

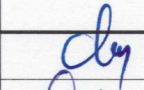
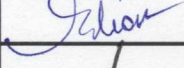

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 1 din 25
		Exemplar nr. 1

APROBAT,

P R I M A R



Ion LUNGU

Nr. crt	Elemente privind responsabilii/ operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
1.	Elaborat	Ec. Simona Maxim	Cons. Serviciul Buget	16.10.2018	
2.	Verificat	Ec. Elisabeta Văideanu	Director executiv DBCF	24.10.2018	
3.	Avizat	Jrs. Paul Iftimie	Director executiv DCAJA- Președinte Comisia de monitorizare	25.10.2018	

Notă: 1. Acest document conține informații care sunt proprietatea Primăriei Municipiului Suceava.

2. Prezenta procedură este destinată utilizării exclusive pentru propriile cerințe.

3. Utilizarea integrală sau parțială a acestei proceduri în orice scop sau activitate sau reproducerea parțială sau integrală în orice publicație și prin orice procedeu (electronic, mecanic, fotocopiere, microfilmare, etc) este interzisă fără acordul scris al Primarului

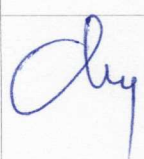
PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 2 din 25
		Exemplar nr. 1

Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii de sistem

Nr. crt.	Ediția/ revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
1	Ediția I	x	x	x
2	Ediția II	x	x	x
3	Ediția III	x	x	x
4.	Ediția IV	x	x	25.10.2018

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 3 din 25
		Exemplar nr. 1

Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția

Nr. crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment	Funcția	Numele și prenumele	Data primirii	Semnătura
1	Arhivare	1	Serviciul Buget și finanțări nerambursabile din fonduri publice	consilier	Maxim M. Simona	25.10.2018	

Membrii Comisiei de monitorizare au obligația punerii acestuia la dispoziția personalului din subordine.

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 4 din 25
		Exemplar nr. 1

CUPRINS

1. SCOPUL.....	5
2. DOMENIUL DE APLICARE.....	5
3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ.....	5
4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI ALE TERMENILOR UTILIZAȚI.....	6
4.1. Definiții ale termenilor.....	6
4.2. Abrevieri ale termenilor.....	8
5. DESCRIEREA PROCEDURII.....	8
5.1. Generalități.....	8
5.2. Documente utilizate.....	8
5.3. Resurse necesare.....	8
5.4. Modul de lucru.....	9
5.4.1. Identificarea riscurilor.....	9
5.4.2. Evaluarea riscurilor.....	11
5.4.3. Gestionarea riscurilor.....	12
5.4.3.1. Stabilirea tipului de răspuns la risc- Strategia de risc.....	12
5.4.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control.....	14
5.4.3.3. Raportarea riscurilor.....	15
6. RESPONSABILITĂȚI ȘI RĂSPUNDERI ÎN DERULAREA ACTIVITĂȚII.....	15
7. ANEXE, ÎNREGISTRĂRI, ARHIVĂRI.....	18

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 5 din 25
		Exemplar nr. 1

1. SCOPUL

Stabilește un cadru general unitar de identificare, analiză și gestionare a riscurilor la nivelul compartimentelor din cadrul Primăriei Municipiului Suceava și serviciilor publice de subordonare locală, fără personalitate juridică, pentru atingerea obiectivelor generale și specifice ale entității.

2. DOMENIUL DE APLICARE

Procedura se utilizează de către toate direcțiile generale/ direcțiile/ serviciile/ birourile/ compartimentele din cadrul Primăriei Municipiului Suceava și serviciilor publice de subordonare locală, fără personalitate juridică, în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor generale/ specifice ale entității.

3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- 3.1. Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
- 3.2. Metodologia de implementare a standardului 8 "Managementul riscurilor", elaborată de Secretariatul General al Guvernului
- 3.2. Dispoziția de primar privind constituirea *Comisiei de monitorizare*.

Notă: lista actelor normative cuprinse în *Documente de referință* se completează cu reglementările legale de modificare a acestora, precum și cu orice alte acte normative existente sau urmand a fi emise, aplicabile domeniului reglementat de prezenta procedură.

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0 Pagina 6 din 25 Exemplar nr. 1
Privind Managementul riscurilor		

4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI ALE TERMENILOR UTILIZAȚI

4.1. Definiții ale termenilor

1. **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.
2. **prioritizarea riscurilor-** acțiune determinată de caracterul limitat al resurselor și de necesitatea de a se stabili un răspuns la risc, pentru fiecare risc identificat și evaluat, și care constă în stabilirea ordinii de prioritați în tratarea riscurilor, printr-o alocare eficientă și judicioasă a resurselor;
3. **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 întregimea ei.
4. **risc inerent-** riscul privind îndeplinirea obiectivelor, în absența oricărei acțiuni pe care ar putea-o lua conducerea, pentru a reduce fie probabilitatea fie impactul acestuia.
5. **risc operațional** – risc care poate afecta capacitatea unui compartiment de a-și atinge obiectivele specifice.
6. **risc rezidual-** riscul privind îndeplinirea obiectivelor, care rămâne după stabilirea și implementarea răspunsului la risc;
7. **gestionarea riscurilor sau managementul riscului-** măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității de apariție a riscului sau/și de diminuare a impactului asupra obiectivelor, dacă riscul s-ar materializa. Gestionarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare
8. **probabilitate de materializare a riscului-** posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze. Reprezintă o măsură a posibilității de apariție a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare;
9. **impactul** – reprezintă consecința asupra obiectivelor, dacă riscul s-ar materializa.
10. **expunere la risc** - consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți entitatea în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.
11. **evaluarea riscului-** evaluarea impactului materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Evaluarea riscului o reprezintă valoarea expunerii la risc.

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 7 din 25
		Exemplar nr. 1

12. tipul de răspuns la risc – strategia adoptată cu privire la risc, ce cuprinde și măsuri de control, după caz.

13. strategia de risc- abordarea generală pe care o are organizația în privința riscurilor. Ea trebuie să fie documentată și ușor accesibilă în organizație.

14. monitorizarea riscului- activitatea continuă de colectare a informațiilor relevante despre modul de desfășurare a procesului sau a activității;

15. evitarea riscului- tip de răspuns la risc care constă în eliminarea/ restrângerea circumstanțelor/ activităților care generează riscul;

16. tratarea 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.

17. transferarea 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;

18. toleranța la risc – cantitatea de risc pe care o entitate publică este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.

19. acceptarea riscului- tip de răspuns la risc care constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile anexe a căror expunere este mai mică decât toleranța la risc;

20. limita de toleranță la risc- nivelul de expunere la risc ce este asumat de entitatea publică, prin decizia de neimplementare a măsurilor de control al riscului.

21. profilul de risc – un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritarizată a gamei de riscuri specifice identificate, cu care se confruntă entitatea publică.

22. responsabilul cu riscurile - persoană desemnată de către conducătorul compartimentului de la primul nivel de conducere, care colectează informațiile privind riscurile din cadrul compartimentului, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul acestuia.

23. registrul riscurilor- document în care se consemnează informațiile privind riscurile identificate.

24. procedură de sistem- procedură care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul tuturor compartimentelor PMS.

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 8 din 25
		Exemplar nr. 1

25. registrul riscurilor- document integrator al gestiunii riscurilor, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor;

4.2 Abrevieri ale termenilor

1. **Comisia**- Comisia de monitorizare, constituită prin Dispoziția de primar nr.
2. **PMS**- Primăria Municipiului Suceava și serviciile publice de subordonare locală, fără personalitate juridică.
3. **Compartiment**- compartiment aflat la primul nivel de conducere.

5. DESCRIEREA PROCEDURII

5.1. Generalități

Managementul riscurilor este un proces efectuat de conducere împreună cu personalul de execuție al entității constând în:

- **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 profilului de risc și a 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) .

5.2 Documente utilizate: F1- Formular alertă la risc (FAR), F2- Fișă de urmărire a riscului (FUR), F3- Registrul riscurilor, F4- Plan de implementare a măsurilor de control; F5- Profil de risc și limita de toleranță la risc; F6- Raport privind procesul de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului; F7- Informare-Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor.

5.3 Resurse necesare: materiale (elemente de logistică: materiale informatice, calculatoare etc.), umane (personalul de conducere și personalul de execuție) și financiare (în limita bugetului aprobat).

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0 Pagina 9 din 25 Exemplar nr. 1
Privind Managementul riscurilor		

5.4 Modul de lucru

Conducătorii compartimentelor de la toate nivelurile întocmesc Registrul de riscuri la nivelul compartimentelor proprii.

Pentru o bună administrare a riscurilor la toate nivelurile manageriale, **conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere** desemnează la nivelul acestora un **responsabil cu riscurile**. Aceștia sprijină și consiliază personalul din cadrul compartimentelor și asistă conducătorii acestora în procesul de gestionare a riscurilor.

Responsabilul cu riscurile colectează și analizează Registrele de riscuri de la nivelul compartimentelor pe care le consiliază și le transpune în **Registrul de riscuri pe compartiment, primul nivel de conducere**, analizat și aprobat de **conducătorul de compartiment**. Registrele de riscuri aprobate sunt transmise anual Secretarului Tehnic al Comisiei până la 31 ianuarie pentru anul în curs. Secretarului Tehnic al Comisiei în urma analizei acestora, selectează riscurile semnificative, pe baza Profilului de risc și a Limitei de toleranță la risc și întocmește *Registrul riscurilor la nivelul Primăriei Municipiului Suceava și serviciilor publice de subordonare locală, fără personalitate juridică*, analizat de Comisie și aprobat de președintele Comisiei.

Riscurile atașate obiectivelor și activităților se gestionează, pe tot parcursul anului, de persoanele care au aceste activități în fișele de post și se raportează, la sfârșitul anului, **responsabilului cu riscurile de la nivelul compartimentului**. Întreg personalul *identifică, evaluează* (prin elaborarea Formulelor de alertă la risc) și *revizuieste* (la sfârșitul anului) riscurile și aplică Planul de implementare a măsurilor de control, pentru riscurile semnificative, acolo unde este cazul.

5.4.1 Identificarea riscurilor

Identificarea riscurilor se realizează de către conducătorii compartimentelor de la toate nivelurile și de către responsabilii cu activitățile din fișa postului. Primul pas îl reprezintă completarea Formularului de alertă la risc (FAR)- F1.

La identificarea și definirea riscurilor trebuie avute în vedere câteva **reguli importante**:

- **Riscul este o incertitudine, nu ceva sigur**. Situațiile existente, care au un impact asupra obiectivului, nu sunt riscuri ci probleme care trebuie gestionate;
- **Problemele dificile identificate nu trebuiesc ignorate**. Ele pot deveni riscuri în situații repetitive.

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 10 din 25
		Exemplar nr. 1

- Nu constituie riscuri evenimente a căror apariție este imposibilă; A concentra atenția entității publice pe ficțiuni înseamnă a risipi resurse.
- Nu constituie riscuri evenimente a căror apariție este sigură; acestea nu sunt riscuri ci certitudini.
- Riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor. Impactul nu este risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor. Impactul este un efect ce își are sorginea în risc și nu riscul însuși.
- Riscurile nu sunt definite prin negarea obiectivelor.
- Identificarea riscurilor care nu afectează obiectivele este inutilă.
- Riscurile au o cauză și un efect asupra obiectivelor. Există o cauză pentru fiecare risc și un efect dacă riscul se materializează. Efectul (consecința) este impactul. Cauza este o situație care există (circumstanța) și care favorizează apariția riscului.
- Riscurile identificate trebuie grupate. Gruparea riscurilor se face în funcție de percepția și nevoile entității publice.

Superiorul ierarhic al persoanei care a identificat riscurile, cu sprijinul și consilierea responsabilului cu riscurile, analizează fiecare Formular de alertă la risc primit și propune:

1. **clasarea riscului** aferent Formularului de alertă la risc, dacă riscul este nerelevant sau
2. **reținerea riscului pentru gestionare**, caz în care propune unul din tipurile de răspuns la risc (acceptarea, monitorizarea, evitarea, transferarea, tratarea).

După finalizarea acțiunii de analiză a riscurilor identificate, conducătorii compartimentelor, altele decât primul nivel, elaborează Registrele de riscuri, pe care le transmit Responsabilului cu riscurile. Acesta elaborează Registrul de riscuri la nivelul compartimentului, îl transmite spre aprobare conducătorului compartimentului și apoi Secretariatului tehnic al Comisiei de monitorizare.

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare analizează Registrele de riscuri de la nivelul compartimentelor și elaborează Registrul de riscuri pe entitate, care se analizează de către membrii Comisiei și se aprobă de către președintele Comisiei.

După amplasarea impactului, riscurile pot fi:

- 1) *Riscuri semnificative / strategice / ridicate*
- 2) *Riscuri operaționale*

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 11 din 25
		Exemplar nr. 1

Registrul de riscuri pe entitate cuprinde doar riscurile semnificative, cu scopul de a se evita un volum exagerat și necontrolat de riscuri și de a se gestiona eficient riscurile de la nivelul entității. Riscurile scăzute (operaționale) sunt gestionate la nivelul compartimentelor care le-au identificat.

5.4.2 Evaluarea riscurilor

După identificarea riscurilor, se trece la a doua etapă, de **evaluare a riscurilor**. Evaluarea riscurilor se transpune de către superiorul ierarhic al persoanei care a identificat riscurile și a completat FAR, cu sprijinul și consilierea responsabilului cu riscurile, în Registrul de riscuri, astfel:

1) *Estimarea probabilității de materializare a riscurilor, pe o scală de trei trepte, ca fiind: scăzută, medie, ridicată.*

2) *Estimarea impactului asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor, pe o scală de trei trepte, ca fiind: scăzut, mediu, ridicat.*

3) *Evaluarea expunerii la risc - combinație între probabilitate și impact.*

Scopul evaluării riscurilor constă în: stabilirea unei ierarhii a riscurilor identificate și în funcție de toleranța la risc, stabilirea celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor.

1) Evaluarea probabilității de apariție a riscurilor, pe trei niveluri:

PROBABILITATE		
SCĂZUTĂ (1)	MEDIE (2)	RIDICATĂ (3)
0-20 %	20-80%	80-100%

2) Evaluarea impactului riscurilor, structurat pe trei niveluri:

I M P A C T	RIDICAT (3)
	MEDIU (2)
	SCĂZUT (1)

Responsabilii de activități din fișa postului își evaluează pentru fiecare risc, **probabilitatea**

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 12 din 25
		Exemplar nr. 1

de apariție a riscului, care poate fi 1, 2 sau 3 și **impactul în situația apariției riscului**, care poate fi tot 1, 2 sau 3.

3) **Expunerea la risc** este o combinație între probabilitate și impact, fiind un indicator bidimensional, de tip matriceal. La nivelul Municipiului Suceava se utilizează o scală cu 3 trepte cantitative, rezultând o matrice cu 9 valori pentru expunerea la risc.

Scală cantitativă

3	I M P A C T	3	6	9
2		2	4	6
1		1	2	3
		PROBABILITATE		
		1	2	3

Figura nr. 1- Matricea riscurilor

Gruparea riscurilor (expunerea la risc), duce la realizarea profilului de risc al Primăriei Municipiului Suceava și serviciilor publice de subordonare locală, fără personalitate juridică.

5.4.3 Gestionarea riscurilor- Stabilirea tipului de răspuns la risc- Strategia de risc. Monitorizarea. Revizuirea.

5.4.3.1. Stabilirea tipului de răspuns la risc- Strategia de risc

În procesul de gestionare a riscurilor, pentru fiecare risc identificat și evaluat, se aplică o strategie adoptată, respectiv tipul de răspuns la risc, considerat cel mai adecvat, de către conducătorul de compartiment/ responsabilul cu riscurile/ Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare prin registrele de riscuri, respectiv:

a) acceptarea, tolerarea (TO) -Este un tip de răspuns la risc definit prin neinițierea unor măsuri de control a riscurilor, potrivit pentru riscurile inerente care au o expunere mai mică decât limita de toleranță. Acceptarea (tolerarea) riscurilor este un tip de răspuns adecvat pentru riscurile cu o expunere scăzută.

b) tratarea, atenuarea (TR)- Acest tip de răspuns la risc presupune luarea unor măsuri de control

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 13 din 25
		Exemplar nr. 1

pentru riscurile inerente care au o expunere mai mare decât limita de toleranță. În vederea gestionării riscurilor vor fi luate în considerare, obligatoriu, riscurile cu expunere ridicată (de culoare roșie), iar în funcție de decizia managementului (prin aprobarea limitei de toleranță) și riscurile medii (de culoare galbenă) aflate deasupra limitei de toleranță. Riscurile medii situate sub limita de toleranță vor fi monitorizate la nivelul compartimentelor. Tratarea (gestionarea) riscurilor este strategia aplicată frecvent pentru majoritatea riscurilor identificate la nivelul entității publice.

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

d) evitarea riscurilor (ER)- Acest tip de răspuns la risc constă în eliminarea activităților care generează riscul. Evitarea riscurilor este o strategie aplicată cu precădere pentru activitățile generale (suport), în cazul în care nu există o altă modalitate de a gestiona riscurile.

e) transferarea riscurilor (TF)- Această strategie presupune încredințarea gestionării riscului unei terțe persoane capabilă sau specializată în gestionarea unor astfel de riscuri, de regulă, în baza unui contract. Externalizarea riscurilor către un terț are ca scop o scădere a expunerii la risc a entității dar și o mai bună gestionare a riscului transferat. Transferarea (externalizarea) riscurilor este utilizată în special în cazul riscurilor financiare și patrimoniale. Riscurile ce țin de credibilitatea entității publice nu se pot externaliza către terți. Exemple de transfer al riscurilor: contracte de asigurare; contracte de pază și protecție ale unei entități publice; contracte de mentenanță pentru infrastructura tehnică din dotare: IT, reparații sisteme de aer condiționat ale unei entități publice; service pentru parcul auto, etc.

Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare pe baza Registrului de riscuri de la nivelul entității propune profilul de risc și limita de toleranță la risc care sunt analizate în ședința Comisiei.

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

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

- Perspectiva cost-beneficiu - scopul acestei analize este de a se depista dacă limita de toleranță propusă

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 14 din 25
		Exemplar nr. 1

nu presupune “costuri” exagerat de mari în raport cu beneficiul.

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

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

EX. PROFIL DE RISC ȘI LIMITA DE TOLERANȚĂ LA RISC

ridicat R (3)	I M P A C T	SR (3)	MR (6)	RR (9)
mediu M (2)		SM (2)	MM (4)	RM (6)
scăzut S (1)		SS (1)	MS (2)	RS (3)
		PROBABILITATE		
		scăzută S (1)	medie M (2)	ridicată R (3)

- **Riscurile care se situează în zona de culoare roșie** au expunerea la risc și deviația cea mai mare față de toleranța la risc și acestea reclamă, cu prioritate, *inițierea unor măsuri de control*.

- **Riscurile care se situează în zona de culoare galbenă** au o expunere ce depășește limita de toleranță la risc, dar deviația de la aceasta este una moderată. Aceste riscuri pot fi tratate prin măsuri de control sau monitorizate, în funcție de decizia conducerii entității publice.

- **Riscurile care se situează în zona de culoare albastră** sunt cele caracterizate cu o expunere aflată sub limita de toleranță la risc și în această zonă se află riscurile asumate.

Profilul de risc oferă o imagine de ansamblu, cuprinzând evaluarea generală, documentată și prioritarizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă entitatea publică.

Profilul de risc și limita de toleranță sunt analizate și avizate de Comisie și ulterior sunt transmise spre aprobare primarului.

5.4.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control

După elaborarea Registrului de riscuri pe entitate, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare întocmește **Planul de implementare a măsurilor de control**.

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 15 din 25
		Exemplar nr. 1

Astfel, responsabilii cu riscurile transmit Secretariatului tehnic Formularele de alertă la risc aferente riscurilor semnificative identificate la nivelul compartimentului, pentru elaborarea Planului de implementare a măsurilor de control.

După elaborarea Planului de măsuri, Secretariatul tehnic îl transmite pentru analiză și avizare Comisiei și spre aprobare primarului.

După aprobare, Secretariatul tehnic transmite conducătorului compartimentului, acolo unde este cazul, un exemplar al Planului de implementare a măsurilor de control, pentru aplicare.

Procesul de monitorizare cuprinde stadiul implementării măsurilor de control prevăzute în Planul de măsuri prin completarea Fișei de urmărire a riscului (FUR)- F2 de către persoana care a completat Formularul de alertă la risc (FAR)- F1.

5.4.3.3 Raportarea riscurilor

Raportarea cu privire la procesul de gestionare a riscurilor se realizează anual la nivelul compartimentelor, prin elaborarea unui Raport privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor (Raport), prezentat în Formularul nr. 6.

Conducătorul de compartiment elaborează împreună cu responsabilul cu riscurile Raportul, care cuprinde o analiză a tuturor riscurilor incluse în Registrul de riscuri de la nivelul compartimentului și o sinteză a informațiilor prezentate în Fișele de urmărire a riscurilor și a Formulelelor de alertă la risc pentru riscurile noi identificate. După elaborarea Raportului, responsabilul cu riscurile îl transmite Secretariatului tehnic al Comisiei spre informare. Pe baza rapoartelor transmise de către compartimente, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare elaborează Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor (Informare), care cuprinde o imagine de ansamblu a procesului de gestionare a riscurilor la nivelul entității. Informarea se transmite președintelui Comisiei pentru analiză și avizare și primarului spre aprobare.

6. RESPONSABILITĂȚI ȘI RĂSPUNDERI ÎN DERULAREA ACTIVITĂȚII

1. Persoana care a identificat un risc efectuează următoarele acțiuni:

- ◆ elaborarea Formularului de alertă la risc
- identificarea și descrierea riscului aferent obiectivului/activității;

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 16 din 25
		Exemplar nr. 1

- analizarea preliminară a riscului identificat;
- identificarea cauzelor care favorizează apariția / repetarea acestuia;
- identificarea consecințelor apariției riscului identificat;
- evaluarea preliminară a expunerii la risc pe baza probabilității și impactului riscului, în conformitate cu "Metodologia de management al riscurilor";
- propune măsuri de control necesare a fi luate pentru a controla riscul identificat;
 - ◆ transmite Formularul de alertă la risc superiorului ierarhic, acolo unde este cazul, atașând la acesta documentația utilizată pentru fundamentarea riscului;
 - ◆ elaborarea Fișei de urmărire a riscului cu sprijinul responsabilului cu riscurile;
 - ◆ implementarea măsurilor de control aprobate prin Planul de măsuri.

2. Responsabilii cu riscurile

- ◆ consiliază și sprijină personalul în elaborarea documentației specifice managementului riscurilor;
- ◆ colectează Registrele de riscuri din cadrul compartimentului și elaborează Registrul de riscuri pe compartiment;
- ◆ transmite Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare, Registrul de riscuri pe compartiment, aprobat;
- ◆ transmite Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare, Formularele de alertă la risc pentru riscurile semnificative;
- ◆ urmărește stadiul implementării măsurilor de control și contribuie la implementarea acestora;
- ◆ verifică Fișa de urmărire a riscului, pentru fiecare risc cuprins în Planul de măsuri aprobat și completează măsurile de control, după caz, precum și acțiunile noi propuse;
- ◆ ia act de revizuirea riscurilor, la sfârșitul anului, în vederea actualizării Registrului de riscuri pe compartiment;
- ◆ elaborează împreună cu conducătorul de compartiment Raportul anual privind procesul de gestionare a riscurilor pe compartiment.

3. Conducătorul compartimentului de la primul nivel de conducere

- ◆ desemnează responsabilul cu riscurile de la nivelul compartimentului;

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 17 din 25
		Exemplar nr. 1

- ◆ analizează, evaluează și decide asupra riscurilor incluse în Registrul riscurilor;
- ◆ aprobă Registrul de riscuri la nivelul compartimentului;
- ◆ monitorizează implementarea măsurilor de control aferente Planului de măsuri, aprobat la nivelul entității, prin Fișele de urmărire a riscurilor;
- ◆ aprobă Raportul anual privind procesul de gestionare a riscurilor pe compartiment și asigură transmiterea acestuia Secretariatului tehnic al Comisiei de Monitorizare.

5. Membrii Comisiei

- ◆ asigură implementarea etapelor aferente procesului de management al riscurilor;
- ◆ analizează Registrul de riscuri pe entitate;
- ◆ analizează și avizează profilul de risc și limita de toleranță la risc.

6. Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare

- ◆ propune profilul de risc și limita de toleranță la risc;
- ◆ analizează Registrele de riscuri de la nivelul compartimentelor și selectează riscurile semnificative, în vederea elaborării Registrului de riscuri de la nivelul entității pe care îl transmite spre aprobare președintelui Comisiei;
- ◆ elaborează Planul de măsuri cu riscurile situate deasupra limitei de toleranță, îl transmite Comisiei pentru analiză și avizare și conducătorului entității pentru aprobare;
- ◆ transmite către compartimente Planul de măsuri aprobat pentru implementare;
- ◆ monitorizează procesul de gestionare a riscurilor;
- ◆ analizează și centralizează Rapoartele anuale privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul compartimentelor;
- ◆ elaborează Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor și o transmite spre aprobare președintelui Comisiei și spre aducere la cunoștință primarului.

7. Președintele Comisiei

- ◆ gestionează procesul de management al riscurilor;
- ◆ aprobă Registrul de riscuri pe entitate;
- ◆ aprobă Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul entității.

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 18 din 25
		Exemplar nr. 1

8. Conducătorul entității publice

- ◆ aprobă anual profilul de risc și limita de toleranță la risc;
- ◆ aprobă Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul entității.;
- ◆ analizează Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor.

7. ANEXE, ÎNREGISTRĂRI, ARHIVĂRI

F1- Formular alertă la risc (FAR)

F2- Formular de urmărire a riscului (FUR)

F3- Registrul riscurilor

F4- Plan de implementare a măsurilor de control

F5- Profilul de risc și limita de toleranță la riscului

F6- Raport anual privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor

F7- Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 19 din 25
		Exemplar nr. 1

F1- Formular alertă la risc

FORMULAR ALERTĂ LA RISC (FAR)

Compartiment																					
DETALII PRIVIND RISCUL																					
Descrierea riscului:	Riscul identificat:																				
	Obiectivul specific:																				
	Cauze:																				
	Consecințe:																				
Evaluarea riscului:	Probabilitatea de apariție:																				
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1.</td> <td style="text-align: center;">2.</td> <td style="text-align: center;">3.</td> </tr> </table>				1.	2.	3.														
	1.	2.	3.																		
1. scăzută 2. medie 3. ridicată																					
Impactul riscului:																					
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1.</td> <td style="text-align: center;">2.</td> <td style="text-align: center;">3.</td> </tr> </table>				1.	2.	3.															
1.	2.	3.																			
1. scăzut 2. mediu 3. ridicat																					
Expunere la risc																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SS(1)</td> <td style="text-align: center;">SM(2)</td> <td style="text-align: center;">SR (3)</td> <td style="text-align: center;">MS(2)</td> <td style="text-align: center;">MM(4)</td> <td style="text-align: center;">MR(6)</td> <td style="text-align: center;">RS(3)</td> <td style="text-align: center;">RM(6)</td> <td style="text-align: center;">RR(9)</td> <td></td> </tr> </table>												SS(1)	SM(2)	SR (3)	MS(2)	MM(4)	MR(6)	RS(3)	RM(6)	RR(9)	
SS(1)	SM(2)	SR (3)	MS(2)	MM(4)	MR(6)	RS(3)	RM(6)	RR(9)													
Opinie cu privire la risc	1) Clasare 2) Reținere gestionare pentru																				
	Tipul de răspuns la risc (strategia adoptată)																				
	1) Acceptare 2) Tratare 3) Monitorizare 4) Evitare 5) Transferare																				
	Măsuri de control recomandate:																				
Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului identificat																					
Persoana care identifică riscul	Responsabilul cu riscurile																				
	Conducător compartiment																				
Data întocmirii FAR	Data primirii FAR																				
	Decizia conducătorului																				
	1) Clasarea 2) Reținerea pentru gestionare																				

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 20 din 25
		Exemplar nr. 1

F2- Fișă de urmărire a riscului

FIȘĂ DE URMĂRIRE A RISCULUI (FUR)

Compartiment					
ID Risc			Risc monitorizat		
Expunere risc inerent			a) SR (3) b) MM(4) c) MR(6) d) RS (3) e) RM (6) f) RR(9)		
Măsurile de control					Termen de implementare
Stadiul implementării măsurilor de control					
Dificultăți întâmpinate					
Acțiuni noi propuse					Termen de implementare
Expunere risc rezidual			a) SR (3) b) MM(4) c) MR(6) d) RS (3) e) RM (6) f) RR(9)		
Evaluație	Data	Elaborat (persoana care a identificat riscul)	Verificat (Responsabil cu riscurile)	Aprobat (Conducător compartiment)	Mențiuni Conducător compartiment
			Semnătura		
I					
II					
III					

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 21 din 25
		Exemplar nr. 1

F4- Planul de implementare a măsurilor de control

APROB,
PRIMAR

AVIZAT,
Comisia de monitorizare
Președinte Comisie

Nr. crt.	Denumire risc	Măsuri de control	Termen de implementare	Persoane responsabile cu implementarea
1.		1.1..... 1.n...		

ÎNTOCMIT,
Secretariatul Tehnic al Comisiei

PRIMĂRIA SUCEAVA	PROCEDURĂ DE SISTEM Cod: PS-01 Privind Managementul riscurilor	Ed. IV. Nr. Exemplare: 1
Comisia de monitorizare		Revizia 0
		Pagina 22 din 25
		Exemplar nr. 1

F5- Profilul de risc și limita de toleranță la risc (model)

APROB,

PRIMAR

AVIZAT,

Comisia de monitorizare

Președinte Comisie

I M P A C T	ridicat R (3)	Expunere (3)	Expunere (6)	Expunere (9)
	mediu M (2)	Expunere (2)	Expunere (4)	Expunere (6)
	scăzut S (1)	Expunere (1)	Expunere (2)	Expunere (3)
		PROBABILITATE		
		scăzută S (1)	medie M (2)	ridicată R (3)

ÎNTOCMIT,
Secretariatul Tehnic al Comisiei

F3- Registrul Riscurilor de la nivelul Primăriei Municipiului Suceava și serviciilor publice de subordonare locală, fără personalitate juridică/ Registrul Riscurilor de la nivelul compartimentelor

MUNICIPIUL SUCEAVA/

COMPARTIMENTUL:

APROBAT,
PREȘEDINTE COMISIA DE MONITORIZARE/
CONDUCĂTOR COMPARTIMENT

Obiective/ activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategie adoptată	Data ultimei revizuirii	Risc rezidual		Obs.
			Probabilitate	Impact			Probabilitate	Expunere	
Obiectivul 1:									
Activitate 1.1:	Risc 1								
								
Activitate 1.2:	Risc 1								
								
Obiectivul n:									
Activitate n.1:	Risc 1								
								
Activitate n.2:	Risc 1								
								

Întocmit,

Secretariatul tehnic al Comisiei/ Responsabilul cu riscurile/ Conducător compartiment

F6- Raport privind procesul de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului

Antet

Denumire Compartiment

Nr.din.....

APROB

*Conducător compartiment
[Nume, Prenume, Semnătura]*

RAPORT ANUAL privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor în anul la
nivelul [denumire compartiment]

1. Scop
2. Analiza procesului de gestionare a riscurilor
 - 2.1. Sinteza Registrului de riscuri aferent anului raportării
 - 2.2. Situația riscurilor cuprinse în Planul de măsuri
 - 2.3. Monitorizarea implementării măsurilor de control
3. Revizuirea riscurilor
 - 3.1. Riscuri reziduale
 - 3.2. Riscuri care persistă
 - 3.3. Riscuri noi identificate
4. Monitorizarea riscurilor de corupție, după caz.
5. Registrul de riscuri actualizat
6. Concluzii și recomandări

Întocmit,
Responsabil cu riscurile [Nume, Prenume, Semnătură]

F 7- Informare- Raport privind procesul de gestionare a riscurilor la nivelul entității publice
Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare
Nr. din

APROB,
Președinte Comisia de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]

RAPORT privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor pe anul

La nivelul Primăriei Municipiului Suceava și serviciilor publice de subordonare locală, fără personalitate juridică, procesul de management al riscurilor este gestionat pe baza procedurii de sistem PS - 01 privind managementul riscurilor, Ediția ..., Revizia ...

Stadiul identificării riscurilor la nivelul compartimentelor de la primul nivel de conducere pe anul

Număr de compartimente de la primul nivel de conducere care au obligația elaborării registrului de riscuri :

Număr de compartimente de la primul nivel de conducere care nu au elaborat registrul de riscuri:.....

Număr de compartimente de la primul nivel de conducere, care au elaborat registrul de riscuri:.....
din care :

Număr de compartimente care au actualizat registrul de riscuri:.....

Număr de compartimente care nu au actualizat registrul de riscuri:.....

Gestionarea riscurilor la nivelul Primăriei Municipiului Suceava și serviciilor publice de subordonare locală

Pe baza Registrele de riscuri, primite de la compartimentele de la primul nivel de conducere și centralizate la nivelul anului, au fost identificate de riscuri, din care:

-riscuri cu o expunere la risc mai mare de 6 (zona roșie din profilul de risc);
- riscuri cu o expunere la risc cuprinsă între 3 și 6 (zona galbenă din profilul de risc);
- riscuri cu o expunere la risc mai mică de 2 (zona verde din profilul de risc);

Pe baza profilului de risc și a limitei de toleranțe la risc aprobate pentru anul au fost elaborate:

a) Registrul de riscuri la nivelul Primăriei Municipiului Suceava și serviciilor publice de subordonare locală care include..... de riscuri, după cum urmează:

- riscuri cu o expunere la risc mai mare de 6 (zona roșie din profilul de risc);
- riscuri cu o expunere la risc de 3 (zona galbenă din profilul de risc, cu impact ridicat);

b) Planul de implementare a măsurilor de control ce cuprinde măsuri de control.

CONCLUZII

Întocmit Secretariat tehnic al Comisiei de Monitorizare
[Nume, Prenume, Semnătura]