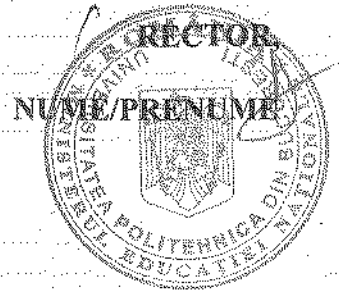


Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
		Pag. 1/22	

UNIVERSITATEA POLITEHNICA BUCUREȘTI

APROBAT



AVIZAT

PREȘEDINTELE COMISIEI

NUME/PRENUME

[Handwritten signature]

MANAGEMENTUL RISCURILOR

PROPUNERE APROBARE

DIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIV
MIHAI COROCĂESCU

[Handwritten signature]

VERIFICAT SECRETARIAT

COORDONATOR SECRETARIAT
NUME/PRENUME/FUNCTIE

[Handwritten signature]

ELABORAT

NUME/PRENUME /FUNCTIE

[Handwritten signature]

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
		Pag. 2/22	

Cuprins

Cuprinsul	pag.	2
Formularul evidență modificări ale procedurii.....	pag.	3
Conținutul propriu-zis al procedurii.....	pag.	4
Formularul analiză procedură	pag.	12
Lista de difuzare a procedurii.....	pag.	13
Formulare	pag.	14
Anexe.....	pag.	18

Universitatea Politehnica Bucuresti	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
		Pag. 4/22	

1.0.Scop

1.1 Stabilește un cadru general unitar de identificare, analiză și gestionare a riscurilor la nivelul compartimentelor UPB.

1.2 Furnizează personalului și conducerii UPB un instrument care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod controlat și eficient, pentru atingerea obiectivelor generale ale UPB și a celor specifice ale compartimentelor din cadrul UPB.

1.3 Furnizează o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate măsurile/acțiunile de control menite să prevină apariția riscurilor.

2.0.Domeniul de aplicare

Procedura se utilizează de către toate compartimentele din cadrul Universității Politehnica București în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor generale ale UPB și a celor specifice ale compartimentelor din cadrul UPB.

3.0.Documente de referință

3.1. Legea nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare.

3.2.Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, republicat.

3.3 Metodologia de implementare a Standardului 11 "Managementul riscurilor" elaborată de Unitatea centrală de armonizare a sistemelor de management financiar și control.

4.0.Definiții și abrevieri

4.1.Definiții

(1)**Control intern** = orice măsură/acțiune luată de conducerea UPB în scopul gestionării riscurilor;

(1)**Gestionarea riscurilor sau managementul riscurilor** = toate procesele privind identificarea, evaluarea, luarea măsurilor de atenuare/anticipare a acestora, revizuirea periodică, monitorizarea progresului și stabilirea responsabilităților (gestionarea amenințărilor ce ar putea avea impact negativ asupra obiectivelor);

(2) **Obiective** - scopurile pe care și le stabilește o organizație. Obiectivele generale se descompun, la nivel operațional, în obiective derivate și specifice. La nivel global, obiectivele pot fi exprimate în termeni generali, dar, la nivel operațional, obiectivele se definesc precis, prin indicatori de rezultate măsurabili. De aceea, obiectivele reprezintă rezultatele ce trebuie obținute la nivelul organizației și la nivelul fiecărei componente structurale din cadrul acesteia.

(3)**Risc** = O problemă (situație, eveniment etc.) care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potențată. În prima situație, riscul reprezintă o amenințare, iar în cea de-a doua, riscul reprezintă o oportunitate. Riscul reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite și trebuie privit ca o combinație între probabilitate și impact. După amploarea impactului riscurile pot fi *strategice sau operaționale*. De asemenea, unele riscuri își au sorigintea în mediul extern organizației (*riscuri externe*), iar altele sunt proprii organizației însăși (*riscuri interne*). De asemenea, pot fi privite prin prisma naturii activității, caz în care, acestea pot fi riscuri: *legislative, juridice, financiare, profesionale, sociale, comerciale, informaționale, de funcționare, de mediu, de imagine (credibilitate), patrimoniale etc.*

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
			Pag. 5/22

- (4) **Risc inerent** = expunerea la un anumit risc anterior de a lua vreo măsură de atenuare a lui;
- (5) **Risc rezidual** = expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de atenuare a lui;
- (6) **Probabilitate de materializare a riscului** = posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se realizeze; reprezintă o măsură a posibilității de apariție a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare;
- (7) **Impactul** = efectul asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa;
- (8) **Expunere la risc** = consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți UPB în raport cu obiectivele stabilite în situația în care riscul se materializează;
- (9) **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;
- (10) **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.
- (11) **Evaluarea riscului** = evaluarea consecințelor materializării riscului în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului;
- (12) **Profilul de risc** - Un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritarizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă organizația.
- (13) **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.
- (14) **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.
- (15) **Registrul riscurilor** = document integrator al gestiunii riscurilor, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor.

4.2. Abrevieri

Universitatea Politehnica București = UPB;

Compartiment = direcție/serviciu/birou;

EGR = echipa de gestionare a riscurilor;

Comisia = Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial constituită la nivelul Universității Politehnica București

Secretariatul comisiei = secretariatul Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial constituită la nivelul Universității Politehnica București

5.0. Descrierea procedurii

5.1. Identificarea și evaluarea riscurilor

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

1. se identifică problemele care au apărut și se pot repeta în viitor sau care pot apărea în desfășurarea activităților și care au ca efect realizarea doar parțială sau nerealizarea obiectivelor stabilite de UPB;

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
	Managementul riscurilor	Pag. 6/22	

2. se identifică cauzele care generează probleme, se descriu circumstanțele care favorizează apariția lor, se determină impactul/consecințele asupra obiectivelor;

3. se estimează, pe o scală în 5 trepte, probabilitatea de materializare a riscului și impactul acestuia. 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.

(2) Fiecare compartiment identifică, analizează, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor generale și funcționarea de ansamblu a activității compartimentului și a UPB și se predau salariatului respectiv care informează Comisia despre cele constatate în urma acestui proces în vederea luării unei decizii.

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

(4) Pentru o mai bună gestionare a riscurilor la toate nivelurile manageriale ale unui compartiment al UPB, conducătorul acestuia numește un **responsabil cu riscurile** care îl asistă în gestionarea riscurilor. Conducătorii compartimentelor, șefii de serviciu (acolo unde este cazul) și responsabilii cu riscurile formează echipele de gestionare a riscurilor (EGR).

(5) Conducătorii compartimentelor și întreg personalul ce le compune au obligația de a identifica riscurile care afectează atingerea obiectivelor stabilite, 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 11 elaborată de Unitatea centrală din cadrul MFP);

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

b) evaluează expunerea la risc prin:

(a) estimarea șanselor de apariție/repetare a riscului, pe o scală în 5 trepte ca fiind: 1. Foarte scăzută; 2. Scăzută; 3. Medie; 4. Mare; 5. Foarte mare.

(b) estimarea impactului asupra riscului pe o scală în 5 trepte ca fiind: 1. Foarte scăzut; 2. Scăzut; 3. Mediu; 4. Mare; 5. Foarte mare (critic).

(c) estimarea expunerii la risc prin combinarea pe o scală bidimensională a rezultatelor estimărilor anterioare.

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

d) transmite riscul responsabilului cu riscurile

2. Responsabilul cu riscurile:

a) colectează formularele alertă la risc și documentațiile aferente de la persoanele care au identificat riscurile sau de la responsabilii cu riscurile din cadrul compartimentelor UPB care au decis escaladarea lor;

b) analizează fiecare risc și face propuneri pentru:

(a) clasarea sesizării riscului, dacă riscul este irelevant;

(b) escaladarea riscului la nivelurile 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;

Universitatea Politehnica Bucuresti	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
Managementul riscurilor		Pag. 7/22	

- măsurile prin care se realizează un control satisfăcător al riscului exced sferei de competență a compartimentului în cauză;
- resursele sunt insuficiente.

c) reține spre dezbateri riscurile ce aparțin compartimentului din care face parte propunând următoarele alternative de abordare a riscurilor:

- (a) *acceptarea riscurilor*, în cazul în care se apreciază că riscurile au o expunere redusă, iar beneficiile controlării riscurilor sunt reduse raportat la costurile măsurilor de control ce ar trebui introduse;
- (b) *supravegherea riscurilor (monitorizare)*, 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 către terți specializați.
- (e) *tratarea riscurilor*, atunci când luarea măsurilor de control este asumată.

3. Cel puțin trimestrial, *responsabilul cu riscurile* organizează la data stabilită de conducătorul compartimentului, ședințe de analiză a riscurilor, în cadrul cărora EGR analizează, pe baza datelor existente noile riscuri identificate, resursele care pot fi alocate acțiunilor propuse pentru contracararea riscurilor.

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

b) ședința EGR este condusă de conducătorul compartimentului, acesta fiind și cel care decide în ultima instanță;

c) În cadrul ședinței membrii EGR:

- (a) validează sau invalidează soluția de clasare pentru riscurile considerate irelevante;
- (b) fac propuneri de escaladare a riscurilor la nivelul ierarhic imediat superior sau la nivelul de competență care poate controla acest tip de riscuri, în cazul în care:
 - resursele sunt insuficiente;
 - măsurile de control exced competenței decizionale a conducătorului de compartiment respectiv;
 - 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*:

Universitatea Politehnica Bucuresti	PROCEDURĂ DE SISTEM Managementul riscurilor	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
		Pag. 8/22	

(a) consemnează în procesul – verbal al ședinței (F – PS NN - 01) 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 nivelurile de competență la care s-a convenit, cu excepția cazurilor în care s-a escaladat la un nivel ierarhic superior, caz în care conducătorul compartimentului trebuie să motiveze și să susțină dcumentația riscurilor escaladate;

(c) îndosariază dosarele de alertă la risc clasate;

(d) în baza informațiilor/datelor cuprinse în procesul – verbal completează coloanele 1 – 8 din registrul riscurilor existent la nivelul compartimentului din care face parte.

(e) listează și îndosariază un exemplar al Registrului riscurilor, după ce, în prealabil, acesta a fost semnat de conducătorul compartimentului.

5.2. Răspuns la risc – Controlarea riscurilor

(1) În această etapă se fixează atitudinea față de risc (acceptare, supraveghere, evitare, 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 (efort/efect).

(2) Persoana care a identificat un risc, pe lângă o estimare a probabilității și a impactului riscului identificat, face propuneri de măsuri/acțiuni 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/transferarea riscului*, în situația în care se apreciază că pentru gestionarea eficace a riscului este necesară expertiza unui terț specializat;
5. *atenuarea riscului*, cu indicarea măsurilor 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).

(4) În același cadru, EGR face propuneri cu privire la termenele limită pentru implementarea acțiunilor/măsurilor de control 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 de control 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; Procesul-verbal se aprobă de conducătorul compartimentului.

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
		Pag. 9/22	

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 coloanele nr. 9-11 din Registrul riscurilor de la nivelul compartimentului din care face parte;

4. listează și îndosariază un exemplar al Registrului riscurilor după ce acesta a fost semnat de conducătorul compartimentului.

5.3. Implementarea și monitorizarea acțiunilor/măsurilor de control

(1) În această etapă se monitorizează implementarea măsurilor de control, se evaluează efectul măsurilor de control 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/măsurilor de control stabilite.

(3) Pe baza informațiilor cuprinse în sesizările de identificare a riscurilor și în documentația aferentă, responsabilii cu monitorizarea implementării măsurilor de control deschid pentru fiecare risc identificat și evaluat *Fișa de urmărire a riscului (F-PS NN - 02)*.

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

(5) Pe baza acestor informări/rapoarte semestriale, 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 măsurilor de control, stabilind, acolo unde este cazul, noi măsuri 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; Procesul-verbal este asumat de conducătorul compartimentului.

2. transmite responsabililor cu monitorizarea implementării măsurilor de control, modificarea măsurilor sau a termenelor pentru riscurile aflate deja în faza de implementare;

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 - 11.

5.4. Revizuirea și raportarea riscurilor

(1) În această etapă se desfășoară activități de revizuire a calificativelor riscurilor (expunerea la risc), de reprioritizare a riscurilor și de raportare cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor;

(2) În cadrul ședințelor semestriale de analiză a riscurilor, EGR, pe baza datelor cuprinse în sesizările de identificare 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:

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM Managementul riscurilor	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
		Pag. 10/22	

1. consemnează în Procesul-verbal al ședinței toate hotărârile luate; Procesul-verbal este asumat de conducătorul compartimentului.
2. în baza informațiilor/datelor cuprinse în Procesul-verbal, completează coloanele nr.13 -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 termen de cel mult o lună de la expirarea semestrului în cauză. După aprobarea de către conducătorul compartimentului, responsabilul cu riscurile transmite, simultan, un exemplar al raportului șefului ierarhic superior, pentru aprobare și Comisiei, în vederea elaborării informării semestriale referitoare la progresele înregistrate cu privire la dezvoltarea sistemului de control managerial, destinată Biroului Senatului.

6.0. Responsabilități

6.1. Personalul UPB:

- (1) participă la inventarierea proceselor/activităților/operațiunilor în relație cu obiectivele generale/specifice ale UPB;
- (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 sesizarea de identificare a riscului;
- (4) implementează instrumentele/măsurile de control.

6.2. Responsabilul cu riscurile:

- (1) colectează, înregistrează, analizează, selectează și clasează sesizările privind identificarea riscurilor;
- (2) propune măsuri de control pentru riscurile identificate;
- (3) transmite, semestrial (sau ori de câte ori este nevoie), conducătorului compartimentului, 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.

6.3. Responsabilul cu monitorizarea implementării măsurilor de control al 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/măsurilor de control;
- (4) raportează semestrial asupra stadiului implementării acțiunilor/măsurilor de control;
- (5) propune noi acțiuni sau revizuiți de termene, atunci când apar dificultăți neprevăzute în implementare;
- (6) evaluează expunerea la risc după introducerea măsurilor de control intern.

6.4. Echipa de gestionare a riscurilor:

- (1) evaluează și ierarhizează riscurile generale/specifice ale UPB;
- (2) validează sau invalidează soluția de clasare pentru riscurile considerate irelevante;

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM Managementul riscurilor	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
		Pag. 11/22	

- (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 de control și termenele limită pentru implementarea acestora;
- (11) stabilește închiderea riscurilor.

6.5. Conducătorul compartimentului:

- (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 implementării măsurilor de control intern;
- (7) aprobă hotărârile luate în cadrul ședinței EGR și își asumă procesele-verbale;
- (8) aprobă raportul semestrial cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului.

6.6. Comisia:

- (1) analizează, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor generale și funcționarea de ansamblu astfel cum au fost identificate de compartimentul UPB;
- (2) analizează și dezbate conținutul rapoartelor întocmite cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul compartimentelor;
- (3) realizează o integrare a informațiilor/datelor/aspectelor cuprinse în rapoartele semestriale, elaborate de responsabilii cu riscurile, în informarea semestrială referitoare la progresele înregistrate cu privire la dezvoltarea sistemului de control managerial, prezentată Consiliului de Administrație, după caz.

6.7. Secretariatul Comisiei:

- (1) întocmește, actualizează și modifică Registrul riscurilor la nivel centralizat, prin agregarea datelor/informațiilor cuprinse în Registrul riscurilor de la nivelul compartimentelor.

6.8. Consiliul de Administrație:

- (1) analizează informațiile/datele/aspectele legate de desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul UPB, cuprinse în informările anuale 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 UPB.

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
		Pag. 12/22	

7.0. Formulare

7.1 Formular nr. 1 - Proces-verbal al ședinței de analiză a riscurilor;

7.2. Formular nr. 2 - Fișă de urmărire a riscului;

7.3. Formular nr. 3 - Registrul riscurilor.

8.0. Anexe

8.1 Anexa nr. 1 - Diagrama de proces

8.2. Anexa nr. 2 - Exemplu de evaluare a probabilității de apariție a riscurilor și a impactului/consecințelor acestora.

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM		Cod:	
			Ed. I	Rev. 0
	Managementul riscurilor		Pag. 13/22	

FORMULAR ANALIZĂ PROCEDURĂ

Compartiment	Conducător compartiment Prenume și nume Funcția	Înlocuitor de drept sau delegat	Aviz favorabil			Aviz nefavorabil		
			DA	Semnăt.	Data	Observații	Semnăt	Data

LISTA DE DIFUZARE A PROCEDURII

Nr. crt.	Compartiment	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura	Data retragerii	Data intrării în vigoare a procedurii	Semnătura
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
Managementul riscurilor		Pag. 14/22	

Formular nr. 1 - Proces-verbal al ședinței de analiză a riscurilor

APROB,
CONDUCĂTOR COMPARTIMENT
NUME/PRENUME

Direcția:				
Data ședinței:				
Participanți (Membrii EGR):				
Nr. crt.	Nume/Prenume	Funcția	Semnătura	Adresa de e-mail/Nr. telefon
Nr. crt.	Probleme dezbătute	Concluzii/ Recomandări		
1.	Riscuri analizate:			
2.	Propuneri de acțiuni/măsuri de control			
3.	Stadiul implementării acțiunii de control			
4.	Dificultăți întâmpinate			
5.	Alte probleme			
Întocmit de (Responsabil cu riscurile):				
Data /Semnătura				

F – PS NN – 01

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
		Pag. 15/22	

Formar nr.2 – Fișa de urmărire a riscului

Direcția:			
Responsabil cu monitorizarea implementării măsurilor de control: (Nume/Prenume)			
Riscul monitorizat:			
Denumire:			
Expunere:			
Data urmăririi riscului	Acțiuni preventive propuse:		Stadiul implementării măsurilor propuse
	Dificultăți întâmpinate:		
	Acțiuni noi propuse	Responsabil	Termen de implementare:

F – PS NN -02

Universitatea Politehnica Bucuresti	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
		Pag. 16/22	

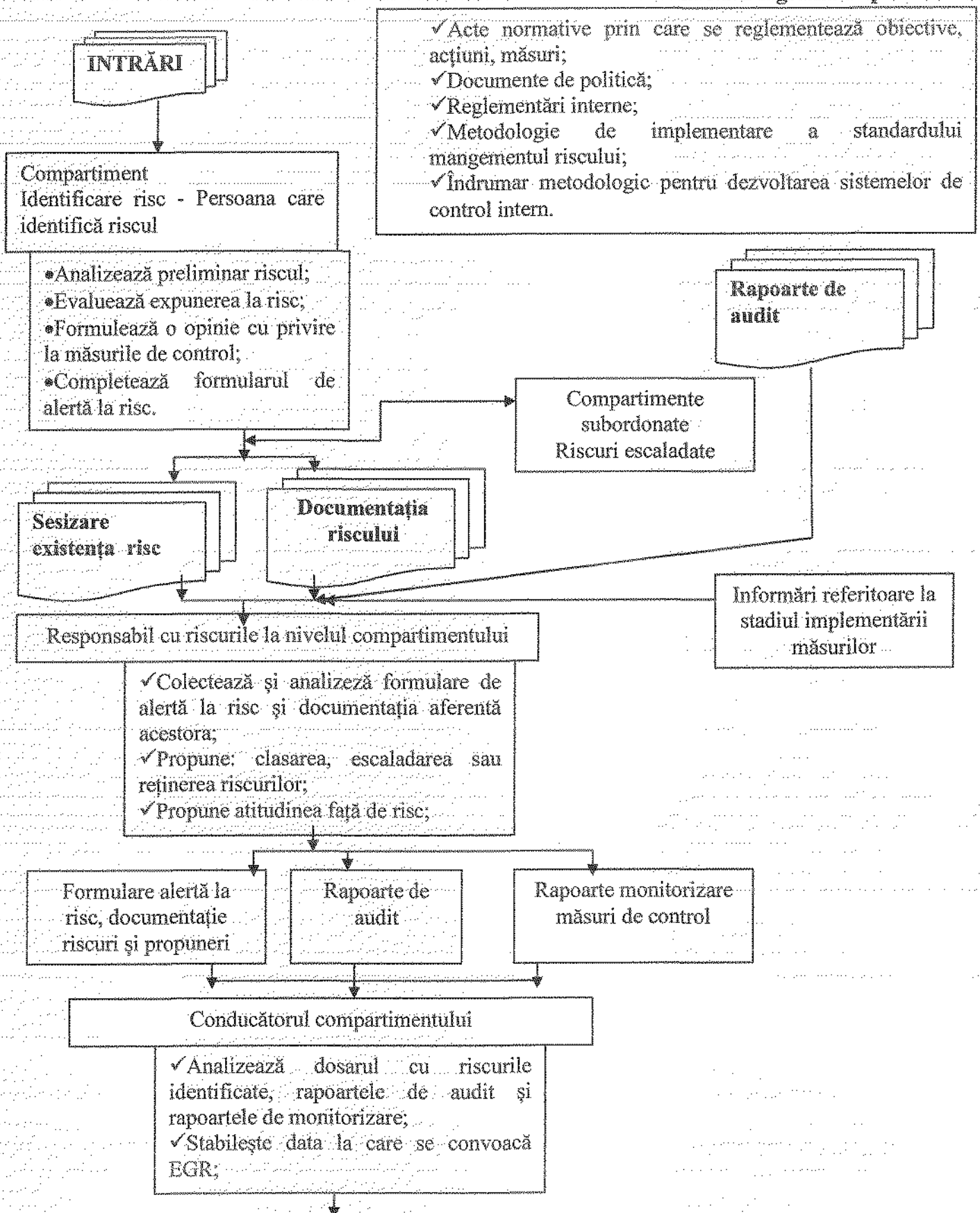
Universitatea Politehnica Bucuresti	PROCEDURĂ DE SISTEM		Cod:
			Ed. I Rev. 0
Managementul riscurilor			Pag. 17/22

Formular nr.3 - REGISTRUL RISCURILOR

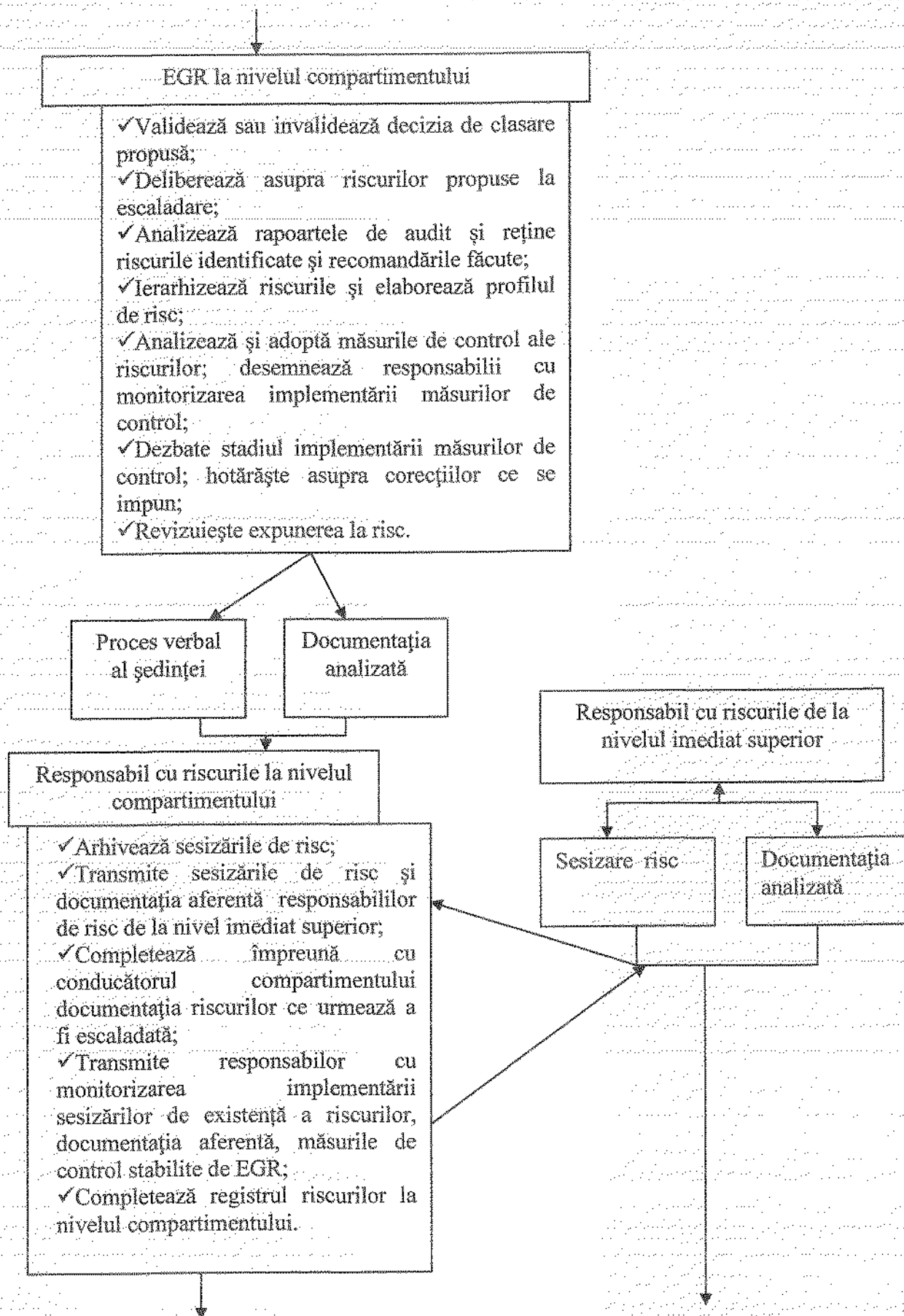
Zonă de risc (domeniul)	Obiectiv	Descriere risc	Circumstanțe care favorizează apariția riscurilor (cauze)	Responsabili cu gestionare riscurilor	Riscurile inerente		Strategia adoptată	Instrum. de control intern	Termenul de punere în aplicare	Data ultimei revizuirii și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizuirii		Eventuale riscuri secundare	Obs.		
					Probabilitate	Impact					Probabilitate	Impact				
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM Managementul riscurilor	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
		Pag. 18/22	

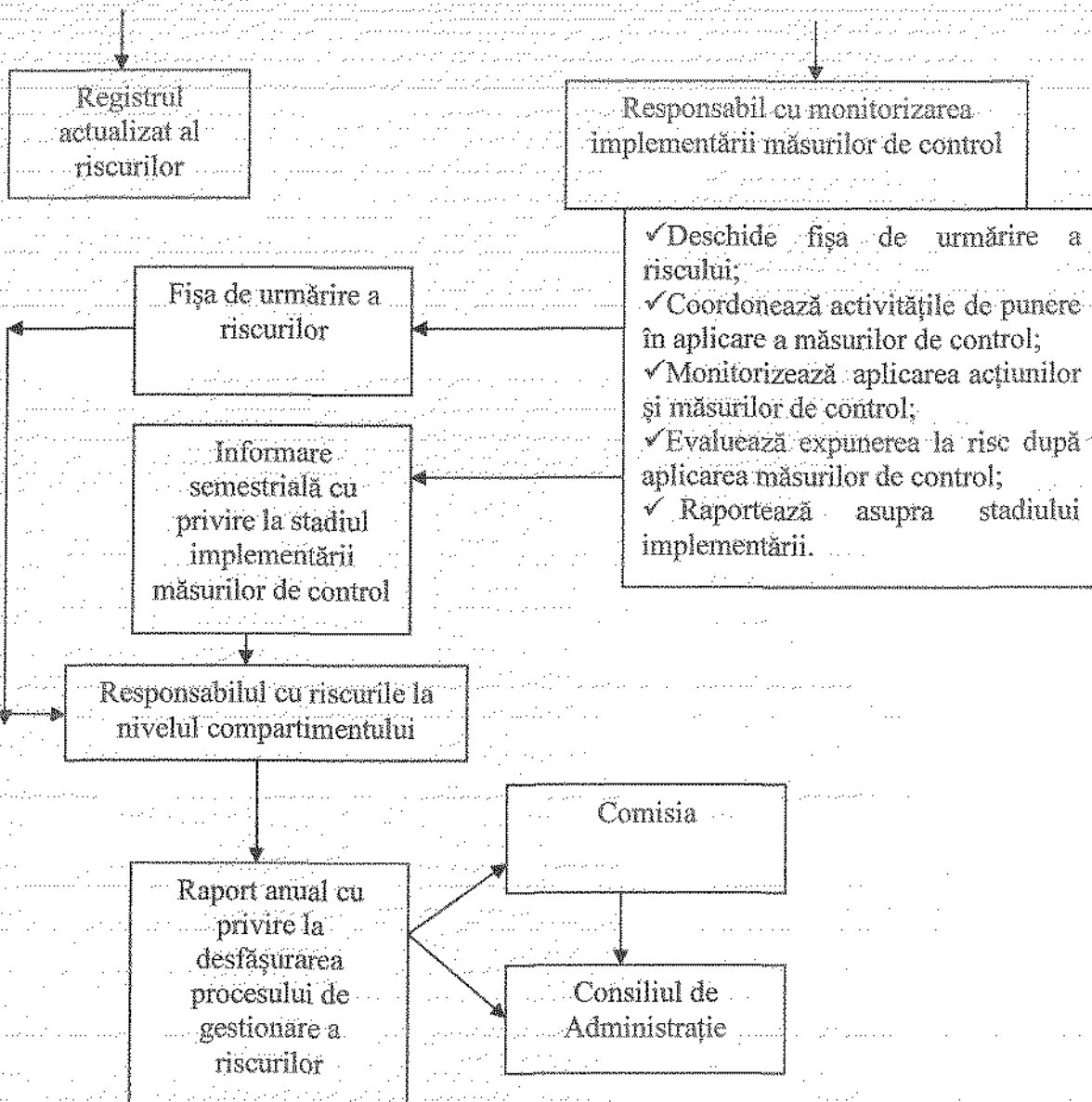
Anexa 8.1. Diagrama de proces



Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
	Managementul riscurilor	Ed. I	Rev. 0
		Pag. 19/22	



Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM Managementul riscurilor	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
		Pag. 20/22	



Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM Managementul riscurilor	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
		Pag. 21/22	

Anexa nr.8.2. Exemplu de evaluare a probabilității de apariție a riscurilor și de evaluare a impactului/consecințelor riscurilor

a) Evaluarea probabilității de apariție a riscurilor

Nivel probabilitate	Explicație
Foarte scăzută	Este foarte puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3 – 5 ani); nu s-a întâmplat până în prezent.
Scăzută	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.
Medie	Este probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp (1-3 ani); s-a întâmplat de câteva ori în ultimii 3 ani.
Mare	Este probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp (< 1 an); s-a întâmplat de câteva ori în ultimul an.
Foarte mare	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 impact/Consecințe		Explicație
1.	Foarte scăzut	Cu impact foarte scăzut asupra activităților compartimentului și a îndeplinirii obiectivelor acestuia și/sau fără impact financiar.
2.	Scăzut	Cu impact scăzut asupra activităților compartimentului și a îndeplinirii obiectivelor acestuia și/sau cu impact financiar foarte scăzut.
3.	Mediu	Cu impact mediu asupra activităților compartimentului și a îndeplinirii obiectivelor acestuia și/sau cu impact financiar mediu.
4.	Mare	Cu impact major asupra activităților compartimentului și a îndeplinirii obiectivelor acestuia și/sau cu impact financiar major.
5.	Foarte mare (critic)	Cu impact semnificativ asupra activităților compartimentului și a îndeplinirii obiectivelor acestuia și/sau cu impact financiar semnificativ.

Universitatea Politehnica București	PROCEDURĂ DE SISTEM	Cod:	
		Ed. I	Rev. 0
	Managementul riscurilor	Pag. 22/22	

c) Stabilire scor general risc: Expunerea = probabilitate × impact

		Y						
FOARTE MARE	5	IMPACT	5	10	15	20	E= X*Y	
MARE	4		4	8	12	16		
MEDIU	3		3	6	9	12		
SCĂZUT	2		2	4	6	8		
FOARTE SCĂZUT	1		1	2	3	4		
		0	PROBABILITATE					
			1	2	3	4	5	X
			FOARTE SCĂZUTĂ	SCĂZUTĂ	MEDIE	MARE	FOARTE MARE	

d) Stabilirea nivelului de tolerare

Nivel tolerare		Explicații
VERDE	Tolerabil	Nu necesită nicio măsură de control
GALBEN	Tolerare ridicată	Necesită măsuri de control pe termen mediu/lung
ROȘU	Nu tolerabil	Necesită măsuri de control urgente/imediate