**GHID DE IMPLEMENTARE**

**A**

**STANDARDULUI 8**

**PRIVIND MANAGEMENTUL RISCULUI**

**ÎN CADRUL**

**UTCN**

1. **SCOPUL acestui ghid este:**

* orientarea universității în abordarea unitară a managementului riscurilor, a cărui implementare derivă din necesitatea aplicării standardelor de control intern;
* asigurarea unui suport pentru o înţelegere mai facilă a riscurilor la care poate fi universitatea expusă şi a unei gestionări corespunzătoare a procesului de management al riscurilor.

Procesul de gestionare a riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu funcţii de conducere, cât şi a celor cu atribuţii executive din cadrul entităţii publice, prin stabilirea de responsabilităţi clare la nivelul tuturor structurilor organizatorice şi decizionale.

**II.Este importantă cunoașterea / înțelegerea următoarelor noţiuni:**

1. **Riscul** este definit drept un eveniment posibil, care poate avea impact negativ în ceea ce priveşte atingerea obiectivelor entităţii publice.

În legătură cu noţiunea de risc, este esențială clarificarea anumitor aspecte, pentru a evita principalele erori de percepție:

- riscul cuprinde tot ceea ce poate împiedica atingerea obiectivelor, din punct de vedere al costurilor resurselor, timpului, imaginii etc.,

- riscul este considerat o amenințare obiectivă, dar care nu se va manifesta neapărat.

**2. Riscul semnificativ/strategic:** 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.

**3**. **Riscul inerent:** riscul cu care se confruntă entitatea înaintea de efectuarea vreunei activităţi de control. Acest risc este generat de context şi de tipul activităţilor desfăşurate. Riscul inerent apare atunci când există forţe externe ce pot afecta performanţa organizaţiei sau pot uza sau face ineficiente opţiunile referitoare la strategiile, operaţiile, relaţiile externe, structura organizaţională şi finanţările acesteia. Pot include:

* **Riscul de reglementare** - modificarea reglementărilor Uniunii Europene; - modificarea legislaţiei româneşti;
* **Riscul legat de finanţare** - riscul ca universitatea să aibă un buget inadecvat/insuficient;
* **Riscul tehnologic** - riscul legat de implementarea/ operarea sistemelor soft;
* **Riscul legat de necesităţile externe** - modificarea numărului proiectelor; - modificarea numărului și complexitatea activităţilor desfăşurate - introducerea de noi activităţi prin acorduri si contracte care să nu fie corelate cu resursele umane, financiare, logistice şi procedurale ale instituţiei.
* **Riscul legat de pierderile semnificative** - pierderea dosarelor sau a înregistrărilor în urma unui incendiu sau a altor dezastre.

**4. Risc controlat:** riscul pentru care, universitatea este pregătită să implementeze câteva acțiuni în caz de necesitate, sau a implementat activităţi de control de atenuare a expunerii la riscuri, care includ acţiuni destinate să minimizeze efectele și / sau probabilitatea acestui risc. Riscul de control reprezintă riscul ca sistemul de control intern din cadrul UTCN să nu poată oferi asigurarea utilizării într-un mod economic şi eficient a surselor de finanţare şi pentru scopul propus, şi că utilizarea fondurilor este raportată corespunzător.

***Exemple:***

* **Riscul de eficienţă**: proceduri şi procese ineficiente; dezvoltarea inadecvată a funcţiei de Audit Intern; dezvoltarea inadecvată a Manualului de Proceduri; dezvoltarea inadecvată a sistemului IT.
* **Riscul legat de eficacitatea fluxurilor şi/sau a canalelor**: transferuri improprii între conturi (cu întârzieri, incorecte, impropriu controlate); rapoarte necorespunzătoare; cererile şi transferurile de fonduri corespunzătoare nu sunt realizate la timp.
* **Riscul de autoritate**: lipsa autorităţii (structură organizaţională necorespunzătoare, fişe de post necorespunzătoare, principii incorecte privind responsabilitatea şi înlocuirea personalului, grupe de salarizare diferite, relaţii ierarhice nedefinite).
* **Riscul legat de procesarea informaţiei** - eşecul apărut în realizarea unui acces adecvat la informaţie (date sau programe) poate rezulta din cunoştinţe neautorizate, utilizarea sau modificarea unor informaţii confidenţiale, în timp ce accesul la informaţie restricţionat în totalitate poate împiedica personalul să-şi realizeze responsabilităţile în mod eficient şi eficace, de ex: insuficiente/ incorecte date de intrare/ieşire, verificarea inadecvată a datelor, salvări necorespunzătoare în sistemele IT, instruiri inadecvate, măsuri de securitate improprii (numele utilizatorilor, nivelele de acces, parole, securitate fizică), protecţie antivirus necorespunzătoare.
* **Riscuri privind parteneriatele**: relaţii nedezvoltate suficient cu partenerii cheie; coordonare/comunicare internă insuficient dezvoltată.
* **Riscul legat de resursele umane**: angajaţii nu posedă abilităţile/calificările adecvate; lipsa unei strategii adecvate de dezvoltare a resurselor umane; numărul angajaţilor este insuficient/ inadecvat; lipsa planului de recrutare/ înlocuire a resurselor umane; lipsa instruirii; încărcarea neechilibrată cu sarcini a personalului; fluctuaţia personalului.
* **Riscul de fraudă**: managementul fraudei; complicitatea angajaţilor; nerespectarea principiului segregării funcţiilor; suprapunerea verificărilor/ controalelor; utilizarea neautorizată a resurselor, conflictul de interese; păstrarea improprie a dosarelor/ informaţiilor confidenţiale.

**5.** **Riscul rezidual:** riscul cu care universitatea încă se confruntă în pofida implementării activităţilor de control. Riscul rezidual se monitorizează cu ajutorul indicatorilor care permit anticiparea manifestării acestuia;

**6.** **Toleranță la risc (apetit pentru risc):** pragul stabilit de conducerea universității ca fiind limita acceptabilității unui anumit risc, tratat în mod rezonabil, sau netratat (pentru care unele măsuri suplimentare de diminuare ar genera costuri excesive).

**7. Expunere la risc (valoarea riscului, importanţa riscului):** evaluarea pericolului potențial pentru obiect, reprezentat de evenimentele cu impact negativ;

**8. Registrul riscurilor**: totalitatea riscurilor înregistrate şi monitorizate în prezent de către universitate / subdiviziunea structurală.

**III. Managementului riscurilor** este procesul care vizează identificarea, evaluarea, gestionarea (inclusiv tratarea) și constituirea unui plan de măsuri de atenuare a riscurilor, revizuirea periodică, monitorizarea și stabilirea responsabilităților. Astfel, el **include următoarele etape succesive:**

**A) identificarea riscurilor;**

**B) evaluarea riscurilor;**

**C) reacția la riscuri;**

**D) monitorizarea/raportarea riscurilor.**

**A. Identificarea riscurilor** se efectuează prin:

- întocmirea unor liste care cuprind sursele / categoriile potenţiale de risc;

- analiza documentelor / informaţiilor / rapoartelor disponibile;

- organizarea şedinţelor de lucru formale – utilizând experiența personalului implicat în activităţile curente;

- analiza factorilor / mediului extern care ar genera riscuri exogene.

Altă abordare, fiind în același timp compatibilă cu cea anterioară, este identificarea riscurilor, bazându-ne pe: obiective; scenarii; date / experiențe istorice; verificarea / compararea riscurilor comune (obișnuite); cartografiere (ca o combinație a metodelor descrise anterior).

**A.1**. **Identificarea obiectivelor şi activităţilor aferente realizării acestora**.

În procesul de identificare a riscurilor se au întotdeauna în *vedere obiectivele şi activităţile care contribuie la realizarea acestora.*

*Obiectivele generale sunt transpuse în obiective specifice*, cărora li se asociază o serie de rezultate aşteptate şi indicatori şi se comunică responsabililor/salariaţilor. Obiectivele specifice trebuie definite astfel încât să răspundă pachetului de cerinţe SMART (S - specifice, M - măsurabile, A - adecvate, R - realiste, T - să aibă un termen de realizare).

**I.2. Identificarea, descrierea riscurilor şi a cauzelor care au favorizat apariţia acestora**. Pentru o bună administrare a riscurilor, conducătorii structurilor au în sarcină:

* desemnează responsabili cu riscurile, care identifică şi colectează riscurile aferente obiectivelor şi/sau activităţilor,
* își asumă riscurile identificate;
* monitorizează procesul de implementare a managementului riscurilor la nivelul structurii lor.

**Reguli asociate identificării riscurilor**

1. **Riscul este legat de incertitudine şi are asociată o probabilitate de materializare.** Riscul nu

este ceva sigur şi nu se referă la o problemă dificilă deja materializată.

***Exemplu***: Introducerea şi utilizarea unor date eronate dintr-o bază de date constituită la nivelul entităţii publice.

**b. Nu trebuie ignorate problemele dificile deja materializate** - acestea pot fi riscuri potenţiale în viitor, dacă entitatea pacţionează în aceleaşi circumstanţe.

**c. Nu constituie riscuri, acele situaţii / probleme care nu pot să apară (aşa numitele ficţiuni**). A concentra atenţia entităţii publice pe ficţiuni înseamnă a risipi resurse.

***Exemplu***: Îmbolnăvirea concomitentă a tuturor angajaţilor din motive necunoscute, în condiţiile în care se fac controale periodice de sănătate prin medicina muncii.

**d**. **Nu trebuie identificate ca riscuri acele probleme care se vor materializa cu siguranţă.** Acestea nu sunt riscuri ci certitudini. Certitudinile sunt gestionate şi de regulă presupun alocări de resurse, modificarea obiectivelor asumate, schimbări de strategie.

***Exemplu***: Pierderea expertizei deţinută de personalul calificat ca urmare a unor reduceri salariale abrupte.

**e. Riscurile nu se definesc prin impactul lor asupra obiectivelor.** Impactul nu este risc, ci o consecinţă a modului în care materializarea unui risc afectează respectivele obiective.

***Exemplu:*** Nu se identifică ca şi risc pentru entităţile publice întârzierea la serviciu a unui angajat, ci se identifică ca şi risc nerealizarea la timp a unor sarcini de serviciu aflate în responsabilitatea celui care întârzie.

**f. Riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor**.

***Exemplu eronat:***

Obiectiv – construirea unui centru de inteligență artificială prin atragerea de fonduri nerambursabile UE.

Risc - neatragerea fondurilor

***Exemplu corect*:**

Obiectiv – construirea unui centru de inteligență artificială prin atragerea de fonduri nerambursabile UE.

Risc – elaborarea unei documentaţii necorespunzătoare a proiectului privind construirea centrului de inteligență artificială.

**g. Nu se identifică riscuri care nu afectează obiectivele** - există doar riscuri corelate cu obiectivele. Este indicat ca la identificarea riscurilor să se evite stabilirea unei cauzalităţi indirecte, deoarece există pericolul de a vedea riscuri peste tot.

**h. Riscurile au o cauză şi un efect - există o cauză şi un efect ale materializării riscului.**

Cauza – un context favorabil apariţiei riscului.

Efectul – impactul materializării riscului.

**i. Trebuie făcută deosebirea între riscul inerent şi riscul rezidual.** Riscul inerent este riscul specific, ce ţine de realizarea obiectivului, fără a fi luate măsuri de gestionare a riscurilor, în timp ce riscul rezidual este acel risc ce rămâne după ce a fost stabilit şi implementat răspunsul la risc. Riscul rezidual este expresia faptului că riscurile inerente nu pot fi controlate în totalitate. Oricâte măsuri ar fi luate, incertitudinea nu poate fi eliminată.

**j. Identificarea riscurilor nu este un proces strict obiectiv, ci depinde foarte mult de percepţia celor implicaţi.** Se operează cu percepţii asupra riscurilor şi nu cu riscuri în sine.

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

**l. Riscurile identificate trebuie grupate**. Gruparea riscurilor se face în funcţie de percepţia şi nevoile entităţii publice. După amploarea impactului, riscurile pot fi:

**1) Riscuri semnificative / strategice / ridicate**

**2) Riscuri operaţionale**

**Exemple :**

**1)** **Risc semnificativ** **/ strategic / ridicat** – Pierderea gradului înalt de încredere acordată universității în urma evaluării instituționale.

* obiectivul - menţinerea unui nivel ridicat al calităţii activităţii, la nivelul aparatului de lucru al universității.
* descrierea riscului - pierderea gradului înalt de încredere acordată universității în urma evaluării instituționale.
* cauza - lipsa personalului calificat pe anumite domenii.
* impact - imposibilitatea derulării unor activităţi cu un personal nespecializat, fără competenţe în domeniile de activitate; activități de o calitate slabă.

**2)** **Risc operaţional** - diminuarea bugetului alocat pentru achiziţionarea de materiale consumabile la nivelul universități, care poate afecta numai anumite compartimente.

* obiectivul - creşterea gradului de asigurare cu materiale consumabile până la 100%.
* descrierea riscului – diminuarea bugetului alocat pentru achiziţionarea de materiale consumabile la nivelul universități.
* cauza - rectificare bugetară negativă; creşterea preţurilor la anumite materiale; realocări de resurse pe alte priorităţi.
* impact - întârzieri în realizarea sarcinilor de serviciu din cauza lipsei consumabilelor.

**Direcția de Achiziții**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr.**  **crt.** | **Obiectiv/Activitate** | **Denumire Risc** |
| 1. | Creșterea eficienței în derularea procedurilor de achiziții publice:  a. Realizarea Planului anual de achiziții publice la nivelul entității publice și a Strategiei de achiziții publice.  b. Identificarea procedurilor de achiziții publice ce trebuie utilizate. | Realizarea defectuoasă, respectiv neconformă a Planului anual de achiziții publice. |

**Compartiment Resurse Umane**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr.**  **crt.** | **Obiectiv/Activitate** | **Denumire Risc** |
| 1. | Realizarea Planului anual de ocupare a posturilor. | Diminuarea și/sau pierderea expertizei tehnice la nivelul aparatului de lucru al universității. |
| 2. | Realizarea Planului anual de pregătire profesională. | Realizarea formării profesionale la nivelul universității în procent prea mic în comparație cu formarea identificată. |
| 3. | Evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale. | Utilizarea insuficientă a informațiilor desprinse în urma evaluării în procesul de management al resurselor umane. |
| 4. | Gestionarea dosarelor profesionale. | Dosare profesionale neconforme cu prevederile legale, din punct de vedere al conținutului documentelor obligatorii. |

**Direcția Financiar Contabilă**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr.**  **crt.** | **Obiectiv/Activitate** | **Denumire Risc** |
| 1. | Analiza verificarea, centralizarea și transmiterea situațiilor financiare trimestriale și anuale. | Depășirea termenului legal de depunere la Ministerul Finanțelor Publice a situațiilor financiare centralizate. |
| 2. | Elaborarea Bugetului de venituri și cheltuieli (BCV). | Fundamentarea deficitară a unor capitole de cheltuieli din BCV. |

**B. Evaluarea riscurilor**

Evaluarea riscurilor se realizează urmărind un tip de răspuns la risc într-o ordine de priorităţi şi reprezintă etapa ulterioară identificării riscurilor.

Evaluarea riscurilor constă în:

* Estimarea probabilităţii de materializare a riscurilor;
* Estimarea impactului asupra obiectivelor/activităţilor în cazul materializării riscurilor;
* Evaluarea expunerii la risc - combinaţie între probabilitate şi impact.

Evaluarea riscurilor trebuie să:

* se bazeze pe utilizarea unei scale de evaluare;
* aibă în vedere pe toţi cei afectaţi de risc;
* facă distincţia între expunerea la risc şi toleranţa la risc.

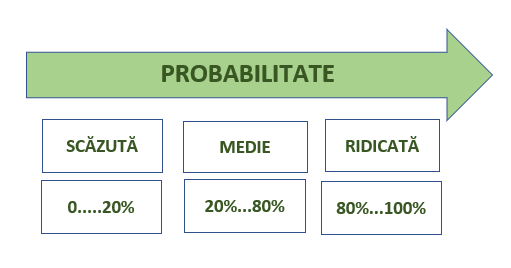
***Scopul evaluării riscurilor constă în: stabilirea unei ierarhii a riscurilor identificate şi funcţie de toleranţa la risc, stabilirea celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor.***

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

* decide dacă riscul este sau nu acceptabil;
* cunoaşte consecinţele deciziei atât cele pozitive, cât şi cele negative;
* reduce riscurile prin măsuri de control.

**B.1. Estimarea probabilităţii de materializare a riscului**

* Presupune determinarea sau aprecierea unei probabilităţi / incertitudini.
* O posibilă metodă de estimare a probabilităţii de materializare a riscului o reprezintă luarea în calcul a frecvenţei de materializare a unor riscuri în trecut. Ca instrument de evaluare, se pot utiliza scale de probabilităţi.

****

Pragurile de probabilitate reflectă percepţia entităţii publice asupra incertitudinii cu care pot fi asociate riscurile identificate.

**B.2. Estimarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor**. Estimarea impactului se face atât calitativ, cât şi cantitativ. Chiar dacă estimările cantitative sunt mai apreciate şi mai relevante, în cele din urmă, imaginea unitară asupra riscurilor identificate este dată de o apreciere calitativă (aceasta se construieşte inclusiv pe baza estimării cantitative).

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

***Exemplu***: Impactul produs de angajarea neconformă de personal.

- componenta calitativă - scăderea calităţii activităților.

- componenta bugetară - 50 milioane de lei/an în plus la bugetul instituţiei.

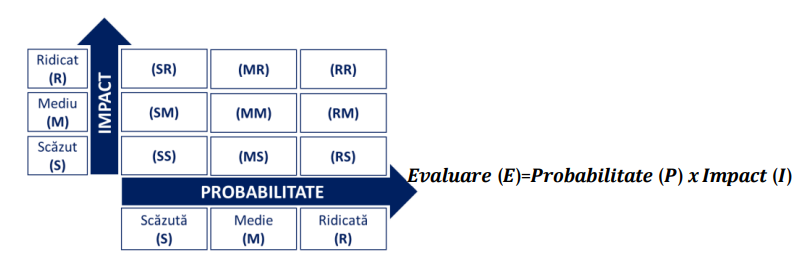
- componenta efort - încărcarea suplimentară cu sarcini a personalului mai bine pregătit.

- componenta timp - 600 de ore de întârziere în îndeplinirea sarcinilor. Nu este obligatoriu ca estimarea impactului să se facă pe toate componentele sale, deoarece uneori nu este posibil acest lucru sau nu este relevant.

Rezultatele estimărilor cantitative asupra impactului se transpun într-o apreciere calitativă care reflectă importanţa percepută în raport cu obiectivele.

Se recomandă utilizarea scalei calitative referitoare la impact în 3 trepte.

**B.3. Evaluarea expunerii la risc**. Expunerea la risc este un concept probabilistic, fiind legată direct de probabilitatea de materializare a riscului. Ea are semnificaţie doar înainte de apariţia riscului. Expunerea la risc este o combinaţie între probabilitate şi impact, fiind un indicator bidimensional, de tip matriceal, astfel:



**Diagram

Description automatically generated**

**B.4 Identificarea, stabilirea şi implementarea tipului de răspuns la risc.**

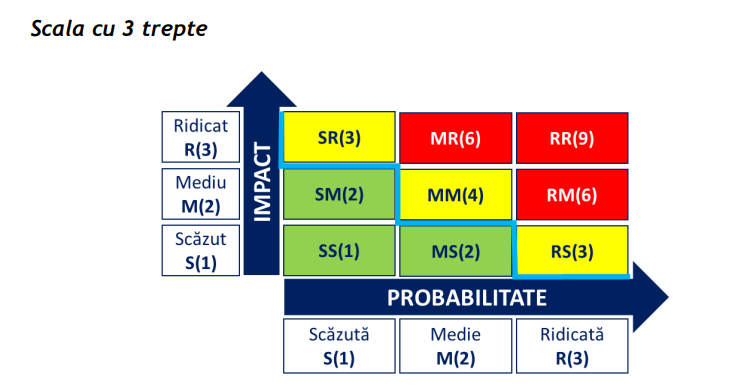
**B.4.1. În cadrul tipului de răspuns la risc (strategiei adoptate) se defineşte toleranţa la risc.** Toleranţa la risc reprezintă cantitatea de risc pe care o entitate publică este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat în situaţii în care riscul poate fi o oportunitate sau ameninţare. În acest caz toleranţa la risc are o valenţă duală.

***Exemplu***: Fluctuaţia personalului entităţii în limita procentului de 10% - poate fi benefică entităţii, reprezentând o oportunitate de a „întineri” personalul; dacă însă fluctuaţia de personal depăşeşte această limită putem vorbi de o ameninţare în condiţiile în care entitatea nu mai poate reţine personalul calificat.

În conexiune cu toleranţa la risc se stabileşte limita de toleranţă la risc, limită ce se analizează din următoarele perspective:

* **Perspectiva cost-beneficiu** - scopul acestei analize este de a se depista dacă limita de toleranţă propusă nu presupune “costuri” exagerat de mari în raport cu beneficiul.
* **Perspectiva resurselor totale** - pe care entitatea le poate aloca măsurilor de control. Dacă resursele sunt insuficiente, se operează o ierarhizare a riscurilor în funcţie de priorităţi şi o reajustare a limitelor de toleranţă pentru riscurile mai puţin prioritare.

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

****

Profilul de risc oferă o imagine de ansamblu, cuprinzând evaluarea generală, documentată şi prioritizată a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă universitatea.

Profilul de risc se interpretează astfel:

* Riscurile care se situează în zona de culoare roşie au expunerea la risc şi deviaţia cea mai mare faţă de toleranţa la risc şi acestea reclamă, cu prioritate, iniţierea unor măsuri de control.
* Riscurile care se situează în zona de culoare galbenă au o expunere ce depăşeşte limita de toleranţă la risc, dar deviaţia de la aceasta este una moderată. Aceste riscuri pot fi tratate prin măsuri de control sau monitorizate, în funcţie de decizia conducerii entităţii publice.
* Riscurile care se situează în zona de culoare verde sunt cele caracterizate cu o expunere aflată sub limita de toleranţă la risc şi în această zonă se află riscurile asumate.

Instrumentul de bază în Managementul riscurilor îl reprezintă Registrul de riscuri (RR). El se completează la nivelul fiecărui compartiment din cadrul universității și astfel se confirmă că la nivelul unei entităţi publice există un sistem funcţional de monitorizare a riscurilor. Se recomandă următorul document:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struct.**  **UTCN** | **Obiective/ Activități** | **Risc** | **Cauzele care favorizează**  **apariția riscului** | **Risc inerent** | | | **Strategie  adoptată** | **Data ultimei revizuiri** | **Risc rezidual** | | | **Obs.** |
| **Prob** | **Impact** | **Exp** | **Prob** | **Impact** | **Exp** |
| Birou Admitere (BA) | Elaborare sau îmbunătățire  Strategie  de admitere | Strategie de admitere neadecvată | Externe. Scăderea fizică a populației | M (2) | M (2) | MM (4) | Monitorizare | 15.12.2022 | M (2) | M (2) | MM (4) | Birou Admitere  (BA) |
| Birou Admitere (BA) | Fundamentare cifră  de scolarizare | Alocarea de cifre de scolarizare pentru care locurile nu se ocupă la specializări neatractive pentru candidați | Cererea mică a pieței forței de muncă | M (2) | M (2) | MM (4) | Monitorizare | 15.12.2022 | M (2) | M (2) | MM (4) | Birou Admitere  (BA) |
| Birou Admitere (BA) | Activități de promovare pentru atragerea candidaților | Lipsa implicării facultăților | Scăderea bugetului de promovare | M (2) | M (2) | MM (4) | Monitorizare | 15.12.2022 | M (2) | M (2) | MM (4) | Birou Admitere  (BA) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**C. Reacția la riscuri**. După ce riscurile au fost identificate şi evaluate şi după ce s-a definit limita de toleranţă, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte (strategia adoptată). În acest sens se analizează dacă riscurile pot fi sau nu ţinute sub control. În gestionarea riscurilor se pot identifica strategii alternative. Conducerea entităţii poate adopta un singur tip de răspuns la risc, în funcţie de limita de toleranţă la risc.

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

* **Acceptarea (tolerarea) riscurilor** Este un tip de răspuns la risc definit prin neiniţierea unor măsuri de control a riscurilor, potrivit pentru riscurile inerente care au o expunere mai mică decât limita de toleranţă. Acceptarea se aplică atunci când riscurile identificate la nivel de compartiment sunt asumate de către persoanele cu funcţii decizionale sau când nu este posibil un alt tip de răspuns la risc. Acceptarea (tolerarea) riscurilor este un tip de răspuns adecvat pentru riscurile cu o expunere scăzută.
* **Monitorizarea riscurilor** Este un tip de răspuns la risc caracterizat prin acceptarea riscului cu obligaţia de a-l supraveghea permanent, îndeosebi, de a monitoriza probabilitatea de aparaţie a riscului. Monitorizarea este o strategie recomandată în cazul riscurilor cu impact ridicat, dar cu probabilitate scăzută de apariţie.
* **Evitarea riscurilor** Acest tip de răspuns la risc constă în eliminarea activităţilor care generează riscul. Evitarea riscurilor este o strategie aplicată cu precădere pentru activităţile generale (suport), în cazul în care nu există o altă modalitate de a gestiona riscurile.
* **Transferarea (externalizarea) riscurilor** Această strategie presupune încredinţarea gestionării riscului unei terţe persoane capabilă sau specializată în gestionarea unor astfel de riscuri, de regulă, în baza unui contract. Externalizarea riscurilor către un terţ are ca scop o scădere a expunerii la risc a entităţii dar şi o mai bună gestionare a riscului transferat.

Transferarea (externalizarea) riscurilor este utilizată în special în cazul riscurilor financiare şi patrimoniale. Riscurile ce ţin de credibilitatea entităţii publice nu se pot externaliza către terţi.

***Exemple de transfer al riscurilor***: contracte de asigurare; contracte de pază şi protecţie ale unei entităţi publice; contracte de mentenanţă pentru infrastructura tehnică din dotare: IT, reparaţii sisteme de aer condiţionat ale unei entităţi publice; service pentru parcul auto, etc

* **Tratarea (gestionarea) riscurilor** este strategia aplicată frecvent pentru majoritatea riscurilor identificate la nivelul entităţii publice.Acest tip de răspuns la risc presupune luarea unor măsuri de control pentru riscurile inerente care au o expunere mai mare decât limita de toleranţă. În vederea gestionării riscurilor vor fi luate în considerare, obligatoriu, riscurile cu expunere ridicată (de culoare roşie), iar în funcţie de decizia managementului (prin aprobarea limitei de toleranţă) şi riscurile medii (de culoare galbenă) aflate deasupra limitei de toleranţă. Riscurile medii situate sub limita de toleranţă vor fi monitorizate la nivelul compartimentelor.

**D. Monitorizarea implementării măsurilor de control**

**Măsurile de control** privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil al riscurilor, astfel încât acestea să se afle în limita de toleranţă acceptată. La nivelul entităţii publice procesul de monitorizare a implementării măsurilor de control se realizează pe baza unui plan.

Se recomandă documentul de mai jos.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nr.**  **crt.** | **DENUMIRE RISC** | **ACȚIUNI/MĂSURI PREVENTIVE**  **STABILITE** | **RESPONSABILI (persoana, compartiment)** | **TERMEN LIMITĂ** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Astfel, Secretariatul tehnic al Comisiei de Monitorizare primeşte informaţii (măsurile de control) de la responsabilii cu riscurile pentru elaborarea Planului de implementare a măsurilor de control

Monitorizarea măsurilor de control se realizează permanent, prin Planul de implementare a măsurilor de control de la nivelul entităţii publice - responsabilii cu riscurile raportează Comisiei de Monitorizare riscurile semnificative/ strategice/ ridicate, sau medii după caz.

După aprobarea Planului de implementare a măsurilor de control, Secretariatul Tehnic al Comisiei de Monitorizare transmite conducătorului compartimentului, un exemplar al acestuia, pentru aplicare.

**D.1. Revizuirea şi raportarea periodică a riscurilor.** Aceasta este etapa finală care încheie procesul de Management al riscurilor.

**D.1.1. Cauzele care stau la baza revizuirii riscurilor sunt următoarele:**

* + Schimbările majore care pot interveni în mediul instituţional, sau în obiectivele entităţii;
  + Modificarea profilurilor riscurilor, ca urmare a implementării măsurilor de control şi a schimbării cauzelor care favorizează apariţia riscurilor;
  + Eficacitatea gestionării riscurilor şi luarea de noi măsuri, funcţie de caz. În procesul de revizuire se analizează situaţiile în care: riscurile persistă; au fost identificate riscuri noi; impactul şi probabilitatea riscurilor au suferit modificări; instrumentele de control intern puse în aplicare sunt eficace; anumite riscuri trebuie gestionate la un alt nivel de conducere şi altele;
  + Revizuirea riscurilor trebuie să ofere asigurări privind evaluarea procesului de management al riscurilor cel puţin o dată pe an şi instrumente de alertare ale nivelelor ierarhic superioare cu privire la riscurile noi identificate sau a modificărilor intervenite la riscurile existente, astfel încât aceste schimbări să fie gestionate.

**D.1.2. Raportarea anuală a riscurilor se realizează pe două nivele:**

**a) la nivelul compartimentului** – de către responsabilul cu riscurile, prin RR asumat de conducătorul compartimentului şi care se transmite Secretariatului Tehnic al Comisiei de monitorizare.

**b) la nivelul universității** – de către Secretariatului Tehnic al Comisiei de Monitorizare, pe baza RR de la compartimente informează conducătorul entităţii asupra stadiului procesului de gestionare a riscurilor.