



Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură  
**PISCICOLA CALARASI SA**  
Municipiul Călărași, Aleea Centralei nr. 1, camerele 14 și 21 Bl.  
Confort, parter ;tel:0787774394  
C.U.I. 1923799/O.R.C. J1991000055510  
director@piscicolacalarasi.ro  
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



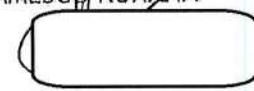
APROBAT,  
SOCIETATEA PISCICOLA CALARASI SA  
DIRECTOR GENERAL  
GHITA DANIEL



AVIZAT  
Președinte  
CHIRIAC



VERIFICAT  
Membru CA  
AVRAMESCU ROXANA



**METODOLOGIE  
DE  
MANAGEMENT AL RISCURILOR**  
Managementul riscurilor  
**LA SOCIETATEA PISCICOLA CALARASI SA**

Raportare  
Revizuire  
Monitorizare  
Gestionare  
Evaluare  
Identificare



MINISTERUL AGRICULTURII ȘI DEZVOLTĂRII RURALE  
Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură

## PISCICOLA CALARASI SA

Municipiul Călărași, Aleea Centralei nr.1, camerele 14 și 21 Bl.

Confort, parter ;tel:0787774394

C.U.I. 1923799/O.R.C. J1991000055510

director@piscicolacalarasi.ro

office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



### CUPRINS

CAPITOLUL I - INTRODUCERE ,DE CE ESTE NECESAR UN MANAGEMENT AL RISCURILOR .	3
I.1. Cadrul legislativ .....	4
I.2. Necesitatea metodologiei ,considerații generale .....	5
CAPITOLUL II - MANAGEMENTUL RISCURILOR .....	6
II.1. Identificarea riscurilor .....	6
II.1.1. Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora .....	6
II.1.2. Identificarea, descrierea riscurilor și a cauzelor care au favorizat apariția acestora .....	8
II.2. Evaluarea riscurilor .....	13
II.2.1. Estimarea probabilității de materializare a riscului .....	14
II.2.2. Estimarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor ...	16
II.2.2. Evaluarea expunerii la risc ,Matricea riscurilor .....	16
II.3. Gestionarea riscurilor - strategie, monitorizare, revizuire .....	18
II.3.1. Identificarea și stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor.....	18
II.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control .....	18
II.3.3. Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor .....	19
CAPITOLUL III - CONCLUZII, RECOMANDĂRI ȘI PROPUNERI.....	21
III.1. Concluzii .....	21
III.2. Recomandări și propuneri .....	21
CAPITOLUL IV - ANEXE	
ANEXA 1 Formular de alerta la risc pe compartimente.....	23
ANEXA 2 Standarde ale Controlului Intern Managerial (SCIM).....	29
ANEXA 3 Registrul Riscurilor.....	31
BIBLIOGRAFIE .....	41



## INTRODUCERE

Prezenta metodologie are un caracter atât general de aplicabilitate dar și practic la nivelul SC PISCICOLA SA și reprezintă un instrument de lucru unitar la nivelul entității publice specificate. Scopul metodologiei este îmbunătățirea procesului de *Management al riscurilor*, prin parcurgerea *etapelor de bază: identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor*. Metodologia are la bază bune practici și documente elaborate atât la nivelul entității cât și din legislația europeană și națională specificată mai jos.

În vederea susținerii demersului de realizare a unei metodologii unitare de management al riscurilor la nivelul societății, sunt identificate următoarele deficiențe:

- existența la nivelul societății a unei abordări neunitare, în ceea ce privește modul în care se identifică, evaluează, gestionează riscurile;
- diferențe substanțiale în metodologiile folosite la nivelul compartimentelor în managementul diferitelor tipuri de riscuri;
- diferențe substanțiale în stabilirea criteriilor pe baza cărora se evaluează impactul diferitelor tipuri de riscuri;
- diferențe la nivelul societății în ceea ce privește aprecierea impactului unor riscuri.

Punctul de plecare al metodologiei îl reprezintă *analiza stadiului implementării legislației aferente standardelor de management care compun SCIM<sub>1</sub>*, pe baza misiunilor de evaluare desfășurate la nivelul entității publice

## DE CE ESTE NECESAR UN MANAGEMENT AL RISCURILOR?

Un răspuns general la această întrebare este indus de observația conform căreia atât în organizație, cât și în mediul în care aceasta acționează, există incertitudini de natura amenințărilor în realizarea obiectivelor, sau de natura oportunităților. Orice manager trebuie să-și pună problema de a gestiona amenințările, deoarece, în caz contrar, neatingându-și obiectivele, s-ar descalifica, sau de a fructifica oportunitățile în beneficiul organizației, dovedindu-și eficiența. Dacă incertitudinea este o realitate cotidiană, atunci și reacția la incertitudine trebuie să devină o preocupare permanentă.

Motivația generală de mai sus ar putea justifica singură necesitatea implementării managementului riscurilor, însă există și unele motivații specifice, astfel:

### a) Managementul riscurilor impune modificarea stilului de management

Managerii unei organizații nu trebuie să se limiteze la a trata, de fiecare dată, consecințele unor evenimente care s-au produs. Tratarea consecințelor nu ameliorează cauzele și, prin urmare, riscurile materializate deja se vor produce și în viitor, de regulă, cu o frecvență mai mare și cu un impact crescut asupra obiectivelor. Managerii trebuie să adopte un stil de management reactiv, ceea ce înseamnă că este necesar să conceapă și să implementeze măsuri susceptibile de a atenua manifestarea riscurilor. Reacția orientată spre viitor permite organizației să stăpânească, în limite acceptabile, riscurile trecute, ceea ce este același lucru cu creșterea șanselor de a-și atinge obiectivele. În concluzie managementul riscurilor exclude expectativa și promovează acțiunea și previziunea.

### b) Managementul riscurilor facilitează realizarea eficientă și eficace a obiectivelor organizației



În mod evident cunoașterea amenințărilor permite o ierarhizare a acestora în funcție de eventualitatea materializării lor, de amploarea impactului asupra obiectivelor și de costurile pe care le presupun măsurile menite de a reduce șansele de apariție sau de a limita efectele nedorite. Stabilirea unor ierarhii constituie suportul introducerii unei ordini de priorități în alocarea resurselor, în majoritatea cazurilor limitate, în urma unei analize "cost-beneficiu" sau, mai general, "efort-efect". Este esențial ca organizația să-și concentreze eforturile spre ceea ce este cu adevărat important, și nu să-și disperseze resursele în zone nerelevante pentru scopurile sale. Totodată, revizuirea periodică a riscurilor, așa cum este prevăzut în standarde, conduce la realocări ale resurselor, în concordanță cu modificarea ierarhiilor și, implicit a priorităților. Cu alte cuvinte managementul riscurilor presupune concentrarea resurselor în zonele de interes actuale.

### c) Managementul riscurilor asigură condițiile de bază pentru un control intern sănătos

Dacă controlul intern este ansamblul măsurilor stabilite de conducere pentru a se obține asigurări rezonabile că obiectivele vor fi atinse, rezultă că managementul riscurilor este unul din mijloacele importante prin care se realizează acest lucru, deoarece managementul riscurilor urmărește tocmai gestiunea amenințărilor ce ar putea avea impact negativ asupra obiectivelor. Cu alte cuvinte, dacă se urmărește consolidarea controlului intern, este indispensabilă implementarea managementului riscurilor. Planul de acțiune (activitățile ce trebuie desfășurate pentru realizarea obiectivelor) trebuie secondat de planul ce cuprinde măsurile ce atenuază manifestarea riscurilor și de planul de tratare a situațiilor dificile (riscuri materializate).

## I.1. Cadrul legislativ

Principalele acte normative care stau la baza reglementării *Managementului riscurilor* (MR) sunt următoarele:

- Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/manAGERIAL și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 201/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice;
- Legea nr. 174/2015 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 86/2014 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative.
- Metodologie de implementare a standardului de control intern "Managementul riscurilor", Ministerul Finanțelor Publice, ediția 2007.
- *Standardul 8 - Managementul riscului* din Ordinul Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.



## 1.2. Necesitatea metodologiei ,consideratii generale

*Managementul riscurilor* reprezintă un proces complex de identificare, analiză și răspuns la posibile riscuri ale entității publice, printr-o abordare documentată, care utilizează resurse materiale, financiare și umane pentru atingerea obiectivelor, vizând reducerea expunerii la pierderi a acestora. Astfel, *controlul intern* este asociat direct cu *managementul riscurilor*, deoarece, prin măsurile luate, se asigură, în mod rezonabil, un cadru funcțional ce permite entității publice să își atingă obiectivele.

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

Implementarea managementului riscurilor în cadrul entităților publice se realizează prin:

- fluxul continuu, care constituie o parte integrantă a activității curente;
- procesul sistematic pentru optimizarea resurselor, în concordanță cu obiectivele entității;
- includerea aspectelor de tratare a riscului în practicile de management și luarea deciziilor pe parcursul întregului ciclu de viață al activităților;
- maximizarea rezultatelor dorite, dacă acesta este desfășurat într-o manieră integrată.

Fiecare entitate publică are obligația minimală de a :

- analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, a riscurilor legate de desfășurarea activităților sale, avându-se în vedere și categoriile de riscuri conexe acestora (externe, operationale și legate de schimbările strategice și politice);
- stabili tipul de răspuns la risc;
- numi responsabilii cu riscurile;
- consemna informațiile privind riscurile în registrul de riscuri.

*Managementul riscurilor* este o bună practică preluată din domeniul privat și adoptată la nivelul mai multor state ale UE, ca și componentă de bază în activitatea derulată de către entitățile publice.

În ceea ce privește *Managementul riscurilor*, o atenție deosebită trebuie acordată atitudinii față de risc și culturii organizaționale și mai puțin unui set de norme și reguli cu caracter imperativ.

Realizarea unui management coerent al riscurilor implică:

- analiza prealabilă a tuturor expunerilor la risc, **identificarea surselor de risc** fiind fundamentală și determinantă în evaluarea corectă a riscurilor entității publice;
- identificarea riscurilor, care pot afecta eficacitatea și eficiența activităților aferente obiectivelor specifice, fără a ignora regulile și regulamentele; încrederea în informațiile financiare și în management; protejarea bunurilor; prevenirea și descoperirea fraudelor;
- **definirea nivelului de toleranță la risc / nivelului acceptabil de expunere la risc;**
- **evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze, stabilirea impactului și expunerea la risc;**



## CAPITOLUL II - MANAGEMENTUL RISCURILOR

### II.1. Identificarea riscurilor

*Managementul riscurilor* presupune identificarea și evaluarea riscurilor, identificarea și stabilirea răspunsului la risc în vederea micșorării posibilității de apariție a riscurilor, cât și diminuarea consecințelor produse, ca urmare a materializării riscurilor. Astfel, se va inventaria periodic toate procesele, pe faze și activități, până la nivel de sarcină, cu scopul de a dobândi o imagine cuprinzătoare a organizației și, astfel de a identifica toate amenințările potențiale (riscuri) din interior și din exterior.

#### II.1.1. Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora

În procesul de identificare a riscurilor se au întotdeauna în vedere obiectivele și activitățile care contribuie la realizarea acestora. Pentru o identificare corespunzătoare a riscurilor, este absolut necesară existența unui document, care să conțină obiectivele asumate la nivelul entității. Acesta, în cadrul societății Piscicola SA, este **planul de management**, care include:

- *obiectivele generale, obiectivele specifice, activitățile* care contribuie la atingerea obiectivelor, riscuri

Astfel ca vom avea în vedere parcurgerea următoarelor etape:

**1. Stabilirea obiectivelor generale și specifice** ale entității publice, în concordanță cu prevederile Standardului 5 - Obiective, care trebuie să răspundă cerințelor de tip SMART (S-specifice, M-masurabile, A-adevrate, R-realiste, T-să aiba termen de realizare)

Programul de management prevede ca **obiective strategice** pentru Societatea Piscicola SA:

- corelarea cu politicile specifice sau transectoriale la nivelul UE și la nivel național, în mod deosebit;
- politica Comuna în domeniul Pescuitului (PCP), Pactul Verde European (PVE), Strategia UE pentru biodiversitate pentru 2030 (Biodiv), strategia de la fermă la consumator (Farm to fork - F2F), Strategia europeană pentru materialele plastice într-o economie circulară, (Reducere deșeurilor plastice - RDMP) și Planul National Strategic Multianual privind Acvacultura (PN SMA);
- în domeniul pescuitului și acvaculturii, societatea să reprezinte un partener de încredere și un model de afaceri de urmat și pentru alții pe viitor;
- să promoveze modernizarea infrastructurii zonale prin creșterea implicării partenerilor și colaboratorilor în aceste proiecte și, totodată, pentru a crește siguranța alimentară și în ceea ce privește protecția mediului și a resurselor piscicole existente

*Obiectivele generale au fost transpuse în obiective specifice, cărora li se asociază o serie de rezultate așteptate și indicatori și au fost comunicate responsabililor / salariaților.*

**OBIECTIVELE SPECIFICE SOCIETĂȚII PISCICOLA SA Calarasi, în perioada 2023-2027**

#### a) **Obiective de exploatare**

- Depunerea tuturor eforturilor pentru acoperirea cu contracte de asociere/inchiriere a tuturor suprafețelor aflate în concesiune;



## PISCICOLA CALARASI SA

Municipiul Călărași, Aleea Centralei nr.1, camerele 14 și 21 Bl.  
Confort, parter ;tel:0787774394  
C.U.I. 1923799/O.R.C. J1991000055510  
director@piscicolacalarasi.ro  
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



- indeplinirea obligatiilor prevazute in contractele de asociere/inchiriere;
- Gestionarea eficienta a activelor date spre inchiriere;
- Lansarea de proiecte finantate de catre autoritatea publica tutelara sau prin programe de finantari din fonduri europene in parteneriat cu chirasii si cu terte entitati eligibile;
- promovarea unor proiecte de sustinere prin finantari diverse, de exemple prin Grupul de Actiune Locala Calarasi al carui membru fondator este societatea Piscicola Calarasi SA' finantari de tip FLAG sau alte tipuri.
- Cautarea continua de solutii de finantare si dezvoltare a sectorului piscicol in aria sa'.

### b) Obiective financiare

- controlul gradului de incasare al creantelor la nivelul societifii;
- Controlul duratei de recuperare a creantelor;
- pastrarea nivelului de profitabilitate in conditile in care riscul climatic nu se manifesta;
- Controlul duratei de plata a datoriilor, evitind astfel plata unor penalitati de intarziere;

Strategia de indeplinire a obiectivelor financiare se bazeazii pe elementele prevazute in Bugetul de venituri si cheltuieli si cuprinde , in special cheltuieli de exploatare

### c) Obiective de Personal

- Implementarea unui sistem de evaluare a performanlelor care urmareste aprecierea prestatiei angajatilor,
- identificarea nevoilor de dezvoltare profesionala si instruire si ofera o baza pentru deciziile de salarizare.

### d) Obiective de dezvoltare si obiective de marketing si comunicare

- Intocmirea cartilor funciare si ulterior evaluarea la valoarea de piata pentru activele proprietate a Societatii Piscicola Calarasi SA;
- Continuarea strategiei de comunicare catre asociati si respectiv institutii, care sa sustina eforturile societatii de intabulare a activelor. Acest obiectiv se va implementa prin campania de informare si constientizare a beneficiilor si necesitatii realizarii lucrarilor de cadastrare a bazinelor piscicole aflate in concesiune/inchiriere;

Conducătorul fiecărui compartiment din cadrul SC PISCICOLA SA Calarasi elaborează / actualizează anual *Lista obiectivelor și activităților* necesare realizării obiectivelor specifice propuse, în concordanță cu prevederile Standardului 6 – Planificare, precum și a proiectelor de dezvoltare viitoare ..(anexa Standarde ale codului Controlului Intern Managerial(SCIM)).



## II.1.2. Identificarea, descrierea riscurilor și a cauzelor care au favorizat apariția acestora

Pentru o bună administrare a riscurilor la toate nivelurile manageriale, conducătorii compartimentelor de la primul nivel de conducere desemnează responsabili cu riscurile.

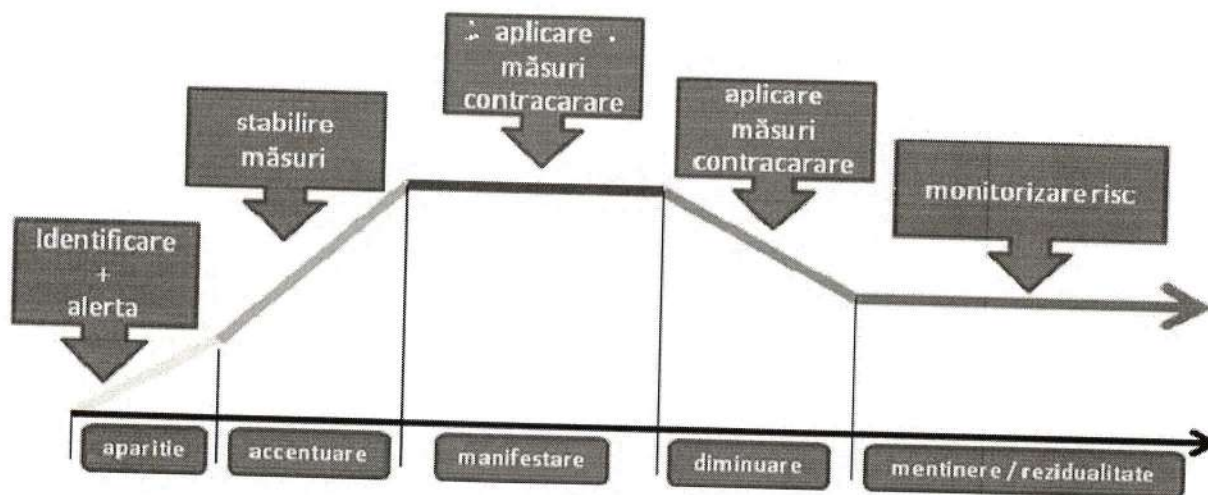
*Compartimentele societatii Piscicola SA Calarasi sunt urmatoarele :*

- *Compartimentul juridic, responsabil Lefter Anica*
- *Compartimentul Contabilitate, responsabil Culea Daniela*
- *Compartimentul resurse umane, responsabil Dolache Argentina*
- *Compartimentul secretariat/gestiuni, responsabil Ulmeanu Luciana.*

*fiind si membrii ai comisiei de monitorizare, coordonare si indrumare metodologica a dezvoltarii sistemului de control intern managerial , conform Deciziei nr.2,2 din 30,06,2023*

Aceștia identifică și colectează riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților, asumate de către conducătorul compartimentului și monitorizează procesul de implementare a managementului riscurilor.

***Riscul apare, se intensifică, se manifestă, se diminuează dar....  
NU DISPARE NICIODATĂ ÎN TOTALITATE***



## **CICLUL DE VIAȚĂ AL ...RISULUI**

***Implementarea SCIM, implicit a Managementului riscurilor, trebuie să fie adaptată dimensiunii, complexității și mediului specific entității publice.***

***Procesul de identificare a riscurilor este primul pas în demersul activității de Management al riscului.***

Acesta își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării probabilității și efectelor/impactului pe care acestea le pot produce.

Analiza riscurilor vizează identificarea expunerii PISCICOLA CALARASI S.A' fata de evenimente cu caracter incert si cu impact potential asupra desfasurarii normale a activității acesteia.



La nivelul societății Piscicola SA Calarasi ,riscurile sunt identificate,pe categorii astfel:

Riscuri identificate care pot afecta activitatea Societății.

Au fost identificate *trei riscuri semnificative*, care pot afecta activitatea Societății, respectiv:

a) **incalzirea si micsorarea suprafetelor cu apa.**

Conform comunicatului de presa de pe site-ul Ministerului Mediului, Apelor si Padurilor publicat la data de 17 Ianuarie 2023 reiese foarte clar tendinta din ultimii ani si pe urmatorii ani privind temperaturile medii anuale si scaderca precipitatiilor la nivel national. Vom mentiona mai jos cateva pasaje exacte din datele comunicate de catre Administratia Nationala de Meteorologie, astfel:

„Potrivit Administratiei Nationale de Meteorologie, anul 2022 a fost al treilea cel mai calduros an din istoria masuratorilor meteorologice din Romania, temperatura medie anuala fiind de 11,77 grade Celsius, iar abaterea termica de 1,55°C fata de media perioadei 1981-2010. Cei mai caldurosi 5 ani din perioada 1900 -2022 sunt: 2019, 2020,2022,2015 si 2007,iar intervalul 2012-2022 reprezinta perioada de 11 ani consecutivi cea mai calduroasa, fapt care confirma in mod evident tendinta de crestere a temperaturii aerului si in tara noastra.”

„Aceasta statistica demonstreaza ceea ce simtim cu totii de foarte multi ani, ca schimbarile climatice ameninta si afecteaza intreaga planeta, nu mai putem vorbi de o problema locala sau de o problemd nationala.”s.a.m.d..

in concluzie, statistica prezentata mai sus precum si in alte materiale de specialitate pune in evidenta intensitatea, frecventa si extinderea ariei fenomenelor meteorologice periculoase cu impact asupra activitatii socio-economice, riscul de seceta, pierderea continua a resursei de apa din sol si reducerea precipitatiilor ramane un factor de risc important ce trebuie luat in considerare.

b) **modul de finalizare a proceselor aflate pe rolul instantelor**

Din statistica referitoare la litigiile pe care Piscicola Calarasi SA le are in prezent reiese faptul ca probabilitatea de recuperare a datoriilor in urma proceselor si actiunilor deschise in instanta de catre compartimentul juridic este una extrem de redusa, argumentat de faptul ca timpii foarte lenti de reactie si solutionare al instantelor la nivel national, istoricul managementului anterior in sensul ca a fost constatata o pasivitate nejustificata in strategia de conducere a predecesorilor, inactiunea bazata pe un plan clar din punct de vedere juridic in acest sens, sustinerea redusa a autoritatii tutelare a societății si alti factori de naturi conjuncturala conduc catre o concluzie pesimista in ceea ce priveste sansele de reusita in castigarea litigiilor in instanta, ceea ce reprezinta, de asemenea, un risc important ce trebuie luat in considerare.

c) **riscul de lichiditate determinat de neincasarea facturilor emise**

Referitor la riscul de lichiditate provenit din neincasarea facturilor integral, partial sau. cu intarzieri mari, situatia din perioada anterioara, din cea existenta si din perioada imediat urmatoare indica elemente ce ne conduc sa ne gandim la un alt factor de risc important tinand cont de faptul ca o parte din chiriisii societății si-au revenit cu mult mai greu dupa blocajul generat de pandemie ,o parte din ei sunt vadit afectati de seceta si anomalii naturale,inca nu prezinta un flux de capital stabil si un cash flow predictibil si sigur



**Riscurile aferente fiecarui compartiment al SC PISCICOLA SA Calarasi, sunt evidentiata in ANEXA 1- Registrul riscurilor**

După identificarea obiectivelor și a activităților aferente, se va trece la etapa următoare, de identificare a vulnerabilităților (punctelor slabe interne/de la nivelul entității, care pot cauza apariția riscurilor) și a amenințărilor (care vin din exteriorul instituției).

În câteva cuvinte vom exemplifica /identifica câteva riscuri și semnificația lor, astfel ca un proces eficient de management al riscurilor la nivelul SC PISCICOLA SA trebuie să ia în calcul și prioritățile instituțiilor în coordonare/subordonare sau aflate sub autoritate, respectiv Agenția Națională pentru Pescuit și Acvacultură (ANPA), care contribuie la realizarea obiectivelor entității publice respective.

Principalii factori care pot influența mediul în care apar potențiale cauze ale riscurilor (risc extern) și de care trebuie să țină cont fiecare entitate publică, sunt:

- Legile și reglementările - fiecare entitate publică trebuie să își identifice acele legi și reglementări, în baza cărora funcționează și care definesc limitele de acțiune ale entității;
  - Modificarea / actualizarea obiectivelor programului de guvernare - în unele situații, tratarea unor riscuri de către conducătorii entității publice este influențată de deciziile politice (modificări legislative la nivelul conducerii centrale, obiective noi, etc)
  - Uneori, diminuarea bugetului care afectează atragerea / menținerea / facilitarea la cursuri de pregătire profesională a personalului entității
- dar și de vulnerabilitățile gestionate din interiorul societății (risc intern), identificate la nivelul fiecărui domeniu de activitate specifice, cum sunt financiare, resurse umane achiziții publice,

**Funcție de domenii/zone de riscuri de intervenție sunt identificate și riscurile de corupție**

La SC PISCICOLA SA Calarasi exista metodologia riscurilor de corupție, așa ca amintim doar ca în procesul de management al riscurilor este inclusă și gestionarea riscurilor de corupție, identificate la fiecare nivel, așa încât exista același cadru conceptual, metodologic și organizatoric ca și la aceasta metodologie.

**Reguli asociate identificării riscurilor:**

- a. Riscul este legat de incertitudine și are asociată o probabilitate de materializare. Riscul nu este ceva sigur și nu se referă la o problemă dificilă deja materializată.  
*Exemplu* Introducerea și utilizarea unor date eronate dintr-o bază de date constituită la nivelul societății.
- b. Nu trebuie ignorate problemele dificile deja materializate - acestea pot fi riscuri potențiale în viitor, dacă entitatea publică acționează în aceleași circumstanțe.
- c. Nu constituie riscuri, acele situații / probleme care nu pot să apară (așa numitele ficțiuni). A concentra atenția entității publice pe ficțiuni înseamnă a risipi resurse.  
*Exemplu* Îmbolnăvirea concomitentă a tuturor angajaților din motive necunoscute, în condițiile în care se fac controale periodice de sănătate prin medicina muncii.
- d. Nu trebuie identificate ca riscuri acele probleme care se vor materializa cu siguranță. Acestea nu sunt riscuri ci certitudini. Certitudinile sunt gestionate și de regulă presupun alocări de resurse, modificarea obiectivelor asumate, schimbări de strategie.  
*Exemplu* Pierderea expertizei deținută 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 consecință a modului în care materializarea unui risc afectează respectivele obiective.  
*Exemplu* Nu se identifică ca și risc pentru entitățile publice întârzierea la serviciu a unui



- angajat, ci se identifică ca și 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 - realizarea infrastructurii de diguri si/sau canale de alimentare cu apa prin atragerea de fonduri nerambursabile UE. Risc - neatragerea fondurilor  
*Exemplu corect* Obiectiv - realizarea infrastructurii de de diguri si/sau canale de alimentare cu apă prin atragerea de fonduri nerambursabile UE.  
Risc - elaborarea unei documentații necorespunzătoare a proiectului infrastructura și neavizarea de către Autoritatea de Management a proiectului.
- 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 cauzalități indirecte deoarece există pericolul de a vedea riscuri peste tot.
- h. Riscurile au o cauză și un efect - există o cauză și un efect ale materializării riscului.  
*Cauza* - un context favorabil apariției riscului.  
*Efectul* - impactul materializării riscului.
- i. Trebuie făcută deosebirea între riscul inerent și riscul rezidual.  
*Riscul inerent* este riscul specific, ce ține 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 și 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.

Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea entității publice și cu numărul activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor.

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

**În procesul de identificare a riscurilor primul pas îl reprezintă completarea Formularului de alertă la risc (FAR).** Formularul de alertă la risc se poate utiliza de entități publice, conform unei proceduri interne și în funcție de experiența acumulată în managementul riscurilor.

**Formularul de alertă la risc este prezentat in anexa,cu detaliera fiecareia**

Lista, cateva exemple de riscuri identificate la nivelul compartimentelor specifice societatii Piscicola SA Calarasi:

Compartiment Resurse Umane			
nr.crt	Obiectiv/Activitate	Risc	cauze posibile
1	Gestionarea dosarelor profesionale a salariatilor	Dc sare neconforme cu prev.legale d.p.d.v al continutului documentelor obligatorii	lipsa informare neglijenta lipsa urmarire
2	Elaborarea Planului anual de pregatire profesionala la nivelul societatii	Realizarea formarii profesionale la nivelul societatii intr-un procent prea mic,fata de nevoia de formare identificata	lipsa fonduri omisiune neatentie
3	Evaluarea anuala a performantelor profesionale individuale	Utilizarea insuficienta a informatiilor desprinse in urma evaluarii in procesul de management al resurselor umane	lipsa informare necunoasterea prevederilor legale
4	Intocmirea registrului inventar-ARHIVA organizarea si efectuarea arhivarii	nerespectarea cadrului normativ si procedural privind arhivarea doc.	lipsa spatiu adecvat neaplicarea legii arhivarii



**compartimentul financiar-contabil**

nr.crt	Obiectiv/Activitate	Risc	cauze posibile
1	Elaborarea Bugetului de Venituri și cheltuieli (BVC)	fundamentarea deficitară a unor capitole de cheltuieli din BVC	nepreluarea corectă a datelor completarea incorectă a cap.
2	Analiza, verificarea, centralizarea și transmiterea Situațiilor Financiare lunare/trimestriale semestriale/anuale către ANAF	Depășirea termenului legal de depunere la ANAF a situațiilor financiare centralizate lunar/sem/annual	inexistența procedurilor nerespectare corelațiilor bilantiere preluare eronată de sume
3	deschidere de credite/proiecte bugetare	Intocmirea ordinelor de plată și de repartizare a sumelor deschise eronat, sau alta sumă în alt cont bancar sau alt beneficiar	obiectul facturării nu corespunde cu contractul încheiat
4	conducerea contabilității patrimoniale	inregistrarea eronată a imobilizărilor corporale obiecte de inventar, a altor materiale	lipsa unei inventarieri corecte

**compartimentul secretariat/gestiuni**

nr.crt	Obiectiv/Activitate	Risc	cauze posibile
1	intocmirea registrului de intrări și ieșiri/de evidență a deciziilor, etc	inexistența sau completarea eronată a acestora sau pierderea acestora nedesemnarea unei persoane responsabile cu completarea acestora	neglijența în păstrarea registrelor lipsa informare lipsa unui program de instruire
2	fiabilitatea sistemului informatic	neraportarea datelor în sistem nepregătirea persoanei implicate în sistemul informatic	lipsa informare lipsa fonduri
3	intocmirea registrului de inventar	nedepășirea pe teren pentru efectuarea inventarierii fizic-faptic	recunoașterea prev. legale lipsa mijloace transport

**compartimentul juridic**

nr.crt	Obiectiv/Activitate	Risc	cauze posibile
1	reprezentarea intereselor soc. în fața instanțelor și a altor instituții	personalul să nu respecte legislația în vigoare iar sarcinile primite nu sunt respectate	neatenție, omisiune delăsare, neimplicare
2	primirea, înregistrarea și soluționarea dosarelor aflate pe rol	personalul să nu respecte legislația în vigoare iar sarcinile primite nu sunt respectate	neatenție, omisiune inexistența timpului aferent



## II.2. Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor reprezintă etapa ulterioară identificării riscurilor și vizează atât estimarea probabilităților de materializare a riscurilor și estimarea impactului asupra obiectivelor/activităților în cazul materializării riscurilor, cât și evaluarea expunerii la risc, determinată ca fiind produsul dintre probabilitate (P) și impact (I)

$$E = P \times I$$

La evaluarea riscurilor se va ține cont de următoarele aspecte:

- 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.
- Se calculează riscul (prima iterație) pe baza formulei de mai sus și a tabelului pentru determinarea probabilității și a impactului și va rezulta un nivel de risc cu valoare între 0 și 3.
- S-a stabilit, nivelul de prag pentru ca riscul minim acceptat să aibă valoarea 1. Orice risc ce depășește această valoare trebuie tratat prin aplicarea unor măsuri de securitate, de transfer sau de asumare (în cazul în care primele două metode de tratare sunt considerate ca fiind costisitoare).
- Se stabilesc aspectele cele mai expuse (nivelul de risc cel mai ridicat 3). Aceste zone vor fi tratate primele. Pentru aceasta se elaborează „Planul de tratare a riscului”, care constă în alegerea măsurilor adecvate pentru reducerea riscului la un nivel acceptabil, identificarea deținătorilor de resurse, termene de timp privind implementarea măsurilor și resursele necesare. În „Planul de tratare a riscului” are loc a doua iterație, riscul calculat acum fiind cel estimat ca real după aplicarea măsurilor de securitate.
- Responsabilii pentru atingerea obiectivelor sunt înștiințați asupra riscurilor identificate, dar, mai ales, asupra celor reziduale.

Asadar, scopul evaluării riscurilor constă în stabilirea unei ierarhii a riscurilor identificate și funcție de toleranța la risc, apoi stabilirea celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor. O analiză de risc nu poate elimina complet riscul deciziei, dar poate oferi conducerii capacitatea de a decide dacă riscul este sau nu acceptabil sau poate fi redus prin măsuri de urmărire și control.



### II.2.1. Estimarea probabilitatii de materializare a riscului

Presupune determinarea sau aprecierea unei probabilitati/incertitudini  
Ca instrument de evaluare se pot utiliza *scale de probabilitati*

S-a avut in vedere la SC PISCICOLA SA urmatoarele niveluri de estimare a probabilitatii cat si a impactului asupra obiectivelor societatii ,avandu-se in vedere riscurile societatii analizate si specificate *ca riscuri semnificative* ale societatii,incluse in **Planul de management**.

estimarea probabilitatii de aparitie a riscului

nivel probabilitate	explicatie
1 Scazuta(S)	este putin probabil sa se intample pe o perioada lunga de timp(3-5 ani); nu s-a intamplat de foarte putine ori pana in prezent.
Medie(M)	este probabil sa se intample pe o perioada de timp (1-3 ani); s-a intamplat de cateva ori in ultimii 3 ani.
Ridicata.(R)	este probabil sa se intample pe o perioada de timp (< 1 an ); s-a intamplat de cateva ori in ultimul an.

estimarea impactului asupra obiectivelor/activitatilor

nivel impact	explicatie
Scazuta(S)	cu impact scazut asupra activitatilor/structurii/compartimentului si indeplinirii obiectivelor si/sau fara impact financiar
Medie(M)	cu impact mediu asupra activitatilor structurii /compartimentului si indeplinirii obiectivelor si/sau fara impact financiar
Ridicata.(R)	cu impact major asupra activitatilor structurii/compartimentului si indeplinirii obiectivelor si/sau fara impact financiar

### Profilul de risc al SC PISCICOLA SA

Profilul de risc creeaza o imagine globala a Societatii, din perspectiva riscurilor, insa utilitatea practica o au tabelele de risc prezentate in fisele de alerta la risc precum si in Registrul riscurilor.

**Toleranta la risc** reprezinta cantitatea de risc pe care societatea este pregatita sa o tolereze sau la care este dispusa sa se expuna la un moment dat in situatii in care riscul poate fi o oportunitate sau amenintare.



Cu 3 niveluri de probabilitate

**Exemplu scala calitativa**

		Toleranța la risc			
		↑			
Ridicat	3	I M P A C T	3	6	9
			S*R	M*R	R*R
Mediu	2		2	4	6
		S*M	M*M	R*M	
Scăzut	1	1	2	3	
		S*S	M*S	R*S	
		PROBABILITATE			
			1	2	3
			Scăzută	Medie	Ridicată
			→ Toleranța la risc		

Riscurile care au un nivel al expunerii peste limita de toleranța la risc acceptată (desenată cu linia îngroșată în cadrul matricei) necesită măsuri de control, monitorizare prin care aceste riscuri să devină unele reziduale.

În acest sens, evaluarea expunerii la risc se realizează pe baza unei scale de 3 trepte, conform graficului prezentat mai sus.

Se calculează valoarea **nivelului de expunere la risc E** cu formula:

$$E = P \times I,$$

unde:

P= Probabilitatea de apariție ;

I = Impactul (gravitatea consecințelor) ;

Valorile nivelului de expunere la risc **E** se pot încadra în valorile de mai jos.

În funcție de valorile obținute se poate face următoarea clasificare a nivelului de expunere la risc obținut:

Profilul de risc se interpretează astfel:

- Riscurile care se situează în zona de culoare roșie (E=6 și E=9) au expunerea la risc și deviația cea mai mare față de toleranța la risc și necesită inițierea unor măsuri de control.
- **Riscurile care se situează în zona de culoare galbenă** (E= 3, E=4) au o expunere ce depășește limita de toleranța la risc, dar deviația de la aceasta este una moderată. Aceste riscuri pot fi tratate prin măsuri de control sau monitorizate, în funcție de decizia conducerii societății. Pentru E= 4 se iau măsuri de control, pentru E=3 nu e obligatoriu a se lua măsuri.
- **Riscurile care se situează în zona de culoare verde** (E=1, E=2) sunt cele caracterizate de o expunere la risc aflată sub limita de toleranța la risc și în această zonă se află riscurile acceptate.



Riscurile acceptabile sunt considerate cele de nivel scazut. Pentru acestea nu sunt necesare masuri suplimentare.

## II.2.2 Evaluarea expunerii la risc.Estimarea impactului asupra obiectivelor in cazul materializarii riscurilor.Matricea riscurilor

Dupa stabilirea tolerantei la risc se realizeaza profilul de risc SMART (S-specifice, M-masurabile,A-adevate,R-realiste,T-sa aiba termen de realizare) pe baza Registrului de riscuri la nivel de societate.

**Profilul de risc** se calculeaza pe baza matricei probabilitate – impact.

Matricea Riscurilor - Concept și aplicații

În cadrul managementului riscurilor identificarea și analiza riscurilor reprezintă etape fundamentale pentru reducerea incertitudinilor și optimizarea procesului decizional. Un instrument esențial în acest sens este Matricea Riscurilor, cunoscută și sub denumirea de Matricea de Evaluare a Riscurilor. Aceasta facilitează o evaluare sistematică a amenințărilor care pot afecta desfășurarea unei activitati/obiectiv, permițând prioritizarea eficientă a acestora.

Structura și importanța Matricei Riscurilor

Matricea Riscurilor este construită pe baza a două dimensiuni esențiale:

- **Probabilitate** - Reprezintă șansa ca un eveniment nedorit să apară pe parcursul proiectului. În contextul managementului unei societati, probabilitatea unui risc poate fi determinată prin analiza datelor istorice, a rapoartelor de audit și a factorilor economici sau legislativi care influențează societatea.
- **Impact** - Exprimă severitatea consecințelor generate de un risc asupra elementelor critice ale activitatii/obiectivelor, cum ar fi bugetul, termenele de execuție, calitatea livrabilelor sau conformitatea cu cerințele finanțatorilor.

Matricea Riscurilor oferă o metodă vizuală clară de clasificare a riscurilor, facilitând luarea deciziilor strategice. Aceasta este utilizată atât în managementul riscurilor în proiecte, cât și în managementul activitatilor/obiectivelor unor institutii, unde necesitatea de a respecta termene stricte și reglementări complexe face ca o astfel de abordare să fie esențială.

Poate fi folosita si o matrice cu 5 niveluri folosita numai daca in cadrul entitatii publice s-a acumulat suficienta experinta in managementul riscurilor(societati mari),intrucat rezulta o matrice cu 25 valori pentru expunere la risc

In cazul SC PISCICOLA SA s-a utilizat o scala cu 3 trepte ceea ce rezulta o matrice cu 9 valori pentru expunerea la risc .Aceste valori pot fi deopotriva calitative si cantitative.

In analiza riscurilor ,mentionate la nivelul societatii cat si cele referitoare la compartimente, **IMPACTUL** asupra obiectivelor/activitatilor este de SCAZUT spre MEDIU pentru ca in evaluarea



acestui s-a tinut seama de faptul ca impactul a fost descompus in mai multe componente astfel:

- Ic = componenta calitativa care poate cuprinde indicatori cantitativi
- Ib = componenta bugetara si/sau patrimoniala
- Ie = componenta efort
- It = componenta de timp

Evaluarea impactului nu a fost necesara sa se faca prin toate componentele sale,dar sunt si situatii cand se are in vedere parcurgerea tuturor componentelor sau numai cateva..

Exemplu:

1. In compartimentul financiar-contabil (risc scazut) am folosit numai Ic (componenta calitativa) adica impactul produs de riscul de nedisponibilitate documente justificative. Ic = situatii financiare nefidele,afectare credibilitate in fata partenerilor (probleme de fonduri cu titlu oneros sau nu)
2. Impactul produs de materializarea riscului de neincasare a chiriei la termene scadente(risc scazut spre mediu) s-a folosit numai Ib (componenta bugetara),adica bugetul de venituri si cheltuieli este afectat pentru o anumita perioada.Clientii neincasati sunt putini(3-4)cu zile scazute de intarziere(< 30 zile),obiectiv urmarit lunar. Ib = buget scazut,obiectiv nerealizat la valoarea chiriei, chiar daca pentru neincasare la termen au fost calculate majorari de intarziere realizandu-se alt indicator din buget .
3. impactul produs de angajările de personal neconforme:  
Ic = deteriorare climat de muncă;  
Ib = sume nerealizate, efort bugetar ;  
It = ore întârziere în îndeplinire sarcini etc

Matricea Riscurilor permite o evaluare calitativă și clasifică amenințările în funcție de impact și probabilitate, pe baza a patru elemente fundamentale: Angajați, Mediu, Capital și Reputație (acronimul PEAR - People, Environment, Assets, Reputation).

Asadar utilizarea Matricei Riscurilor în managementul riscurilor este esențială pentru o gestionare eficientă a incertitudinilor.

Aceasta oferă un cadru structurat pentru evaluarea și prioritizarea riscurilor, contribuind la îmbunătățirea procesului decizional.

Dupa etapele de identificare ,analiza si evaluare a riscurilor .toate riscurile retinute pentru gestionare sunt inregistrate in Registrul de riscuri la nivelul SC PISCICOLA SA,conform anexei 4 stabilita in baza prevederilor OSGG NR.600/2018,privind Codul Controlului intern managerial al entitatilor publice,iar responsabilul de risc ,la nivel de societate si pe fiecare compartiment,monitorizeaza implementarea masurilor de control pentru ca acestea sa se afle in limita de toleranta acceptata.



### II.3. Gestionarea riscurilor

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

*La SC PISCICOLA SA limita de toleranță la risc se situează în zona medie spre scăzută, fapt pentru care deviația este una moderată sau sub limita de toleranță la risc ceea ce pot fi tratate prin măsuri de control sau monitorizare*

#### II.3.1. Identificarea și stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor

În cadrul procesului de gestionare a riscurilor pot fi aplicate strategii de către conducătorii compartimentelor, corelate cu treptele pentru evaluarea probabilității și impactului:

- acceptarea (tolerarea) riscului, strategie în cazul riscurilor cu nivel de expunere scăzut, nu se stabilesc măsuri de control. Acceptarea se aplică când riscurile identificate la nivel de compartiment sunt asumate de către responsabilii compartimentelor respective.
- Monitorizarea permanentă a riscurilor, cu un nivel de expunere mediu, prin supravegherea, în special asupra probabilității de apariție a riscului, se stabilesc planuri de măsuri de control pe zonele de risc
- Evitarea riscului, strategie ce constă în eliminarea sau restringerea activităților care generează riscul
- Transferarea riscului către alți responsabili (terte entități), persoane capabile sau specializate, pe baza de contract prestări servicii. La Piscicola SA, se impune compartimentului juridic, avându-se în vedere riscul mediu cu tendințe spre ridicat.
- Tratarea riscului, în cazul riscurilor cu un nivel de expunere peste limita de toleranță (ridicat), caz în care sunt stabilite măsuri de control.

În anexa este prezentat registrul de riscuri, pe fiecare compartiment al SC PISCICOLA SA, unde, pentru fiecare dintre riscurile identificate, responsabilii de compartiment a stabilită dacă:

- Riscul este relevant (adică afectează atingerea obiectivelor specifice structurii interne de specialitate)
- Riscul este irelevant (alerta de risc se îndosărează și semnatarul alertei este înștiințat cu privire la acest aspect)
- Riscul necesită investigații suplimentare (este nevoie de mai multe informații pentru a decide asupra relevanței alertei la risc)

Responsabilul de risc, pe baza formularelor de alertă la risc aprobate, elaborează și actualizează permanent registrul riscurilor și îl trimite spre aprobare Comisiei de Monitorizare din cadrul societății.

#### II.3.2. Monitorizarea implementării măsurilor de control

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

Planul de control, denumit și planul de implementare a măsurilor de control va cuprinde:

- Denumirea riscului
- Măsurile de control
- Termenele de implementare



- Responsabilii cu implementarea măsurilor de control  
Se considera, ca în planul de control să fie vizate numai riscurile situate deasupra toleranței la risc respectiv cele cu impact și probabilitate ridicată (RR)- expunere 6-9 (a se vedea matricea calitativă de mai sus), dar și recomandările cu privire la măsurile de control cuprinse în rapoartele de audit sau inspecțiilor fiscale emise de ANAF.

Procesul de monitorizare privind implementarea măsurilor de control se realizează pe baza Fișelor de urmărire a riscurilor (FUR), conform unei proceduri interne în funcție de specificul compartimentului stabilit de comisia de monitorizare.

**Fișa de urmărire a riscului** conține:

- ID-ul riscului (format din abrevierea compartimentului și numărul curent al riscului)
- denumirea riscului monitorizat
- nivelul de expunere la risc
- măsurile de control propuse în Formularul de alertă la risc
- stadiul implementării măsurilor de control
- dificultățile întâmpinate
- acțiunile noi propuse
- responsabilul și termenele

După aprobarea Planului de implementare a măsurilor de control, comisia de monitorizare îl va aproba, stabilind și un responsabil pentru aplicarea, urmărirea, completarea și revizuirea anuală a acestuia.

Un model completat de Fișa de urmărire a riscului se găsește în anexa prezentei metodologii.

### II.3.3. Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor

Revizuirea și raportarea riscurilor este etapa finală care încheie procesul de *Management al riscurilor*.

Cauzele care stau la baza revizuirii riscurilor sunt următoarele:

- Schimbările majore care pot interveni în mediul instituțional, sau în obiectivele entității;
- Modificarea profilurilor riscurilor, ca urmare a implementării măsurilor de control și a schimbării cauzelor care favorizează apariția riscurilor;
- Eficacitatea gestionării riscurilor și luarea de noi măsuri, funcție de caz.

În procesul de revizuire se analizează situațiile în care:

- riscurile persistă, adică se mențin, sunt aceleași
- au fost identificate riscuri noi;
- impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- instrumentele de control intern puse în aplicare sunt eficiente;
- anumite riscuri trebuie gestionate la un alt nivel de conducere;
- se impune reprioritizarea lor.

Revizuirea riscurilor trebuie să ofere asigurări privind evaluarea procesului de management al riscurilor cel puțin o dată pe an și instrumente de alertare ale nivelurilor ierarhice superioare cu privire la riscurile noi identificate sau a



## PISCICOLA CALARASI SA

Municipiul Călărași, Aleea Centralei nr.1, camerele 14 și 21 Bl.  
Confort, parter ;tel:0787774394  
C.U.I. 1923799/O.R.C. J199100005510  
director@piscicolacalarasi.ro  
office@piscicolacalarasi.ro/contabilitate@piscicolacalarasi.ro



Raportarea anuală a riscurilor se realizează pe două nivele:

a) la nivelul compartimentului de la primul nivel de conducere - de către responsabilul cu riscurile, printr-un raport asumat de conducătorul compartimentului și care se transmite *Secretariatului tehnic al Comisiei de monitorizare*.

b) la nivelul entității publice - de către *Secretariatului tehnic al Comisiei de monitorizare*, pe baza rapoartelor de la compartimente informează conducătorul entității asupra stadiului procesului de gestionare a riscurilor.

### **Procesul de raportare este detaliat în Anexa la prezenta**

Responsabilitati si raspunderi in derularea activitatii

1. responsabilul de risc la nivel de compartiment.

- elaboreaza Formularul de alerta la risc
- Identifica si descrie riscul aferent obiectivului/activitatii
- Analiza preliminara a riscului identificat
- Identifica cauzele care a favorizat/favorizeaza aparitia /repetarea acestuia
- Identifica consecintele/impactul asupra activitatilor
- Evalueaza expunerea la risc pe baza probabilitatii si impactului riscului
- Transmite formularul de alerta la risc catre responsabilul su gestionarea riscurilor de la nivelul superior, atasand documente utilizate pentru fundamentarea riscului.
- Implementeaza masurile de control aprobate prin planul de masuri .

2. Responsabilul de risc la nivel de unitate

- Face parte din echipa de evaluare a riscurilor constituita la nivelul societatii
- Participa anual la misiunile de evaluare a riscurilor
- Colecteaza formularele de alerta la risc si documentatiile aferente de la compartimentele care le-au identificat.
- Formuleaza opinii cu privire la tipul de raspuns la risc si masurile de control,
- Actualizeaza anual fisele de urmarire a riscurilor
- Transmite compartimentelor modul de monitorizare a riscurilor identificate prin planul de masuri
- Arhiveaza toate documentele existente aferente riscurilor

3. Echipa de monitorizare a riscurilor

- Elaboreaza Fisa de urmarire a riscurilor pentru fiecare risc inclus in planul de implementare a masurilor de control
- Transmite fisele de urmarire a riscurilor catre responsabilul cu gestionarea riscurilor , in vederea actualizarii periodice a registrului riscurilor
- Monitorizeaza si raspunde de aplicarea Planului de implementare a masurilor de control
- Elaboreaza propuneri de revizuire a actiunilor stabilite in planul de masuri pe baza noilor riscuri identificate in momentul reevaluarii periodice.

**Președintele Comisiei de monitorizare**

- avizează *Planul de măsuri*;
- aprobă *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor* de la nivelul entității.



### Conducătorul entității

- aprobă *profilul de risc* al entității;
- aprobă *Planul de măsuri*.

Pastrarea și arhivarea documentelor aferente activității de gestionare a riscurilor se face la nivelul instituției cu menținerea integrității lor prin asigurarea accesului securizat la acestea, în vederea asigurării disponibilității acestor documente pe durata de implementare a programului operational, precum și pentru pastrarea în condiții optime, astfel încât acestea să fie ușor accesibile și să permită consultarea/verificarea lor pe întreaga perioadă, conform actelor normative comunitare.

## CAPITOLUL III - CONCLUZII, RECOMANDĂRI ȘI PROPUNERI

### III.1. Concluzii

- Metodologia constituie un ghid care are drept scop orientarea SC PISCICOLA SA în abordarea unitară a managementului riscurilor, a cărei implementare derivă din necesitatea aplicării standardelor de control intern, unanim acceptate în Uniunea Europeană.
- Scopul metodologiei este de a sprijini entitatea pentru o înțelegere facilă a riscurilor, la care poate fi expusă și de a gestiona corespunzător procesul de management al riscurilor.
- Managementul riscurilor reprezintă un mijloc important prin care se implementează la nivelul entității publice un sistem de control intern managerial eficient și eficace.
- Procesul de gestionare a riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu funcții de conducere, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul entității publice, prin stabilirea de responsabilități clare la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale.
- mare parte din riscurile identificate sunt cauzate de lipsa/nerespectarea procedurilor, iar circumstanțele care favorizează apariția acestora sunt rezultatul unui control defectuos al activităților.
- Un management eficace al riscurilor presupune ca întregul proces de gestionare a riscurilor să fie unul permanent și să asigure legătura entității publice la procesul de schimbare și adaptare.

### III.2. Recomandări și propuneri

- Este foarte important ca fiecare angajat să conștientizeze utilitatea și necesitatea procesului de gestionare a riscurilor în activitatea curentă și implicațiile pe care le poate avea asupra îndeplinirii obiectivelor entității.
- În vederea unei gestionări eficiente a riscurilor și pentru evitarea unui volum exagerat și necontrolat de riscuri este important ca entitatea publică să gestioneze riscurile care afectează cu adevărat obiectivele acesteia.
- Este necesar să se asigure un cadru informațional de a face cunoscut întregului personal procesul de management al riscurilor prin crearea unei secțiuni pe intranet-ul entității în care experiențele sunt învățate și comunicate celor care pot beneficia de pe urma lor.



- Procesul de management al riscurilor are o importanță deosebită și un impact ridicat asupra îndeplinirii obiectivelor entității publice și necesită o protecție adecvată privind accesul și furnizarea informațiilor unor persoane neautorizate din mediul extern.
- Un proces eficient de management al riscurilor la nivelul entității publice trebuie să ia în calcul și prioritățile instituțiilor în coordonare/subordonare sau aflate sub autoritate, care contribuie la realizarea obiectivelor entității publice respective.
- În vederea consolidării și dezvoltării procesului de gestionare a riscurilor este recomandat ca entitățile publice să comunice în împărtășirea bunelor practici în domeniu, mai ales dacă entitatea publică are în subordine alte instituții.
- Riscurile trebuie identificate și gestionate la orice nivel unde se sesizează că pot exista consecințe în raport cu atingerea obiectivelor entității.
- În procesul de gestionare a riscurilor, atât personalul de conducere cât și personalul de execuție trebuie să:
  - înțeleagă cât și cum afectează riscurile entitatea publică - identificarea riscului și evaluarea acestuia;
  - obțină informații despre riscuri - sursele și factorii care îl generează;
  - aloce resurse adecvate pentru gestionarea riscurilor;
  - analizeze efectele riscurilor prin atribuirea de responsabilități;
  - disemineze bunele practici și să informeze toate compartimentele cu privire la posibilitățile de reducere a riscurilor.

#### Documente utilizate în gestionarea riscurilor

##### 1. Formular de alertă la risc - FAR

Se elaborează pentru fiecare risc nou identificat.

##### 2. Registrul de riscuri

Se realizează la nivelul *fiecărui compartiment* din organigrama entității publice.

Se realizează la nivelul *entității publice* prin centralizarea *Registrelor de riscuri* pe compartiment.

##### 3. Profil de risc și limita de toleranță la risc la nivelul entității

Cuprinde riscurile medii și ridicate conform tehnicii semaforului

##### 4. Plan de implementare a măsurilor de control

Cuprinde măsurile de control luate pentru gestionarea riscurilor situate deasupra limitei de toleranță.

##### 5. Fișa de urmărire a riscului - FUR

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