



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social Europeană



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"



# IDENTIFICAREA RISCURILOR

- reguli generale -

Iulie 2009



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Pentru a se gestiona riscurile într-o organizație, este necesar să se cunoască aceste riscuri, adică să fie identificate. Identificarea riscurilor constituie **primul pas în construirea profilului riscurilor unei organizații.**

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

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



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

*Definiți clar sistemul de obiective, începând cu cele generale și terminând cu cele individuale, și numai după aceea încercați să identificați amenințările și oportunitățile.*

Un risc identificat poate avea semnificație pentru mai multe obiective ale organizației, iar impactul său poate varia în funcție de fiecare obiectiv în parte.

*Identificarea și definirea unui risc în raport cu un obiectiv este rareori suficientă. Încercați să stabiliți și celelalte obiective asupra cărora respectivul risc are consecințe. S-ar putea să găsiți măsuri de tratare a respectivului risc în raport cu ansamblul obiectivelor pe care le afectează.*



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

În organizațiile în care s-a consolidat managementul riscurilor, identificarea acestora este o activitate permanentă.

**Identificarea continuă a riscurilor** este necesară pentru cunoașterea riscurilor care nu s-au manifestat anterior datorită circumstanțelor, a schimbării circumstanțelor în care se manifestă riscurile identificate anterior, precum și pentru stabilirea riscurilor care s-au manifestat în trecut, dar care nu mai prezintă în prezent importanță pentru organizație.

*Pentru un management eficace al riscurilor, identificarea riscurilor trebuie să capete un caracter permanent. Identificarea continuă a riscurilor este condiția necesară racordării la schimbare.*



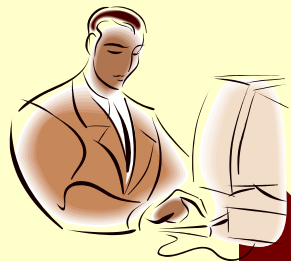
UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"



## 12 reguli de bază în identificarea și definirea riscurilor

1

- **Riscul este o incertitudine și nu ceva sigur!**

2

- **Nu ignorați problemele dificile identificate!**

3

- **Nu constituie riscuri problemele (situații, evenimente) care nu pot apărea!**



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

4

- **Nu identificați ca riscuri probleme care vor apărea cu siguranță. Acestea nu sunt riscuri, ci certitudini!**

5

- **Riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor!**

6

- **Nu definiți riscurile prin negarea obiectivelor!**



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

7

- **Nu identificați riscuri care nu afectează obiectivele!**

8

- **Riscurile au o cauză și un efect asupra obiectivelor!**

9

- **Faceți deosebirea între riscul inerent și riscul rezidual!**



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

10

- **Identificarea riscurilor nu este întotdeauna o operațiune strict obiectivă ci, în primul rând, o problemă de percepție!**

11

- **Identificarea riscurilor curente este necesară, dar nu și suficientă!**

12

- **Riscurile identificate trebuie grupate!**





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Riscul este o incertitudine și nu ceva sigur!**

Nu pierdeți din vedere că riscul este o problemă (situație, eveniment) care poate să apară, dar care nu a apărut încă.

**Riscul este o posibilitate și nu un fapt implinit.**

De exemplu, în momentul în care apare o problemă dificilă, care trebuie soluționată, aceasta nu reprezintă un risc materializat. Posibilitatea ca această problemă să se repete reprezintă un risc materializat.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Nu ignorați problemele dificile identificate!**

**Problemele dificile pot deveni riscuri în situații repetitive** în cadrul aceleiași organizații sau pentru alte organizații în care astfel de riscuri nu s-au materializat.

Managementul riscurilor presupune un **proces continuu de învățare**. Din experiențele trecute trebuie să învățăm pentru a controla mai bine viitorul.

Dacă circumstanțele se pot repeta, tratați problemele dificile ca riscuri. Prin urmare, puneți în operă și măsurile specifice gestiunii riscurilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Nu constituie riscuri problemele care nu pot apărea!**

În limbajul de specialitate al teoriei riscurilor, acestea sunt denumite **ficțiuni**. Riscurile sunt probleme (situații, evenimente) care pot apărea și nu probleme a căror apariție este imposibilă.

Considerarea unor ficțiuni ca fiind riscuri, **generează risipă de resurse** și disiparea eforturilor spre probleme ipotetice, știut fiind faptul că fiecare risc identificat necesită elaborarea unui plan de răspuns.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Nu identificați ca riscuri probleme care vor apărea cu siguranță.  
Acestea nu sunt riscuri, ci certitudini!**

Răspunsul la certitudini nu este un plan de răspunsuri la risc (măsurile de control a riscurilor – măsuri stabilite pentru ținerea sub control a riscurilor identificate), ci un plan construit având ca punct de referință certitudinea.

**Certitudinile trebuie gestionate.** În cele mai multe cazuri, ele determină o schimbare de strategie, de obiective și o realocare de resurse.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor!

**Impactul nu este un risc**, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării unuia sau mai multor obiective. **Impactul este un efect** și își are sorgintea în risc.

**Există tentația de a defini riscul prin impact:** riscul de a întârzia, risc de accident, risc de inundații, risc de infidelitate a rapoartelor contabile, risc de prejudiciere, etc.

Pentru a evita erorile, **definiți clar obiectivele și raportați-vă la ele.** Definiți apoi ce efecte negative există asupra acestor obiective. Identificați situații sau evenimente care ar putea produce aceste efecte. Rețineți că definirea riscurilor nu este absolută, ci relativă, fiind condiționată de definirea obiectivelor. Nici atunci când obiectivele sunt aceleași, deoarece ele depind de circumstanțele concrete din fiecare organizație, riscurile nu se definesc la fel.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Nu definiți riscurile prin negarea obiectivelor!**

Prin identificarea riscurilor **prin negarea obiectivelor nu găsim măsuri adecvate pentru atenuarea riscurilor**. Astfel, nu avem asigurarea rezonabilă că rezultatele așteptate vor fi îndeplinite. Pentru a identifica riscurile potențiale, este necesar un exercițiu. În general, suntem obișnuiți să le identificăm după ce s-au produs, atunci când, prin analize, încercăm să aflăm care sunt cauzele pentru care am fost puși în fața unui eșec.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Nu identificați riscuri care nu afectează obiectivele!**

Există tentația de a face legatura între riscuri și obiective prin lanțuri de cauzalități lungi și indirecte. La identificarea riscurilor este necesar să se elimine, pe cât posibil, tentația stabilirii unor cauzalități indirecte. În caz contrar, **există pericolul de a se vedea riscuri peste tot.**

De exemplu, riscul referitor la nereguli în recepția unui produs/serviciu nu are legătură cu obiectivul privind menținerea reputației serviciului public.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## **Riscurile au o cauză și un efect asupra obiectivelor!**

Există o cauză (situație, circumstanță) pentru fiecare risc și există un efect (consecință) al acestuia numai dacă riscul se materializează.

Măsurile de atenuare a riscurilor se formulează pornind de la cauze și nu de la riscuri sau impact. De aceea, atunci când identificați riscuri, încercați să definiți și cauzele și efectele.

**Orice risc identificat este de fapt o triadă: cauză – risc – impact, corelată cu obiectivul.**





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Faceți deosebirea între riscul inerent și riscul rezidual!

**Riscul inerent** este riscul specific ce ține de realizarea obiectivului, fără a se interveni prin măsuri de atenuare a riscului (controlul intern).

Identificarea riscurilor inerente este utilă deoarece crează o imagine de ansamblu a riscurilor cu care se poate confrunta organizația dacă sistemul de control nu funcționează corespunzător.

**Riscul rezidual** este riscul ce rămâne după ce s-au pus în operă măsurile de atenuare a riscurilor identificate sau, cu alte cuvinte, riscurile remanente controlului intern.

Riscurile reziduale reprezintă o măsură a eficacității controlului intern, dar și un reper de raportare la tolerabilitate.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Identificarea riscurilor nu este întotdeauna o operațiune strict obiectivă ci, în primul rând, o problemă de percepție!**

Se poate afirma că **nu se operează în sine cu riscuri, ci cu percepții asupra riscurilor.**

Pentru a atenua subiectivismul în percepția riscurilor, este recomandat să se recurgă la aplicarea unor metode complementare de identificare a riscurilor cu care se confruntă organizația:

- **autoevaluarea riscurilor:** doză de subiectivism accentuat, dar o bună cunoaștere a problemelor interne (rolul responsabilului de risc este esențial)
- **desemnarea unei echipe** (internă sau externă): atenuare a subiectivismului, dar anumite riscuri, aparent neimportante, pot fi ignorate.

Cele două metode nu se exclud, ele se completează reciproc.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Identificarea riscurilor curente este necesară, dar nu și suficientă!

Adaptarea la schimbare impune **identificarea unor riscuri ce pot apărea în viitor** ca urmare a unor transformări vizibile. Prin cultura organizațională a riscului, managerii de risc trebuie să se pregătească din timp pentru a putea face față unor riscuri viitoare.

Cercetarea viitorului este importantă pentru ca **anumite riscuri cu impact negativ (amenințări) să poată fi transformate în oportunități**, dacă sunt identificate la timp.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

## Riscurile identificate trebuie grupate!

În scopul administrării corespunzătoare, fiecare organizație poate adopta **propriul sistem de grupare a riscurilor**, neexistând o grupare standard. Încadrarea în categoria riscurilor (interne/externe), amploarea impactului (strategice sau operaționale), apartenența la o clasă de probleme, nivelele de responsabilitate în gestionarea riscurilor, congruența măsurilor ce trebuie luate etc., constituie elemente în baza cărora este conceput **propriul sistem de grupare**.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional  
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

**Formarea abilităților de a identifica riscuri este o problemă de exercitiu.**

**Cu timpul, ceea ce astăzi pare dificil, mâine va deveni rutină, dar niciodată nu trebuie să devină un automatism.**



**SUCCES!**

❖ *Material bibliografic:*

*Metodologie de implementare a standardului de control intern în „Managementul riscurilor”, elaborat de Unitatea de Armonizare a sistemelor de management financiar și control din cadrul Ministerului Finanțelor Publice*