1. **Scop**

**SCOP**

* 1. Analiza, evaluarea, tratare, monitorizare și clasificarea riscurilor provenite din activiățile firmei XXXXX, inclusiv orice conflicte care apar din relațiile Firmei XXXX, inclusiv ariile geografic.
  2. Analiza eliminarea și minimizarea riscurilor, respectiv tratarea riscurilor reziduale și stabili.
  3. Furnizează conducerii FIRMEI XXX un instrument care facilitează gestionarea riscurilor, pentru atingerea obiectivelor stabilite.
  4. Descrie modul în care sunt stabilite şi implementate măsurile de control menite să prevină apariția riscurilor și tratarea riscurilor reziduale.

1. **Domeniul de aplicare**
   1. Procedura se utilizează de pentru toate persoanele antrenate în procesul de producție și furnizare de servicii de către FIRMEI XXX
2. **Documente de referinţă**
   1. SR EN ISO 9001, SR EN ISO 14001, SR OHSAS 18001, SR EN ISO 22000 şi SR ISO/CEI 27001[[1]](#footnote-1)
   2. Si alte referințe[[2]](#footnote-2)

1. **Definiţii şi abrevieri**

**4.1 Definiţii**

**Compartiment** – orice structură organizatorică din cadrul FIRMEI XXX şi anume: secretariat, marketing, departamentul de producție furnizare de servicii, director executiv, Director general etc.;

**Obiective**– Reprezintă rezultatele ce trebuie obţinute la nivelul organizaţiei şi la nivelul fiecărui compartiment din cadrul acesteia. Obiectivele generale se descompun, la nivel operaţional, în obiective specifice.

**Risc** – riscul reprezintă incertitudinea în îndeplinirea obiectivelor propuse rezultatelor dorite şi trebuie privit ca o combinaţie între probabilitate şi impact.

**Evaluarea riscurilor** – proces de estimare a riscului (riscurilor) care rezultă dintr-un pericol (din pericole), ţinând seama de caracterul corespunzător al oricăror controale existente şi de luarea deciziei asupra faptului că riscul este (riscurile sunt) sau nu acceptabil (acceptabile).

**Probabilitatea de materializare a riscului** - posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze. Reprezintă o măsură a posibilităţii de apariţie a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului şi informaţiile disponibile permit o astfel de evaluare.

**Impact** - reprezintă consecința asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Daca riscul este o amenințare, consecința asupra rezultatelor este negativă, iar dacă riscul este o oportunitate, consecința este pozitivă.

**Expunere la risc**- consecințele, ca o combinație de probabilitate şi impact, pe care le poate resimţi o organizaţie în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

**Materializarea riscului** - translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit).

**Atenuarea riscului**- măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilităţii (posibilităţii) de apariţie a riscului sau/ şi de diminuare a consecinţelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa.

**Evaluarea riscului**- Evaluarea consecințelor materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Mai concis, evaluarea riscului reprezintă evaluarea expunerii la risc.

**Profilul de risc**- un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată şi prioritizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă organizația XXX.

**Strategia de risc**- abordarea generală pe care o are organizația în privința riscurilor. Ea trebuie să fie documentată şi ușor accesibilă în cadrul organizație. În cadrul strategiei de risc se definește toleranța la risc.

**Toleranța la risc (apetitul pentru risc)** - “cantitatea” de risc pe care o organizație este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.

**Risc inerent**- expunerea la un anumit risc, înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a lui.

**Risc rezidual**- expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de atenuare a lui. Măsurile de atenuare a riscurilor aparțin controlului intern. Din această cauză riscul rezidual este o măsură a eficacității controlului intern.

**Gestionarea riscurilor sau managementul riscurilor** – toate procesele privind identificarea, evaluarea şi aprecierea riscurilor, stabilirea responsabilităților, luarea de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, revizuirea periodică şi monitorizarea progresului.

**Controlul intern** - orice acțiune / măsură provenită din organizație, luată în scopul gestionării riscurilor. Aceste măsuri pot fi luate fie pentru a diminua impactul în cazul materializării riscurilor, fie pentru a reduce probabilitatea de materializare a riscurilor. Cu alte cuvinte, controlul intern reprezintă tocmai managementul riscurilor, deoarece, prin măsurile luate, se obţine o asigurare rezonabilă că obiectivele organizației vor fi atinse.

**Registrul riscurilor**– document integrator al gestiunii riscurilor, cuprinzând o sinteză a informaţiilor şi deciziilor luate în urma analizei riscurilor.

**4.2. Abrevieri**

**DG** – Director general FIRMEI XXX;

**DE** – Director Executiv **care este şi responsabil cu gestionarea riscurilor**;

**EGR** - echipa de gestionare a riscurilor la nivelul FIRMEI XXX;

**RC** – Responsbil calitate

**5. Descrierea procedurii**

**5.1. Generalități**

**5.1.1.** Director general, RC împreună cu DE precum şi întregul personalul, au obligația de a identifica riscurile care afectează atingerea atât a obiectivelor stabilite prin planurile strategice şi operaționale dar şi acele riscuri care împiedică buna desfășurare a activităților legate de producție și furnizare de servicii, activitatea de marketing, activitatea de instruire și orice risc rezidual.

**5.1.2.** La nivelul managementului de vârf al FIRMEI XXX, DE împreună cu RC identifică, analizează, evaluează, tratează, monitorizează și documentează toate riscurile cu privire la producție și furnizare de servicii inclusiv orice conflict care apar din relațiile FIRMEI XXX. RC prezintă rezultatele evaluării Director general.

**5.1.3.** RC întocmește, actualizează şi modifică Registrul riscurilor la nivel centralizat, prin cumularea datelor/ informațiilor cuprinse în Registrul riscurilor de la nivelul fiecărui compartiment. În cazul în care există amenințări în ceea ce privește activitatea de bază al Firmei XXX RC prezintă Directorului general aceste amenințări documentate împreună cu soluțiile de eliminare sau minimizare a riscurilor. Eventualele riscuri reziduale sunt documentate și tratate ca atare. Nivelul riscului acceptată este valoarea ”9” conform Formularului nr. 3 Toate riscurile care depășesc această valoare trebuie tratate imediat conform prezentei proceduri. Orice risc care nu depășește această valoare trebuie doar monitorizat nu sunt necesare acțiuni suplimentare.

**5.1.4.** În cadrul fiecărui compartiment, RC preia şi atribuțiile privind gestionarea riscurilor. Acolo unde nu este posibil acest lucru, conducătorul compartimentului este responsabil cu gestionarea riscurilor şi responsabil cu monitorizarea implementării măsurilor.

**5.2. Identificarea şi evaluarea riscurilor**

**5.2.1.** Riscurile trebuie identificate la orice nivel unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor şi pot fi luate măsuri specifice de soluționare a problemelor, ridicate de respectivele riscuri.

**5.2.2.** Riscurile sunt identificate şi definite în raport cu XXXX[[3]](#footnote-3) care apar din relațiile FIRMEI XXX și a căror apariția este afectată de materializarea lor.

**5.2.3.** Identificarea inițială a riscurilor se face plecând de la elaborarea *Listei activităților desfășurate în cadrul compartimentului (Formular 1)* şi a *Tabelului cuprinzând lista activităților desfășurate în compartimente şi riscurile inerente legate de imparțialitate (Formular 2)* la nivelul acestuia.

**5.2.4.** După amploarea impactului, riscurile pot avea caracter strategic sau operațional (în unele abordări apar şi riscurile intermediare sau de program). Unele riscuri sunt cauzate de mediul extern al FIRMEI XXX (riscuri externe), iar altele sunt proprii al FIRMEI XXX (riscuri interne). De asemenea, pot fi privite prin prisma naturii activității, caz în care, acestea pot fi riscuri: legislative, juridice, financiare, profesionale, sociale, comerciale, informaționale, de funcționare (de imagine, credibilitate, imparțialitate), patrimoniale etc.

**5.2.5.** Identificarea şi evaluarea riscurilor presupune desfășurarea următoarelor acțiuni:

* elaborarea listei proceselor şi activităților desfășurate în cadrul FIRMEI XXX;
* definirea activitățile specifice şi riscurile inerente legate de activitatea de producție furnizare de servicii al FIRMEI XXX;
* evaluarea riscurilor pentru fiecare activitate și compartiment conform organigramei FIRMEI XXX, care afectează XXXX[[4]](#footnote-4) şi pentru fiecare post conform organigramelor compartimentelor şi calcularea nivelului general de risc pentru întreaga OEC;
* identificarea problemelor care au apărut şi se pot repeta în viitor sau care pot apărea în desfășurarea activităților şi care pun în pericol imparțialitatea activității de producție furnizare de servicii furnizată de FIRMEI XXX;
* identificarea cauzelor care generează problemele, descrierea circumstanțelor care favorizează apariția lor şi determinarea consecințelor asupra punerii în pericol imparțialitatea;

Se estimează, pe o scală de 5 trepte, probabilitatea de materializare a riscului şi impactului.

**5.2.6.** Combinarea celor două estimări pe o scală bidimensională reprezintă expunerea la risc, indicator în raport cu care se stabilește atitudinea față de fiecare problemă identificată ca fiind un risc (F – UIG – 121 - *Grilă de evaluare a probabilității de apariție a riscurilor si a impactului/ consecințelor* ).

**5.2.7.** DE și RC împreună cu personalul din subordine:

a) analizează preliminar riscul identificat, prin:

* definirea corectă;
* analiza cauzelor sau a circumstanţelor care favorizează apariţia/ repetarea riscului.

b) evaluează expunerea la risc folosind G*rila de evaluare a probabilităţii de apariţie a riscurilor şi a impactului/consecinţelor (*F – UIG – 121*),* prin

* estimarea şanselor de apariţie, pe o scală în 5 trepte (1 - rar, 2 - puţin probabil, 3 - posibil, 4 - foarte probabil, 5 - aproape sigur);
* estimarea impactului asupra riscului, pe o scală în 5 trepte (1 - nesemnificativ, 2 - minor, 3 - moderat, 4 - foarte probabil, 5 - critic);
* estimarea expunerii la risc, prin combinarea pe o scală bidimensională a rezultatelor estimărilor anterioare;

c) formulează o opinie cu privire la măsurile care trebuie luate pentru a controla riscul identificat.

**5.2.8.** RC completează *Descrierea, evaluarea şi tratarea riscului (* F – UIG – 123).

**5.2.9.** Echipa de gestionare a riscurilor (EGR) este alcătuită din DE, RC și Director general.

(o persoană va fi obligatoriu care a identificat riscul);

**5.3. Controlarea riscurilor**

**5.3.1.** EGR decide asupra:

a) clasarea unui risc dacă acesta nu este relevant;

b) prezentarea riscului Director generallui și dacă este cazul la CAI dacă:

* riscul are drept consecință punerea în pericol neîndeplinirea imparțialității la nivelul FIRMEI XXX;
* cauzele care generează riscul sunt externe compartimentului în cauză;
* măsurile prin care se realizează controlul riscurilor depășesc competențele compartimentului în cauză;
* resursele alocate pentru minimalizarea riscului sunt insuficiente.

**5.3.2.**Măsurile de diminuare a riscurilor se stabilesc pornind de la cauză şi nu de la riscuri sau impact. Din acest motiv, atunci când se identifică riscurile, trebuie să definim atât cauzele cât şi efectele.

**5.3.3.** Pentru fiecare risc identificat şi evaluat, EGR decide cu privire la tipul de răspuns cel mai adecvat. Din acest punct de vedere, EGR se pronunță asupra alternativelor de abordare a riscurilor. Acestea pot fi:

* *tolerarea riscurilor*, în cazul în care se apreciază că riscul are o expunere redusă, iar beneficiile tratării riscurilor sunt reduse raportat la costurile aferente măsurilor de control ce ar trebui introduse;
* *acceptarea riscurilor*: în cazul în care se apreciază că, deși riscurile au un impact semnificativ, șansele de apariție/ repetare sunt foarte reduse, iar resursele limitate ce pot fi alocate impun amânarea implementării unor măsuri de control;
* *evitarea riscurilor*, prin eliminarea/restrângerea activităților care generează riscurile;
* *transferarea riscurilor*, atunci când există posibilitatea gestionării riscurilor de un terț specializat;
* *atenuarea riscurilor*, cu indicarea instrumentelor de control intern ce trebuie implementate pentru a menține riscurile respective în limita toleranței la risc acceptate.

**5.3.4.** EGR face propuneri cu privire la termenele limită pentru implementarea acțiunilor/ măsurilor stabilite, precum şi asupra responsabililor cu monitorizarea implementării acestora.

**5.3.5.** După analiza riscurilor, RC:

* transmite formularele cu determinarea, evaluarea şi tratarea riscurilor către Director general FIRMEI XXX;
* centralizează formularele cu determinarea, evaluarea şi tratarea riscurilor clasate;
* completează coloanele 1-11 din *Registrul riscurilor* (F – UIG – 125) de la nivelul compartimentului;
* deschide pentru fiecare risc identificat şi evaluat *Fișa de urmărire a riscului* (F – UIG – 123).
* întocmește procesul-verbal al ședinței de analizare/reanalizare a riscurilor (F – UIG – 122)
* Director generalle întocmește Registrul riscurilor (F – UIG – 125) la nivelul OEC FIRMEI XXX în baza informațiilor primite de la compartimente.

**5.4 Implementarea Şi monitorizarea acţiunilor/ măsurilor de control**

**5.4.1.** În etapa de monitorizare a implementării măsurilor, se evaluează efectul măsurilor implementate asupra riscurilor şi se reconsideră măsurile în cazul în care acestea nu au ameliorat riscurile;

**5.4.2.** RC asigură cadrul organizațional şi procedural pentru punerea în aplicare, de către persoanele responsabile, a acțiunilor de control stabilite.

**5.4.3.** EGR analizează stadiul implementării acțiunilor şi măsurilor de control stabilind *Planuri de acțiune pentru minimizarea riscurilor inerente identificate* (F – UIG – 124).

**5.4.4.** După analiză EGR:

* transmite responsabililor cu monitorizarea şi implementarea, modificarea măsurilor sau a termenelor pentru riscurile aflate deja în faza de implementare a măsurilor de control intern;
* în baza informațiilor/datelor rezultate din analiza riscurilor, EGR completează coloana 12 din *Registrul riscurilor* de la nivelul compartimentului şi de asemenea actualizează sau modifică, după caz, coloanele 9,10 şi 11 din *Registrul riscurilor (F – UIG – 125)*.

**5.4.5.** Director generalle actualizează sau modifică Registrul riscurilor la nivel de OEC FIRMEI XXX.

**5.5. Revizuirea şi raportarea riscurilor**

**5.5.1.** În această etapă se desfășoară activități/acțiuni/operațiuni de revizuire a calificativelor riscurilor (expunerea la risc), de reprioritizare a riscurilor şi de raportare cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor.

**5.5.2.** În cadrul ședințelor de analiză a riscurilor, EGR, pe baza datelor cuprinse în *Descrierea, evaluarea şi tratarea riscurilor* (F – UIG – 122), analizează noile riscuri raportate şi modificările apărute la riscurile inițiale, consemnate în *Fișele de urmărire a riscului* (*F – UIG – 123*).

**5.5.3.** EGR revizuiește calificativele riscurilor şi stabilește o nouă ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități, reajustând limitele de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare.

**5.5.4.** EGR stabilește închiderea riscurilor soluționate.

* + 1. La finalul analizei riscurilor, Director generalle FIRMEI XXX:

1. consemnează în procesul-verbal al ședinței toate hotărârile luate ;
2. în baza informațiilor cuprinse în procesul-verbal, completează coloanele 13,14,15,16 şi 17 din *Registrul riscurilor* (*F –UIG – 125*).
   * 1. RC elaborează un raport anual cu privire la gestionarea riscurilor la nivelul compartimentelor şi stadiul implementării acțiunilor şi măsurilor de control, pe care îl prezintă conducerii OEC FIRMEI XXX.

**5.5.7.** RC de la nivelul compartimentelor vor întocmi anual un raport care va fi transmis către Director general.

**5.5.8** RC întocmește raportul anual cu privire la gestionarea riscurilor la nivel de OEC FIRMEI XXX.

1. **Responsabilităţi**
   1. **Director generalle**

* Analizează informațiile/ datele/ aspectele legate de desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul OEC FIRMEI XXX, cuprinse în informările anuale privind dezvoltarea sistemului de management;
* Dispune măsurile ce se impun în vederea implementării şi bunei funcționări a procesului de gestionare a riscului la nivelul OEC FIRMEI XXX.
  1. **RC**
* Identifică, analizează, evaluează şi prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor generale şi funcționarea de ansamblu al OEC FIRMEI XXX.
* Analizează şi dezbate conținutul rapoartelor anuale cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul departamentelor.
* Întocmește, actualizează şi modifică Registrul riscurilor la nivel centralizat, prin cumularea datelor/informațiilor cuprinse în Registrul riscurilor de la nivelul fiecărui departament.
* Monitorizează implementarea sistemului propriu de management al OEC FIRMEI XXX şi raportează la Director general stadiul implementării acestora la termenele solicitate.
  1. **Echipele care gestionează riscurile (EGR)**
* Analizează riscurile identificate la nivelul compartimentului.
* Decide asupra încadrării riscurilor.
* Face propuneri cu privire la termenele stabilite pentru implementarea acțiunilor/măsurilor stabilite, precum şi asupra responsabililor cu monitorizarea implementării acestora.
* Analizează stadiul implementării acţiunilor şi măsurilor de control, stabilind planuri de acţiune pentru minimizarea riscurilor inerente identificate.
* Transmite responsabililor cu monitorizarea şi implementarea modificarea măsurilor sau a termenelor pentru riscurile aflate deja în faza de implementare a măsurilor de control intern.
* Completează Registrul riscurilor.
* Stabileşte închiderea riscurilor soluţionate.
* Întocmeşte raportul trimestrial şi anual cu privire la gestionarea riscurilor şi stadiul implementării acţiunilor şi măsurilor de control.

1. **ÎNREGISTRĂRI**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Înregistrarea | Suportul | Completează | Locul de păstrare | Durata de păstrare |
| Lista activităților desfășurate în cadrul compartimentului | hârtie | EGR | RC | 5 ani |
| Tabel cu obiectivele specifice şi riscurile inerente asociate la nivelul compartimentului | hârtie | EGR | RC | 5ani |
| Grila de evaluare a probabilităţii de apariţie a riscurilor şi a impactului/consecinţelor | hârtie | EGR | RC | 5 ani |
| Descrierea, evaluarea şi tratarea riscurilor | hârtie | EGR | RC | 5 ani |
| Proces-verbal al şedinţei de analizare/reanalizare a riscurilor | hârtie | RC | RC | 5 ani |
| Fişa de urmărire a riscului | hârtie | EGR | RC | 5 ani |
| Plan de acţiune | hârtie | EGR | RC | 5 ani |
| Registrul riscurilor | hârtie | EGR | RC | 25 ani |
| Raport trimestrial şi anual către Director general FIRMEI XXX | hârtie | EGR | RC | 25 ani |
| Raport trimestrial şi anual către CAI | hârtie | CMCIM | Director general | 25 ani |

1. **Anexe**

Formularul 1 – Lista activităților desfăşurate la nivelul compartimentului;

Formularul 2 – Tabel cuprinzând activitățile specifice şi riscurile inerente legate de imparțialitatea asociate la nivelul departamentului;

Formularul 3 – Grila de evaluare a probabilităţii de apariţie a riscurilor şi a impactului / consecinţelor;

Formularul 4 – Proces-verbal al şedinţei de analiză a riscurilor;

Formularul 5 – Fișa de urmărire a riscului;

Formularul 6 – Plan de acţiune;

Formularul 7 – Registrul riscurilor.

1. În funcție de câte standarde sunt implementate [↑](#footnote-ref-1)
2. Aici puteți să treceți și alte referințe în funcție de activitatea fiecăreia [↑](#footnote-ref-2)
3. Aici trebuie să identifcați activitatea Dvs. și domeniul de palicare a sistemului de management [↑](#footnote-ref-3)
4. Descrieți activitatea firmei Dvs. [↑](#footnote-ref-4)