implementării măsurilor:</b>			<b>Semnătura</b>
<b>Riscul monitorizat:</b>			
<b>Denumire: .....</b>			
<b>Expunere: .....</b>			
<b>Data urmăririi riscului</b>	<b>Acțiuni preventive propuse pentru ținerea sub control a riscului monitorizat</b>	<b>Termen de implementare a acțiunilor preventive</b>	<b>Stadiul implementării acțiunilor preventive</b>
	<b>Dificultăți întâmpinate :</b> ..... .....		
	<b>Acțiuni noi propuse</b>	<b>Termen de implementare a noilor acțiuni preventive</b>	

<b>Școala Națională de Studii Politice și Administrative București</b>  <b>Direcția Control Intern</b>	<b>Procedura de sistem privind Managementul riscului</b>  <b>Cod: PS-02</b>	<b>Ediția : I</b>
		<b>Nr. de ex. 1</b>
		<b>Revizia 0</b>
		<b>Nr. de ex. 1</b>
		<b>Pag. 34 / 34</b>
		<b>Exemplar nr. 1</b>

## 11. Cuprins

<b>Nr. Crt.</b>	<b>Denumirea componentei din cadrul procedurii</b>	<b>Pagina</b>
1	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea reviziei procedurii	2
2	Situația edițiilor și a reviziilor procedurii	2
3	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează procedura	3
4	Scopul procedurii	3
5	Domeniul de aplicare	4
6	Documente de referință	4
7	Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedură	5
8	Descrierea procedurii	11
8.1	Generalități	11
8.2	Contextual organizatoric al procedurii	13
8.3	Identificarea riscurilor	13
8.3.1	Identificarea obiectivelor și activitățile aferente realizării acestora	13
8.4	Evaluarea riscurilor	14
8.5	Gestionarea riscurilor - strategie, monitorizare, revizuire	16
8.5.1	Toleranța la risc	16
8.5.2	Stabilirea nivelului de tolerare	17
8.5.3	Tipurile de răspuns la risc	18
8.6	Etapele parcurse în procesul de identificare-evaluare	18
8.7	Monitorizarea implementării măsurilor de control	20
8.7.1	Planul de implementare a măsurilor de control	20
8.7.2	Monitorizarea măsurilor de control	20
8.8	Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor	21
8.9	Implicația compartimentului de audit public intern	22
9	Responsabilități și răspunderi în derularea activității	22
9.1	Personalul SNSPA	22
9.2	Responsabilii cu riscurile din cadrul structurilor/compartimentelor	22
9.3	Direcția Control intern	23
9.4	Comisia de monitorizare -CM	24
9.5	Președintele CM	24
9.6	Coordonatorii de structuri/compartimente	25
9.7	Consiliul de Administrație	25
10	Formulare, anexe	25
10.1	Anexa nr.1 Formular alertă la risc - FAR	26
10.2	Anexa nr.2 Proces-verbal al ședinței de analiză a riscurilor	28
10.3	Anexa nr.3 Registrul riscurilor	29
10.4	Anexa nr.4 Plan de implementare a măsurilor de control	30
10.5	Anexa nr.5 Diagrama de proces	31
10.6	Anexa nr.6 Fișa de urmărire al riscului	33