

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 1/16

Procedura operativa
privind
managementul riscurilor

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 2/16

C U P R I N S

1	Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției, sau după caz, a reviziei în cadrul editiei procedurii operationale
2	Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale
3	Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul procedurii operaționale
4	Scopul procedurii
5	Domeniu de aplicare a procedurii
6	Definiții și abrevieri ai termenilor utilizați în procedura
7	Documente de referință aplicabile activității procedurate
8	Descrierea procedurii operationale
9	Responsabilități și răspunderi în derularea activității
10	Anexe, înregistrări, arhivari

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

Data: 17.11.2019			Semnătura
Aprobat	Anghel Mihai	Director	
Elaborat	Stanescu Ramona	Inspector specialitate	

2. Situația edițiilor și a reviziilor în cadrul edițiilor procedurii operaționale

Nr. crt.	Ediția sau după caz revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică
0	1	2	3	4
	Ediția I	x	x	17.11.2019
	Revizia 1			
	Revizia 2			
	Revizia 3			
	Ediția a II-a			
	Revizia 1			
	Revizia 2			

3. Lista cuprinzând persoanele la care se difuzează ediția sau, după caz, revizia din cadrul ediției procedurale operaționale

Nr. Crt.	Scopul difuzării	Nr. Ex	Serviciu / Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
1.	informare	1	Sef serviciu	Director	Anghel Mihai		
2.	aplicare	1	Serv. Financiar Contabil /resurse umane	Inspector specialitate	Stanescu Ramona		
3.	aplicare	1	Compartiment administrativ	Inspector specialit.	Maier Marius		
4.	aplicare	1	Compartiment administrativ /achizitii	Administrator	Miculaiciuc Andreea		
5.	aplicare	1	Secretariat	Secretara .	Stan Laura		

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE	COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ed. I	Rev. 0	Pag. 3/16

4. Scopul procedurii operaționale

- 4.1. Stabilește un cadru general unitar de identificare, analiză și gestionare a riscurilor la nivelul compartimentelor din cadrul CSM Lugoj ;
- 4.2. Furnizează personalului și conducerii CSM Lugoj un instrument care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod controlat și eficient, pentru atingerea obiectivelor prestabilite, atât ale celor generale ale CSMM cat și ale celor specifice;
- 4.3. Furnizează o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate acțiunile/ măsurile/ dispozitivele de control menite să prevină apariția riscurilor.
- 4.4. Asigura, prin aplicare, evaluarea și monitorizarea continuă a performanțelor SCIM față de politica și obiectivele declarate.
- 4.5. Procedura documentează procesul prin care sunt identificate, evaluate și apreciate riscurile, se stabilesc responsabilități și se iau măsuri de atenuare sau prevenire a acestora.
- 4.6. Reglementează optimizarea expunerii la risc, în sensul prevenirii corupției în instituție; în acest mod se poate obține prevenirea pierderilor, evitarea amenințărilor grave, exploatarea oportunităților.

5. Domeniul de aplicare a procedurii operaționale

5.1. Precizarea (definirea) activității la care se referă procedura operațională;

Procedura se aplica in cadrul tuturor compartimentelor din cadrul CSM Lugoj, in vederea identificarii si gestionarii riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor generale si specifice ale entitatii.

5.2. Delimitarea explicită a activității procedurate în cadrul portofoliului de activități desfășurate de entitatea publică;

Activitatea procedurala se desfasoara ori de cate ori directorul constata disfunctionalitati organizatorice si considera ca trebuie efectuate modificari in atributiile, competentele, responsabilitatilor compartimentelor sau a relatiilor dintre acestea.

Numarul de compartimente care depinde de realizarea acestei activitatii este in functie de importanta modificarilor efectuate.

Numarul compartimentelor furnizoare de date, sau beneficiare ale rezultatelor activitatii procedurale depinde de amploarea modificarilor.

5.3. Listarea principalelor activități de care depinde și/sau care depind de activitatea procedurată

a). De această activitate depind în cadrul activității efectuate următoarele servicii și compartimente :

- Clubul Sportiv Municipal Lugoj.

5.4. Listarea compartimentelor furnizoare de date și/sau beneficiare de rezultate ale activității procedurate; listarea compartimentelor implicate în procesul activității:

Serviciul Financiar contabil, Resurse umane.

6. Documente de referință aplicabile activității procedurate

6.1. Reglementări internaționale

SR EN ISO9001: 2008 Sisteme de management al calitatii

Standardele internaționale de control intern

6.2. Legislație primară

- Ordinului Secretarului General al Guvernului O.S.G.G. nr. 600/2018.
- Legea nr. 153/2017 privind salarizarea personalului platit din fonduri publice,

6.3. Legislație secundară

6.4. Alte documente, inclusiv reglementări interne ale entității publice

- O.S.G.G. nr. 600/2018
- OUG 77/ 2013
- Regulament de organizare și funcționare a CSM Lugoj,
- Regulament de ordine interioară.

7. Definiții și prescurtări ale termenilor utilizați în procedura operațională

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 4/16

7.1. Definiții ale termenilor

Procedură operațională – prezentarea formalizată, în scris, a tuturor pașilor ce trebuie urmați, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat în vederea realizării activității, cu privire la aspectul procesual.

Ediție a unei proceduri – formă inițială sau actualizată, după caz, a unei proceduri operaționale, aprobată și difuzată.

Revizia în cadrul unei ediții – acțiunile de modificare, adăugare, suprimare sau altele asemenea, după caz, a uneia sau a mai multor componente ale unei ediții a procedurii operaționale, *acțiuni care au fost aprobate și difuzate*.

Risc - O problemă (situație, eveniment etc.) care nu a apărut încă, dar care poate apare în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potentată. 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.

Probabilitatea de materializare a riscului - Posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze.

Impactul/gravitate - nivelul la care manifestarea riscului poate influența îndeplinirea obiectivelor instituției; consecința asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa;

Pierderile înregistrate/ cheltuielile neprevăzute și efectele nefavorabile rezultate în urma producerii unui eveniment din categoria celor de risc datorita proastei gestionari a riscurilor operaționale.

Expunere la risc - Consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o organizație în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează. Se definește ca produsul dintre probabilitate și impact.

Materializarea riscului - Translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit). Riscul materializat se transformă dintr-o problemă posibilă într-o problemă dificilă, dacă riscul reprezintă o amenințare, sau într-o situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate.

Atenuarea riscului - Măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului sau/și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa. Mai concis, atenuarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare.

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

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

Toleranța la 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, fapt pentru care unele țări au înlocuit termenul de risc rezidual cu cel de risc de control.

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

Managementul riscului - metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru entitate, cu costuri minime.

Proces - ansamblul de activități corelate sau interactive care transformă elementele de intrare în elemente de ieșire;

Registrul de riscuri - reprezintă instrumentul de lucru, care cuprinde, sub forma unui tabel, elementele necesare gestionării eficiente a riscurilor;

Registrul de risc completat devine documentul prin care se atestă faptul că în CSM Lugoj s-a introdus un sistem de management al riscurilor și ca acesta funcționează.

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 5/16

Responsabil de risc - persoana (conducătorul unei structuri) din cadrul CSM Lugoj, desemnată să gestioneze riscurile existente, corespunzător nivelului ierarhic al acesteia, în scopul atingerii obiectivelor cărora le sunt asociate respectivele riscuri;

Nivel acceptabil al riscului - Toleranța de risc; măsura riscului pe care CSM Lugoj este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat

Pierdere operațională - Incident anume care rezultă dintr-una sau mai multe din cauzele citate în definiția riscului operațional și care duce la înregistrarea unei pierderi/cheltuieli neprevăzute

Pierdere potențială- Incident rezultând din factori de risc operațional care ar fi putut avea un impact financiar asupra rezultatelor dar care, în cele din urmă, nu a avut un asemenea impact, datorită unei bune gestionari a riscului operațional

Punctajul riscului - Suma nivelurilor criteriilor de apreciere ponderate cu importanța criteriului.

7. 2 Abrevieri ale termenilor

Nr. crt.	Abrevierea	Termenul abreviat
1	P.O.	Procedură operațională
2	E	Elaborare
3	V	Verificare
4	Ap	Aplicare
5	A	Aprobare
6	Ah	Arhivare
7	CSMM	Clubul Sportiv Municipal Medias
8	MFP	Ministerul Finanțelor Publice
9	I	Compartiment resurse umane si financiar-contabil
10	II	Arhivare
11	EGR	Echipa de Gestionare A Riscurilor

8. Descrierea procedurii operaționale

8.1. Identificarea și evaluarea riscurilor

(1) În această etapă se desfășoară următoarele activități/acțiuni/operațiuni:

- se identifică problemele care au apărut și se pot repeta în viitor sau care pot apărea în desfășurarea activităților și care au ca efect nerealizarea parțială sau totală a obiectivelor prestabilite;
- se identifică cauzele care generează problemele, se descriu circumstanțele care favorizează apariția lor, se determină consecințele asupra obiectivelor;
- se estimează, pe o scală în 5 trepte, probabilitatea de materializare a riscului și impactul. 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 (un model de evaluare a expunerii la risc este prezentat în Anexa 2. la prezenta procedură „Exemplu de evaluare a probabilității de apariție a riscurilor și a impactului/consecințelor”).

(2) Comisia identifică, analizează, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor generale și funcționarea de ansamblu a CSM Lugoj. Comisia informează directorul despre aspectele prezentate mai sus, în vederea luării unei decizii.

(3) Secretariatul Comisiei întocmește, actualizează și modifică Registrul riscurilor la nivel centralizat, prin agregarea și a datelor/informațiilor cuprinse în Registrul riscurilor de la nivelul compartimentelor.

(4) Pentru o mai bună gestionare a riscurilor, conducătorul instituției numește un responsabil cu riscurile.

(5) Conducătorii compartimentelor și întreg personalul ce le compun au obligația de a identifica riscurile care afectează atingerea obiectivelor prestabilite, astfel:

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

a) analizează preliminar riscul identificat, prin:

(a) definirea corectă a riscului, respectându-se regulile de definire (prezentate în Metodologia de implementare a standardului 7 "Managementul riscurilor", elaborată de Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control);

(b) analiza cauzelor sau a circumstanțelor care favorizează apariția/repetarea riscului;

b) evaluează expunerea la risc prin:

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 6/16

(a) estimarea șanselor de apariție/repetare a riscului, pe o scală în cinci trepte, ca fiind: rar; 2. puțin probabil; 3. posibil; 4. foarte probabil; 5. aproape sigur;

(b) estimarea impactului asupra riscului, pe o scală în cinci trepte, ca fiind: 1. nesemnificativ; 2. minor; 3. moderat; 4. major; 5. critic;

(c) estimarea expunerii la risc, prin combinarea pe o scală bidimensională a rezultatelor estimărilor anterioare; pentru exemplificare și orientare, un model de evaluare a expunerii la risc este prezentat în Anexa 2. „Exemplu de evaluare a probabilității de apariție a riscurilor și a impactului/consecințelor”;

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

d) **completează Formularul alertă la risc** (formularul nr.1), atașând la acesta documentația riscului, pe care le va transmite Responsabilului cu riscurile de la nivelul compartimentului din care face parte.

2. Responsabilul cu riscurile:

a) colectează formularele de alertă la risc și documentațiile aferente de la persoanele care au identificat riscurile sau de la responsabilii cu riscurile de la direcțiile componente ale direcției generale care au decis escaladarea lor;

b) analizează fiecare formular de alertă la risc și face propuneri pentru:

- clasarea formularului de alertă la risc, dacă riscul este nerelevant;
- escaladarea riscului la nivele superioare ale managementului dacă:
 - riscul afectează un obiectiv superior celui stabilit la nivelul compartimentului în cauză;
 - cauzele care generează riscul sunt externe compartimentului în cauză;
 - măsurile prin care se realizează un control satisfăcător al riscurilor exced competențelor compartimentului în cauză;
 - resursele sunt insuficiente.

c) reține, spre dezbateră, riscurile ce aparțin compartimentului, caz în care propune una din următoarele alternative de abordare a riscurilor:

(a) *acceptarea riscurilor*, în cazul în care se apreciază că riscul are o expunere redusă, iar beneficiile controlării riscurilor sunt reduse raportat la costurile aferente măsurilor de control ce ar trebui introduse;

(b) *supravegherea 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;

(c) *evitarea riscurilor*, prin eliminarea/restrângerea activităților care generează riscurile;

(d) *transferarea riscurilor*, atunci când există posibilitatea gestionării riscurilor de un terț specializat;

(e) *tratarea riscurilor*, atunci când luarea măsurilor de control este asumată.

3. *Cel puțin lunar*, responsabilul de risc organizează ședințe de analiză a riscurilor, în cadrul cărora analizează, pe baza datelor cuprinse în Formularele de alertă la risc, noile riscuri raportate, resursele care pot fi alocate acțiunilor propuse pentru contracararea riscurilor.

a) *Conducătorul* după analiza dosarului cu riscurile noi identificate, precum și a rapoartelor de monitorizare, elaborate de responsabilii cu monitorizarea implementării acțiunilor de control, și a rapoartelor de audit, stabilește data la care se convoacă EGR.

b) Ședința EGR este condusă de **directorul**, care decide în ultimă instanță.

c) în cadrul ședinței, membrii EGR:

(a) validează sau invalidează soluția de clasare pentru riscurile considerate nerelevante;

(b) fac propuneri de escaladare a riscurilor la nivelul ierarhic imediat superior sau la nivelul de competență care le poate controla, în cazul în care:

- o resursele sunt insuficiente;
- o măsurile de control intern exced competențele decizionale ale acestuia;
- o se identifică riscuri externe compartimentului, dar al căror impact afectează obiectivele stabilite pentru acesta.

(c) analizează rapoartele de audit, reținându-se riscurile identificate prin acestea și măsurile recomandate a fi implementate;

(d) ierarhizează riscurile în funcție de priorități și elaborează profilul de risc, ca rezultat al acțiunii de grupare a riscurilor identificate în funcție de expunerea la risc.

d) La finalul ședinței de analiză a riscurilor, Responsabilul cu riscurile:

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 7/16

- (a) consemnează în *Procesul-verbal* (formular nr. 2) al ședinței toate hotărârile luate. *Procesul-verbal* se aprobă de conducătorul compartimentului;
- (b) transmite formularele de alertă la risc și documentația aferentă pentru riscurile escaladate responsabililor cu riscurile de la nivelele de competență la care s-a convenit;
- (c) îndosariază formularele de alertă la risc clasate;
- (d) în baza informațiilor/datelor cuprinse în *Procesul-verbal*, completează coloanele nr. 1-8 din Registrul riscurilor de la nivelul compartimentului;
- (e) listează și îndosariază un exemplar al Registrului riscurilor după ce acesta a fost, în prealabil, semnat de conducătorul compartimentului.

8.2. Răspunsul la risc - Controlarea riscurilor

(1) În această etapă se fixează atitudinea față de risc (acceptare, monitorizare, externalizare, transferare sau tratare). Dacă riscurile urmează a fi tratate, se identifică măsurile posibile ce pot fi luate astfel încât riscurile să fie controlate satisfăcător, se grupează în variante alternative, se alege varianta cea mai avantajoasă din perspectiva raportului cost/beneficiu.

(2) Persoana care a identificat un risc, pe lângă o estimare a probabilității și a impactului riscului identificat, face propuneri de acțiuni/instrumente de control, pe care le va cuprinde în Formularul de alertă la risc.

(3) În cadrul ședințelor lunare de analiză a riscurilor, pentru fiecare risc identificat și evaluat, EGR face propuneri cu privire la tipul de răspuns cel mai adecvat. Din acest punct de vedere, EGR se pronunță pentru:

1. tolerarea riscului, în situația în care se apreciază că riscul are o expunere scăzută;
 2. acceptarea riscului, ceea ce presupune amânarea luării măsurilor de control și instituirea supravegherii permanente a probabilității de apariție a riscului;
 3. eliminarea circumstanțelor care generează riscul;
 4. externalizarea riscului, în situația în care se apreciază că pentru gestionarea eficace a riscului este necesară expertiza unui terț specializat;
 5. atenuarea riscului, cu indicarea instrumentelor/dispozitivelor de control intern (prezentate în "îndrumarul metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice", elaborat de Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control) ce trebuie implementate pentru a menține riscul respectiv în limita toleranței la risc acceptate; pentru exemplificare și orientare, un model de stabilire a nivelului de toleranță la risc este prezentat în Anexa 2. „Exemplu de evaluare a probabilității de apariție a riscurilor și a impactului/consecințelor”, la lit. d).
- (4) În același cadru, EGR face propuneri cu privire la termenele limită pentru implementarea acțiunilor/măsurilor stabilite, precum și la responsabilii cu monitorizarea implementării acestora;
- (5) Decizia finală cu privire la alegerea tipului cel mai adecvat de răspuns la risc, precum și la numirea responsabililor cu monitorizarea implementării acțiunilor/măsurilor stabilite, aparține conducătorului compartimentului;
- (6) La finalul ședinței de analiză a riscurilor, Responsabilul cu riscurile:
1. consemnează în *Procesul-verbal* al ședinței toate hotărârile luate în legătură cu controlarea riscurilor;
 2. transmite responsabililor desemnați cu monitorizarea implementării măsurilor de control intern, Formularele de alertă la risc și documentația aferentă;
 3. în baza informațiilor cuprinse în *Procesul-verbal*, completează/ actualizează/ modifică coloanele nr. 9, 10 și 11 din Registrul riscurilor de la nivelul compartimentului;
 4. listează și îndosariază un exemplar al Registrului riscurilor după ce acesta a fost semnat de conducătorul compartimentului.

8.3. Implementarea și monitorizarea acțiunilor/măsurilor de control

(1) în această etapă se monitorizează implementarea măsurilor, se evaluează efectul măsurilor implementate asupra riscurilor, se reconsideră măsurile luate în cazul în care acestea nu au ameliorat riscurile.

(2) Conducătorul compartimentului asigură cadrul organizațional și procedural pentru punerea în aplicare, de către persoanele responsabile, a acțiunilor/dispozitivelor de control stabilite.

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 8/16

(3) Pe baza informațiilor cuprinse în formularele de alertă la risc și în documentația aferentă, responsabilii cu monitorizarea implementării măsurilor de control deschid pentru fiecare risc identificat și evaluat *Fișa de urmărire a riscului (formular nr.3)*.

(4) Responsabilii cu monitorizarea implementării măsurilor de control elaborează informări/rapoarte lunare, cu privire la stadiul implementării acțiunilor și măsurilor de control, pe care le prezintă responsabilului cu riscurile.

(5) Pe baza acestor informări/rapoarte lunare, responsabilul cu riscurile întocmește un raport cu privire la stadiul implementării măsurilor de control intern dispuse anterior, pe care îl va prezenta, spre analiză și decizie, conducătorului compartimentului.

(6) în cadrul aceleiași ședințe lunare de analiză a riscurilor, EGR analizează stadiul implementării acțiunilor și măsurilor de control, stabilind, acolo unde este cazul, noi măsuri/instrumente de control pentru contracararea riscurilor specifice, noi termene pentru implementarea acestora, precum și care riscuri necesită a fi escaladate la nivelul ierarhic imediat superior;

(7) La finalul ședinței, Responsabilul cu riscurile:

1. consemnează în *Procesul-verbal* al ședinței toate hotărârile luate;
2. transmite responsabililor cu monitorizarea implementării, modificarea măsurilor sau a termenelor pentru riscurile aflate deja în faza de implementare a măsurilor de control intern;
3. în baza informațiilor/datelor cuprinse în *Procesul-verbal*, completează coloana nr. 12 din Registrul riscurilor de la nivelul compartimentului și, de asemenea, actualizează sau modifică, după caz, coloanele nr. 9, 10 și 11.

8.4. Revizuirea și raportarea riscurilor

(1) în această etapă se desfășoară activități/acțiuni/operațiuni de revizuire a calificativelor riscurilor (expunerea la risc), de repriorizare a riscurilor și de raportare cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor.

(2) în cadrul ședințelor lunare de analiză a riscurilor, EGR, pe baza datelor cuprinse în Formularele de alertă la risc, analizează noile riscuri raportate, ca și modificările apărute la riscurile inițiale, consemnate în *Fișele de urmărire a riscului*.

(3) în același cadru, EGR revizuieste calificativele riscurilor, în baza informațiilor cuprinse în *Fișa de urmărire a riscului* și stabilește o nouă ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități, reajustând limitele de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare.

(4) în același cadru, EGR stabilește închiderea riscurilor soluționate.

(5) La finalul ședinței de analiză a riscurilor, Responsabilul cu riscurile:

1. consemnează în *Procesul-verbal* al ședinței toate hotărârile luate;
2. în baza informațiilor/datelor cuprinse în *Procesul-verbal*, completează coloanele nr. 13, 14,15,16 și 17 din Registrul riscurilor de la nivelul compartimentului.

(6) Responsabilul cu riscurile elaborează un raport semestrial cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului, în cel mult două luni de la expirarea semestrului în cauză. După aprobarea de către conducătorul compartimentului, responsabilul cu riscurile transmite, simultan, un exemplar al raportului secretarului coordonator, pentru aprobare și Comisiei, în vederea elaborării informării semestriale referitoare la progresele înregistrate cu privire la dezvoltarea sistemului de control managerial.

8.5. Elemente lamuritoare cu privire la identificarea riscurilor.

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

Riscurile nu pot fi identificate și definite decât în raport cu obiectivele a caror realizare este afectată de materializarea lor. Din această cauză existența unui sistem de obiective clar definite în organizație constituie premisa esențială pentru identificarea și definirea riscurilor.

Riscul este o incertitudine, și nu ceva sigur. Prin urmare, atunci când se identifică un “risc” trebuie analizat dacă nu este vorba despre o situație existentă, care are un impact asupra obiectivului. De cele mai multe ori, situația existentă reprezintă un risc materializat, adică unul care s-a produs. În niciunul din cazurile de mai sus nu mai este vorba despre un risc, ci despre o problemă dificilă, care trebuie gestionată sau despre o oportunitate care trebuie exploatată.

Nu constituie riscuri probleme (situații, evenimente) care nu pot apare.

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 9/16

Riscurile sunt probleme care pot apare și nu probleme (situații, evenimente) a căror apariție este imposibilă.

Nu constituie risc o problema care va apare cu siguranță.

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 originea în risc și nu riscul însăși.

Riscurile sunt situații, evenimente probabile, care dacă s-ar materializa ar avea consecințe asupra obiectivelor

Nu se identifica riscuri care nu afectează obiectivele. Nu există riscuri în mod absolut, ci numai riscuri corelate cu obiectivele.

Identificarea riscurilor nu este un scop în sine. Scopul identificării riscurilor este tocmai inventarierea acelor probleme care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor, dacă s-ar materializa (ar deveni situații de fapt).

Situația identificării mai multor riscuri inerente care pot afecta un obiectiv

În situația în care identificați mai multe riscuri inerente ataseate unui obiectiv, veți întocmi tabelul exemplificativ de mai jos.

Având în vedere probabilitatea și impactul fiecărui risc, și comparând toate riscurile aferente obiectivului X veți ierarhiza expunerea la riscul inerent prin întocmirea unei liste descrescătoare.

8.6. Elemente lamuritoare cu privire la evaluarea riscurilor.

Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează. Combinația dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc, în baza căreia se realizează profilul riscurilor.

Evaluarea riscurilor, constă în parcurgerea următoarelor etape:

a. evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat.

Presupune determinarea șanselor de apariție a unui rezultat specific.

În cazul în care se dispune de o cazuistică, se evaluează probabilitatea prin metoda clasică (evenimente elementare favorabile/total evenimente posibile).

În cazul riscurilor care nu s-au materializat în trecut, dar care se pot materializa în viitor se va aplica metoda analizei circumstanțelor.

Riscurile au o cauză și un efect, iar cauza reprezintă o situație care există (circumstanță) și care favorizează apariția riscului”. Cunoașterea acestor circumstanțe este determinantă pentru evaluarea probabilității. Atunci când se recurge la metoda analizei circumstanțelor, domeniul în care funcția de probabilitate ia valori se poate înlocui cu o scală de valoare.

Această etapă presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor, în cazul în care riscurile se materializează.

Scopul evaluării riscurilor este de a stabili o ierarhie a acestora la nivelul Poliției Locale Mediaș care, în funcție de tolerabilitatea la risc acceptată, permite stabilirea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor și de delegare a responsabilității de gestionare a acestora.

Evaluarea riscurilor presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul în care riscul s-ar materializa;
- Evaluarea expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact;
- Stabilirea toleranței la risc.

Parametrului „**Probabilitate de manifestare a riscului**” îi poate fi atribuită una dintre valorile „scăzută –medie - ridicată”.

8.7. Elemente lamuritoare cu privire la toleranța la risc.

Toleranța la risc reprezintă “cantitatea” de risc pe care organizația este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.

Expunerea la risc (ca o combinație dintre probabilitate și impact), determinată prin metodele de evaluare arătate anterior, capătă sens numai în raport cu nivelul toleranței la risc. Când expunerea la risc este

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 10/16

comparată cu toleranța la risc, amplexarea măsurilor de control al riscurilor ce trebuie luate devine evidentă. Cu alte cuvinte, **nu valoarea absolută a expunerii la risc este importantă, ci deviația expunerii la risc față de toleranța la risc. Mai simplu spus, esențial este faptul dacă riscul este perceput ca tolerabil sau nu.**

Dacă expunerea la riscul inerent (riscul înainte de aplicarea măsurilor de control intern al riscurilor) este mai mică sau egală cu toleranța la risc definită de managementul organizației, nu se impun măsuri de control al riscurilor, ceea ce înseamnă că riscurile sunt acceptate.

În caz contrar, sunt necesare măsuri de control al riscurilor astfel încât expunerea la riscul rezidual (riscul care rămâne după aplicarea măsurilor de control al riscurilor) să se încadreze în limitele de toleranță la risc stabilite.

Toleranța la risc se aprobă de către conducerea instituției și se stabilește pe arii majore de risc și pe nivele manageriale :

- Riscuri legate de strategie, politici, direcții de acțiune;
- Riscuri legate de personal și de sisteme interne;
- Riscuri legate de corectitudine, conformitate, regularitate, aspecte financiare, răspunderi;
- Riscuri legate de reputație;
- Riscuri externe.

În general, limita maximă a expunerii la riscuri reziduale, respectiv până la care este permisă asumarea riscurilor, sunt valorile unui risc scăzut.

Expunerea la risc este un concept probabilistic, deoarece exprima o combinație între probabilitate și impact.

8.8. Resurse necesare

8.8.1. Resurse umane

- Personal din cadrul compartimentelor CSM Lugoj

8.8.2. Resurse materiale

- Formularele tip.
- Calculator, imprimanta, hartie.

9. Responsabilități

9.1. Personalul Comisiei:

- (1) participă la inventarierea proceselor/activităților/operațiunilor în relație cu obiectivele generale/specifice;
- (2) identifică și realizează o evaluare preliminară a riscurilor;
- (3) formulează opinii cu privire la măsuri de control pentru riscurile identificate, pe care le consemnează în Formularul de alertă la risc;
- (4) implementează instrumentele/măsurile de control.

9.2. Responsabilul cu riscurile:

- (1) colectează, înregistrează, analizează, selectează și clasează Formularele de alertă la risc;
- (2) propune măsuri de control pentru riscurile identificate;
- (3) transmite, lunar (sau ori de câte ori este nevoie), conducătorului instituției, spre analiză și decizie, dosarul cu riscurile noi identificate, precum și rapoartele de monitorizare a implementării măsurilor de control intern;
- (4) organizează ședințele de analiză și evaluare a riscurilor;
- (5) transmite responsabililor desemnați cu monitorizarea implementării măsurilor de control intern, formularele de alertă la risc și documentația aferentă;
- (6) redactează procesele-verbale ale ședințelor de analiză, completează, listează și îndosariază Registrul riscurilor;
- (7) elaborează un raport semestrial cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului.

9.3. Responsabilul cu monitorizarea implementării riscului:

- (1) deschide Fișa de urmărire a riscului;
- (2) coordonează activitățile de punere în aplicare a măsurilor de control al riscurilor;
- (3) monitorizează aplicarea acțiunilor și măsurilor de control;
- (4) raportează lunar asupra stadiului implementării acțiunilor și măsurilor de control;
- (5) propune noi acțiuni sau revizuirii de termene, atunci când apar dificultăți neprevăzute în implementare;

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE	COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ed. I	Rev. 0	Pag. 11/16

(6) evaluează expunerea la risc după introducerea măsurilor de control intern.

9.4. Echipa de gestionare a riscurilor:

- (1) evaluează și ierarhizează riscurile generale/specifice;
- (2) validează sau invalidează soluția de clasare pentru riscurile considerate nerelevante;
- (3) propune escaladarea riscurilor la nivelul ierarhic imediat superior sau la nivelul de competență care le poate controla;
- (4) elaborează profilul de risc al compartimentului;
- (5) face propuneri cu privire la tipul de răspuns cel mai adecvat pentru fiecare risc identificat și evaluat;
- (6) analizează noile riscuri raportate, ca și modificările apărute la riscurile inițiale;
- (7) revizuieste calificativele riscurilor și stabilește o nouă ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități, reajustând limitele de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare;
- (8) analizează stadiul implementării acțiunilor și măsurilor de control;
- (9) analizează rapoartele de audit;
- (10) propune măsuri/acțiuni/instrumente de control, termene-limită și responsabili cu monitorizarea implementării;
- (11) stabilește închiderea riscurilor.

9.5. Președintele Comisiei:

- (1) asigură cadrul organizațional și procedural pentru punerea în aplicare a măsurilor de control intern;
- (2) numește responsabilul cu riscurile;
- (3) stabilește data la care se convoacă EGR;
- (4) conduce ședințele de analiză și evaluare a riscurilor;
- (5) decide cu privire la alegerea tipului cel mai adecvat de răspuns la risc;
- (6) numește responsabilul cu monitorizarea;
- (7) aprobă hotărârile luate în cadrul ședinței EGR;
- (8) aprobă raportul semestrial cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului.

9.6. Comisia:

- (1) identifică, analizează, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor generale și funcționarea de ansamblu a CSM Lugoj;
- (2) analizează și dezbate conținutul rapoartelor semestriale cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul institutiei;
- (3) realizează o integrare a informațiilor/datelor/aspectelor cuprinse în rapoartele semestriale, elaborate de responsabilul cu riscurile, în informarea semestrială referitoare la progresele înregistrate cu privire la dezvoltarea sistemului de control managerial, prezentată ministrului finanțelor publice.

9.7. Secretariatul Comisiei:

- (1) întocmește, actualizează și modifică Registrul riscurilor la nivel centralizat, prin agregarea și a

9.8. Directorul Clubului Sportiv Municipal Lugoj :

- (1) analizează informațiile/datele/aspectele legate de desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul institutiei, cuprinse în informările semestriale privind dezvoltarea sistemului de control managerial;
- (2) dispune măsurile ce se impun în vederea implementării și bunei funcționări a procesului de gestionare a riscurilor la nivelul institutiei.

9.9. Anexe, formulare, inregistrari, arhivari

Formular nr. 1 - Formular alertă la risc;

Formular nr. 2 - Proces-verbal al ședinței de analiză a riscurilor;

Formular nr. 3 - Fișă de urmărire a riscului;

Formular nr. 4 - Registrul riscurilor.

Anexa nr. 1 - Diagrama de proces pentru realizarea PS

Anexa nr. 2 - Exemplu de evaluare a probabilității de apariție a riscurilor și a consecințelor.

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 12/16

Formular nr. 1

FORMULAR ALERTĂ LA RISC

Departamentul:0											
DETALII PRIVIND RISCUL											
Descrierea riscului	Riscul identificat:1										
	Cauza:2										
	Impact/Consecințe:.....3										
Evaluarea riscului	Probabilitatea riscului 4 <table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> 1. rar; 2. puțin probabil; 3. posibil; 4. foarte posibil; 5. aproape sigur.						1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5						
	Impactul riscului 5 <table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> 1. nesemnificativ; 2. minor; 3. moderat; 4. major; 5. critic.						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
Expunere:6											
Tratarea riscului	Acțiuni preventive recomandate:7										
Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului identificat:8											
Nume: 9	Semnătura: 10										
Nr. crt. al riscului 12	Data primirii 13										
	Decizia EGR 14 Irelevant Investigații suplimentare Îndosariere										
Câmp	Completarea câmpului										
0	Denumirea departamentului										
1	Descrierea riscului identificat										
2	Descrierea cauzei care favorizează apariția riscului										
3	Descrierea impactului / consecințelor privind materializarea riscului										
4	Se bifează prin "X" celula numerică aferentă probabilității de materializare a riscului										
5	Se bifează prin "X" celula numerică aferentă impactului										
6	Produsul dintre Probabilitate și Impact										
7	Evidențierea măsurilor / acțiunilor preventive pentru ținerea sub control a riscului identificat										
8	Evidențierea documentației utilizată în fundamentarea riscului identificat										
9	Numele și prenumele persoanei care a identificat riscul										
10	Semnătura persoanei care a identificat riscul și a completat formularul de față										
11	Data completării formularului										
12	Numărul de înregistrare în Registrul riscului al departamentului										
13	Data înregistrării în Registrul riscului al departamentului										
14	Se bifează prin "X" celula care corespunde deciziei comisiei de gestionare a riscurilor										

Formular nr. 2

PROCES – VERBAL AL ȘEDINȚEI DE ANALIZĂ A RISCURILOR

Data Ședinței:0				
Participanți (membri EGR + invitați)				
Nr. crt.	Nume, prenume 1	Funcția 2	Semnătura 3	Adresă e-mail 4
1				
2				
3				
Nr. crt.	Probleme dezbătute 5	Concluzii, recomandări, observații etc. 6		
1	Riscuri analizate			
2	Propuneri de acțiuni/măsuri de control			

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 13/16

3	Stadiul implementării acțiunilor de control	
4	Dificultăți întâmpinate	
5	Alte probleme	

Câmp	Completarea câmpului
0	Data la care are loc ședința
1	Numele și prenumele participanților la ședință
2	Funcția participanților la ședință
3	Semnătura participanților la ședință
4	Adresa de e-mail a participanților la ședință pe care se va face comunicarea procesului verbal
5	Problemele dezbătute în cadrul ședinței
6	Concluziile, recomandările și observațiile rezultate din cadrul ședinței

Formular nr. 3

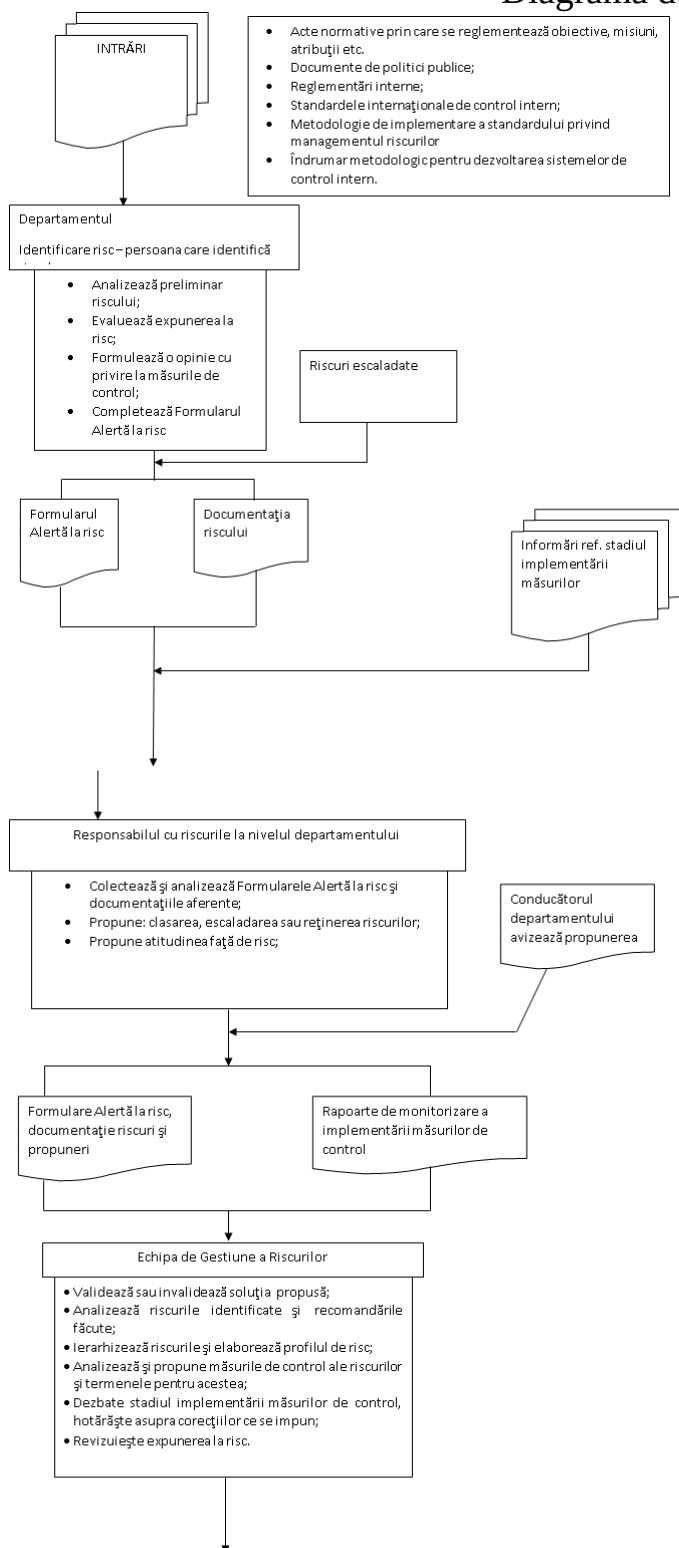
FIȘA DE URMĂRIRE A RISCULUI

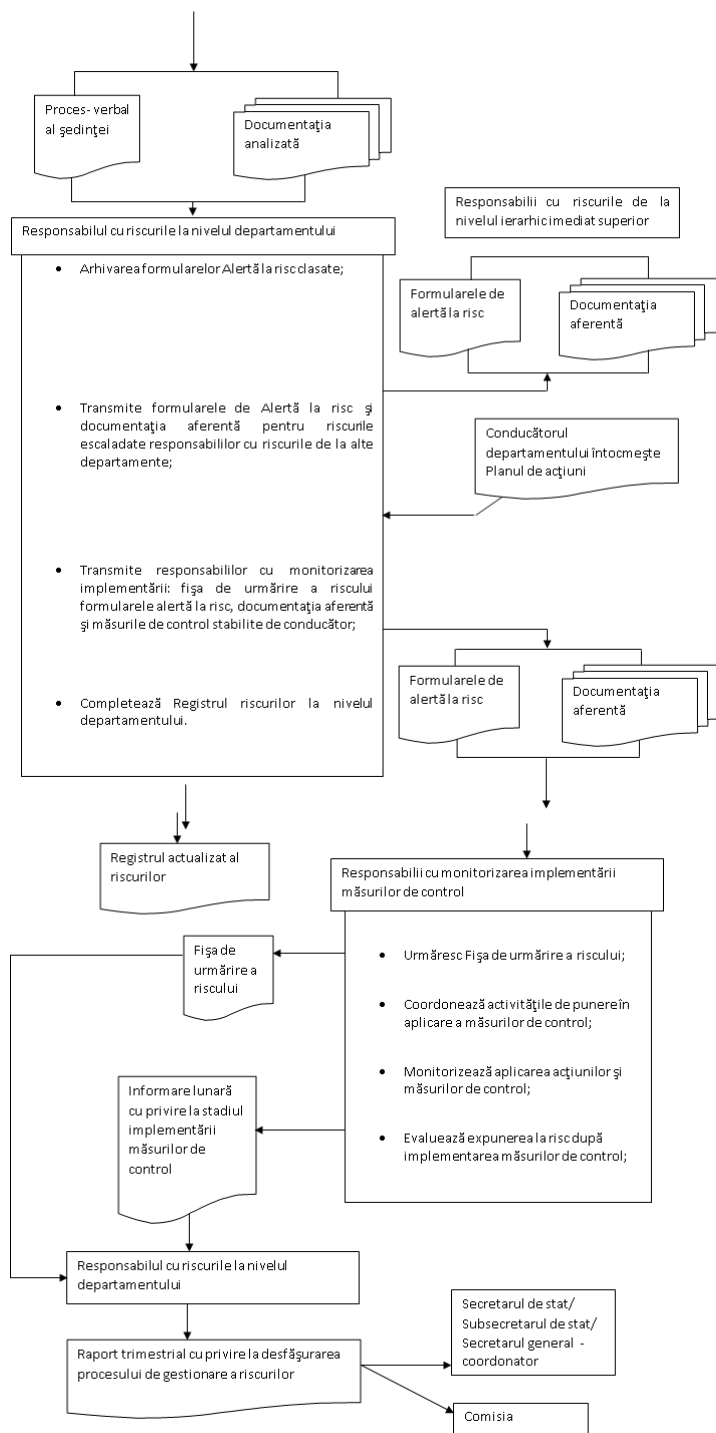
Departamentul:0			
Responsabilul cu monitorizarea implementării măsurilor: 1		Semnătura 2	
Riscul monitorizat:			
Denumire:3			
Expunere:4			
Data urmării riscului 5	Acțiuni preventive propuse 6	Termen implementare 7 de	Stadiul implementării acțiunilor preventive 8
	Dificultăți întâmpinate :9.....		
			
	Acțiuni noi propuse 10	Termen de implementare 11	

Câmp	Completarea câmpului
0	Denumirea departamentului
1	Numele și prenumele persoanei responsabile cu monitorizarea implementării măsurilor de control pentru riscul monitorizat
2	Semnătura persoanei de la punctul 1
3	Descrierea riscului monitorizat
4	Gradul de expunere al riscului monitorizat
5	Data când s-a făcut analiza riscului monitorizat
6	Descrierea acțiunilor preventive propuse pentru ținerea sub control a riscului monitorizat
7	Data limită privind implementarea acțiunilor preventive
8	Descrierea stadiului implementării acțiunilor de la punctul 6
9	Menționarea dificultăților întâmpinate în implementarea acțiunilor preventive
10	Menționarea acțiunilor noi propuse în urma analizei riscului
11	Data limită privind implementarea noilor acțiuni preventive

CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE	COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ed. I	Rev. 0	Pag. 14/16

Diagrama de proces





CLUBUL SPORTIV MUNICIPAL LUGOJ 	SERVICIUL FINANCIAR CONTABIL RESURSE UMANE		COD: P.S.05		
	MANAGEMENTUL RISCURILOR		Ed. I	Rev. 0	Pag. 16/16

ANEXA 2

Exemplu de evaluare a probabilității de apariție a riscurilor și a impactului/consecințelor

a) Evaluarea probabilității de apariție a riscurilor

Nivel probabilitate	Explicație
R a r	Este foarte puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3 - 5 ani); nu s-a întâmplat până în prezent
Puțin probabil	Este puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3 - 5 ani); s-a întâmplat de foarte puține ori până în prezent
Posibil	Este probabil să se întâmple pe o perioadă medie de timp (1 - 3 ani); s-a întâmplat de câteva ori în ultimii 3 ani
Poarte probabil	Este probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp (< 1 an); s-a întâmplat de câteva ori în ultimul an
Aproape sigur	Este foarte probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp (< 1 an); s-a întâmplat de multe ori în ultimul an

b) Evaluarea impactului/consecințelor riscurilor

Nivel consecințe/ impact	Explicație
Nesemnificativ	Cu impact foarte scăzut asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau fără impact financiar
Minor	Cu impact scăzut asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar foarte scăzut
Moderat	Cu impact mediu asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar mediu
Major	Cu impact major asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar major
Critic	Cu impact semnificativ asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar semnificativ

c) Stabilire scor general risc: probabilitate x impact

P R O B A B I L I T A T E	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
					Toleranța la risc

d) Stabilirea nivelului de tolerare

Nivel tolerare		Explicații
1 - 4	Tolerabil	Nu necesită nicio măsură de control
5 - 8	Tolerare ridicată	Necesită măsuri de control pe termen mediu/lung
9 - 12	Tolerare scăzută	Necesită măsuri de control pe termen scurt
13 - 25	Intolerabil	Necesită măsuri de control urgente