

**REGISTRUL RISCURILOR
LA SOCIETATEA TEGA SA
întocmit în data de 01.07.2023**

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu Gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Even-tuale riscuri secundare	Obs.
						Probabi-litate	Impact	Expu-nere					Probabi-litate	Impact	Expu-nere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
MEDIUL DE CONTROL																	
1.	Etica, integritate	Realizarea unui climat de colaborare și respectare a principiilor eticii de către toți angajații entității	Nerespectarea de către toți angajații al entității a codului de etică	-conflicte de interese; -incompatibilitati; -neprofesionalism; -venituri salariale considerate insuficiente	6	2	2	4	Supraveghere etică eficientă	-Supervizare/ Monitorizare; -Codul etic	31.12. 2023						
			Nerespectarea regulamentului intern și a Regulamentului de organizare și funcționare	-insuficienta motivare în munca; necunoașterea regulamentelor		2	2	4	Supraveghere -identificarea valorilor organizatoriale moti-vante	-Evaluarea periodică a cunostintelor lucratorilor; -Regulamentul intern; -ROF	anual						
			Dezvoltarea unui climat de neimplicare a angajaților din compartimente, rezolvarea sarcinilor	-insuficientă motivare în munca; -conflicte de interese; -lipsa de profesionalism		2	3	6	Evitare -identificarea valorilor organizatoriale moti-vante; -consiliere	-Reg. intern -ROF; -Fisa postului	ori de cate ori este necesar						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu Gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizuri și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizuri			Eventualele riscuri secundare	Obs.
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
			neconforma cu etica sarcinilor primite	sau responsabilitate; -inegalitatea de șanse; -conflicte de munca soluționate neadecvat	6	7	8	9	etica								
		Respectarea normelor legislative în vigoare	Necunoașterea legislației în vigoare, a deciziilor/Dispozițiilor Managerului	-lipsa de informare cu privire la legislația în vigoare; -lipsa accesului la sursele de informare interne		2	2	4	Supraveghere -sedinte de informare; -asigurarea accesului la o baza de date legislativa; utilizarea eficienta a rețelei intranet	-Legislația actuala in materie	Trimestrial						
2.	Atribuții, funcții, sarcini	Dezvoltarea unui sistem bazat pe competență și cooperare	Supraîncărcare cu sarcinile de serviciu	-dorințe/ambții personale de evidențiere; -dorințe personale de centralizare a atribuțiilor; -lipsa de implicare a celorlalți colegi		2	3	6	Evitare -identificarea valorilor organizationale motivante	-Fisa postului; -Regulamentul intern							
			Nepunerea în valoare a competențelor tuturor angajaților	-conflicte colegiale rezolvate inadecvat în trecut		2	2	4	Supraveghere -evaluarea profesională periodică; -evaluarea psihologică periodică	-Procedura de evaluare periodică a competențelor	Annual, în prima lună a anului pt anul prece-						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu Gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Obs.	
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
3.	Competență, performanță	Creșterea nivelului de competență și performanță a tuturor angajaților entității	Scăderea nivelului de performanță individuală	-lipsa de motivare în muncă, datorată remunerării insuficiente (inadecvat față de cerințele și responsabilitățile postului); -posibilitati de promovare relativ reduse; -status social nerelevant (reducerea stimei sociale pentru angajați în societati de stat)		2	2	4	Supraveghere -evaluarea calitativa si eficienta; -promovarea personalului de indata ce acest lucru este permis de legislatia in vigoare; -consiliere etica; -revizuirea periodica a sarcinilor de serviciu si distribuirea uniforma a acestora	-Procedura de evaluare; -Procedura de revizuire a fisei postului; -Procedura de promovare a angajatilor cu C.I.M. 31.12. 2023	dent						
			Pregătire deficitară	-lipsa resurselor financiare pentru pregătire profesionala; -lipsa parghiilor de motivare in munca		2	2	4	Supraveghere -alocarea unor sume in Bugetul pentru pregătire profesionala; -participarea personalului contractua la pregătiri profesionale	-Bugetul de venituri/cheltuieli; -Programul anual de pregătire profesionala	anual						
4.	Structura organizatorică	Dezvoltarea unei structuri organizatorice neconforme si neadecvate	-Realizarea unei structuri neflexibile, incapabile să reacționeze rapid la deficitare;	-regulamente institucionale intocmite sau aplicare deficitare;		2	3	6	Evitare -consiliere etica; -revizuirea periodica a	-Codul etic; -Regulamentul intern; -ROF;	anual						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu Gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru riscul/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor/inherent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Obs.	
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
		realizării obiectivelor	modificările ambientale; -Structura organizatorică neconforma cu obiectivele propuse	- rara revizuire și actualizare a sarcinilor de servicii; -lipsa de experiența managerială în proiectarea și implementarea obiectivelor stabile					sarcinilor de servicii; -medierea eficiența a conflictelor de munca și a sesizărilor primite din partea colegiului de lucru	-Statul de funcții; -Organigrama; Strategia de dezvoltare							
			-Stabilirea unui flux greoi de informare	-circuite informatonale inadecvat proiectate (prea lungi, prea încărcate); -utilizarea de suportii informatio-nali inadecvate; -netransmiterea la timp a informatiilor; -lipsa feedbackului -regulamente infocmite si/sau aplicate defictar		2	2	4	Supraveghere -crearea și dezvoltarea în continuu a unui sistem informatic integrat	-Procedura de transmitere a informatiilor în cadrul entitatii; -Circuitul documentelor	31.12.2023						
			-Dezvoltarea unui	-inexistenta sau		2	3	6	Evitare	-Codul etic;	cel						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu Gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Eventualele riscuri secundare	Obs.
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
			<p>sistem autoritar de conducere, bazat pe decizie exclusivă a conducătorului entității și/sau a compartimentelor din cadrul instituției</p> <p>neimplicarea structurilor colective de conducere în procesul de management instituțional; existența unor grupuri-suport ale deciziei, bazate pe interese personale</p> <p>-actul de delegare a sarcinilor nu este conform</p>	<p>neimplicarea structurilor colective de conducere în procesul de management instituțional; existența unor grupuri-suport ale deciziei, bazate pe interese personale</p> <p>-actul de delegare a sarcinilor nu este conform</p>					<p>-consiliere etică;</p> <p>-revizuirea periodică a sarcinilor de serviciu;</p> <p>-medierea eficientă a conflictelor de muncă și a sesizărilor primite din partea colegiului de lucru</p>	<p>-Regulamentul intern;</p> <p>-ROF;</p> <p>-Statul de funcții;</p> <p>-Organigrama</p> <p>-Act de delegare a sarcinilor conform (respectare raport complexitate sarcini-atribuții delegate, înscrierea termenelor, aprobare, confirmare de primire, etc)</p>	<p>putin anual</p>						
PERFORMANȚE ȘI MANAGEMENTUL RISCURILOR																	
5.	Obiective	Numar insuficient de persoane implicate in activitati curente	<p>Neidentificarea reala si cuantificarea incorecta a masurilor ce trebuiesc luate prin planul managerial dificultatea elaborarii unor obiective clare, care sa respecte toate criteriile SMART</p>	<p>-insuficienta experienta ;</p> <p>-lipsa unei strategii/plan de dezvoltare pe termen mediu;</p> <p>-obiective compartimentale care nu sunt armonizate cu obiectivele entitatii;</p> <p>-schimbarea periodica a structurii</p>		3	3	9	<p>Evitare</p> <p>-Revizuirea obiectivelor operationale ale entitatii;</p> <p>-Revizuirea obiectivelor si atributiilor compartimentelor</p>	<p>-Planul de dezvoltare/stategia entitatii pe termen mediu</p>	<p>Permanenent</p>						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu gestionarea riscului	Risc incert			Strategia adoptată pentru riscul/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizuri și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizuri			Eventualele riscuri secundare	Obs.
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
6.	Planificarea	Asigurarea programării activităților curente	Numar insuficient de persoane implicate in activitatile curente ale entitatii	organizationala si a persoanelor de conducere -Probabilitate scazuta de ocupare a unui post vacant cu personal potrivit datorita lipsei specialistilor; -Blocari de activitati, nerealizarea sarcinilor la termen, imbolnaviri repetate („burn out”) datorita supraaglomerării cu sarcini si activitati de serviciu		2	2	4	Supraveghere - Intocmirea unor planuri in vederea realizării obiectivelor; -Sedinte de lucru periodice; -Revizuirea periodica a activitatilor si redistribuirea acestora daca este cazul; -Contractarea unor persoane sau societati specializate in realizarea anumitor activitati	- Statul de functii; -Organigrama; -ROF, -strategie pe teren mediu și lung; -planificarea lucrărilor	Permanent						
		Sincronizarea deciziilor luate la nivelul entitatii	Necunoasterea gradului de realizare a obiectivelor, nestabilirea unei cooperari constructive si limitele decizionale	-lipsa de comunicare eficienta a realizărilor la nivelul entitatii; -concurenta neloiala intre functionari; comportament neetic al unor persoane din cadrul entitatii		2	2	4	Supraveghere -Consiliere etica eficienta; -Comunicare continua; -Transparenta decizionala	-Hotarari ale CA; -Dispozitii emise de Manager	Permanent						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu Gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Obs.	
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
7.	Monitorizarea performanțelor	Realizarea tuturor obiectivelor stabilite în Planul de afaceri al entității	-Lipsa indicatorilor de performanță măsurabile pentru fiecare obiectiv stabilizat -Obținerea de informații incomplete, incorecte privind gradul de realizare a diferitelor obiective, identificarea cu întârziere a abaterilor de la realizarea obiectivelor propuse	-structuri de culegere a datelor inadecvate; -lipsa de motivație în oferirea informațiilor; -control și feedback realizate și analizate doar la final, nu și pe parcurs	6	7	8	9	S/ -Comunicare continuă; -Dispoziții emise de Manager; -Planul strategic pe termen mediu al entității -indicatori de performanță măsurabile	Permanent	12	13	14	15	16	17	18
8.	Managementul riscului	Gestionarea eficientă a riscurilor	-Neluaarea din timp a unor decizii și măsuri de diminuare a riscurilor -Nedocumentarea riguroasă a activităților de gestionare a riscurilor	-inexistența unui sistem de management al riscurilor	6	7	8	9	Supraveghere -Instituirea unui sistem eficient de gestionare a riscurilor; -Revizuirea periodică a registrului riscurilor	Procedura de gestionare a riscurilor; -Registrul riscurilor	Permanent						
ACTIVITĂȚI DE CONTROL																	
9.	Proceduri	Aplicarea procedurilor elaborate la nivelul entității și dezvoltarea/actualizarea permanentă a acestora	Neaplicarea procedurilor proprii și neindeplinirea corectă a sarcinilor de serviciu	-procedurile nu au fost discutate în prealabil cu lucrătorii compartimentelor; -procedurile, importanța	6	7	8	9	Evitare -Sedinte de lucru despre implementarea, utilitatea și importanța utilizării procedurilor	-Procedurile scrise aprobate de Manager; -Procese verbale ale comisiei de monitori-	Trimes-trial						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu Gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Eventualele riscuri secundare	Obs.
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
				aplicarii, utilitatea acestora nu au fost foarte bine intelese de catre angajații Entității					zare								
10.	Supravegherea	Asigurarea functionalitatii prin supervizarea activitatilor derulate in entitate	Evaluarea diferentiată sau subiectivă a lucrătorilor, evaluarea inconstanța a activitatilor desfasurate	-conflicte anterioare solutionate; inadecvat; -grila de evaluare incorecta/incompleta; -conflicte de interese		2	2	4	Supraveghere -Sedinte de lucru; -Evaluarea peiodic a activitatilor	-Fisele de evaluare; -Rapoarte de lucru							
			Nedetectarea problemelor datorita suprapunerii atributiilor si a functiilor de control	-fisa postului incompleta sau incorect intocmit		2	2	4	Supraveghere -Revizuirea fisei posturilor; -Revizuirea regulamentelor proprii	-Regulamentul intern; -ROF; -fisa postului	anual						
11.	Continuitatea activității	Reducerea impactului pe care îl au intreruperile de activitate	Imposibilitatea efectuării atribuțiilor necesare unei activități de gospodării proprii, datorită bugetului neadecvat, lipsei de personal, apariției unor elemente restrictive legislative	-cadru legislativ realizat fara consultarea prealabila a reprezentantilor administratiilor publice locale si a specialistilor din domeniu;		1	3	3	Supraveghere -Revizuirea periodica a atributiilor de serviciu si redistribuirea acestora daca este cazul	Planul de continuitate a activității care gestionează acele riscuri care influențează continuitatea activității, cumm ar fi: -pensionări-, fluctuația	anual						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Eventualele riscuri secundare	Obs.
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
INFORMAREA ȘI COMUNICAREA																	
12.	Informarea și comunicarea	Informarea cetățenilor și a angajaților entității	-Comunicarea cu întârziere sau într-un mod inefficient a informațiilor	-sistem de informare inadecvat proiectat, construit și utilizat; -informare numai din motive de „forma”													
			Intârzierea transmiterii răspunsului la petițiile depuse	-proceduri incomplete sau nerespectarea acestora; -lipsa de implicare a personalului;		2	2	4									
										Procedura cu privire la circulația informațiilor și a documentelor; -Sistemul de intranet și internet; -Legislația actuală în domeniu -Registrul de sesizări al entității	anual						

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu Gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Eventualele riscuri secundare	Obs.
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
		celui pe hartie	privind emiterea, transmiterea și arhivarea documentelor	format electronic; -proceduri de manipulare a documentelor insuficient cunoscute; -nerespectarea procedurii de manipulare a documentelor datorita volumului mare de munca					arhivarea documentelor in format electronic; -Urmanirea periodica a respectarii manipularii si arhivarii documentelor pe suport de „hartie”	documentelor pe format de hartie si in format electronic; -Nomenclatorul arhivistic al entitatii							
14.	Raportarea contabila si financiara	Securitate active (disponibilități bănești)	Fraudă (deturnare fonduri)	Nu se aplică principiul separației funcțiilor	Managerul general	1	2	2	Acceptarea riscului	Modificare organizare procesuală și structurală Separarea funcției de dispoziție de cea de control (contabila). Modificare proceduri	Permanent						
		Plata în termen și corectă a facturilor	Întârziere în plăți și plăți eronate	Lipsă indicatori de rezultate pentru obiective. Sistem informațional incomplet privind furnizorii.	Managerul financiar contabil	1	1	1	Acceptarea riscurilor	Indicator de performanță atașat obiectivului.							

Nr. crt	Standardul	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Responsabil cu gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc/ Acțiunea de minimizare a riscului/riscurilor inerent/inerente	Instrumente de control intern	Termenul de punere în operă	Data ultimei revizui și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizui			Obs.	
						Probabilitate	Impact	Expunere					Probabilitate	Impact	Expunere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
EVALUARE ȘI AUDIT																	
15.	Evaluarea sistemului de control intern/managerial	Funcționarea sistemului de control și evaluare	Ineficiența sistemului de control în cadrul entității	-adoptarea unor proceduri de control și evaluare nerelevante; -standarde de evaluare inexistente					Evitare -Efectuarea periodică a unor controale interne la activitățile desfășurate de entitate	-Rapoarte de verificare; -Rapoarte de evaluare	anual						
16.	Auditul intern	Implementarea unui sistem de audit intern funcțional și eficient	Inexistența unui auditor intern	-lipsa unor specialiști în domeniu; -lipsa fondurilor necesare;					Supraveghere -Efectuarea de demersuri în vederea asigurării activității de audit intern	-Legislația actuală referitor la auditul intern; -Carta auditului	Permanent						

Indicații pentru completare

Coloana 5: condițiile care pot favoriza apariția riscului în fiecare departament

Coloana 6: Responsabilul cu gestionarea riscului: Funcția persoanei desemnate

Coloana 7, 8, 9: Riscului inerent:

o Probabilitatea: Estimarea șanselor de apariție și repetare a riscurilor:

- o 1. rar.
- o 2. puțin probabil,
- o 3. posibil,
- o 4. foarte probabil,
- o 5. aproape sigur.

o Impactul: Estimarea impactului asupra riscului:

- o 1. nesemnificativ,
- o 2. minor,
- o 3. moderat,
- o 4. major,
- o 5. critic

o Expunerea:

o Valoarea acțiunii de risc inerent ca rezultat al produsului dintre impact și probabilitate

Coloana 10: Strategia adoptată:

- A: Acceptarea riscului (riscul are o expunere redusă)
- S: Supravegherea riscului (riscurile au impact semnificativ, șansele de apariție /repetare foarte reduse, resurse limitate)
- E: Evitarea riscurilor (eliminarea, restrângerea activităților care generează riscu)
- T: Transferarea riscurilor
- Tr: Tratarea riscurilor

Coloana 11: Instrumentele de control

-se inscriu documentele adoptate sau care se vor adopta în vederea eliminării/reducerii riscurilor

Coloana 12: Data până la care instrumentul de control intern trebuie implementat

Coloana 13: Data ultimei revizuirii – data la care a fost analizat ultima data riscu

Coloana 14, 15, 16: se completează similar cu coloanele 7, 8, 9 ca urmare a revizuirii riscului

Coloana 17: denumirea riscurilor reziduale

Coloana 18: Observații

Propunere de întocmire a harti riscurilor

Impact	Grad expunere	Grad expunere	Grad expunere	Grad expunere	Grad expunere
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Probabilitate	1	2	3	4	5

Grad de expunere = grad impact X grad probabilitate

Strategii rezultate după întocmirea harti riscurilor

Grad de expunere	Strategia care se adopta
1 – 2	A – acceptare
3 – 4	S – supraveghere
5 – 9	E - evitare
10 – 14	T – transfer
15 – 25	Tr - tratare