

Plan anual privind Identificarea, analiza și evaluarea riscurilor

Nr. crt.	Standarde, care trebuie respectate în cadrul societății	Identificarea și descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Obiective	Măsuri de atenuare sau anticipare
1.	Etică în lucru, integritate	1.1. Nerespectarea de către toți angajați al entității a codului de etică 1.2. Nerespectarea regulamentului intern și a Regulamentului de organizare și funcționare 1.3. Dezvoltarea unui climat de neimplicare a angajaților din compartimente, rezolvarea sarcinilor neconforme cu etica sarcinilor primite 1.4. Necunoașterea legislației în vigoare, a deciziilor/Dispozițiilor Managementului	- conflicte de interese; - incompatibilitati; - neprofesionalism; - venituri salariale considerate insuficiente; - insuficienta motivare în muncă; - necunoașterea regulamentelor; - lipsa de motivare în muncă; - conflicte de interese; - lipsa de profesionalism sau responsabilitate; - inegalitatea de șanse; - conflicte de muncă soluționate neadecvat - lipsa de informare cu privire la legislația în vigoare; - lipsa accesului la sursele de informare interne/externe	- Realizarea unui climat de colaborare și respectare a principiilor eticii de către toți angajații entității - Cunoașterea și respectarea normelor legislative în vigoare	- consiliere în etică eficientă - identificarea valorilor organizatorice motivante - sedințe de informare - asigurarea accesului la o bază de date legislativă - utilizarea eficientă a rețelei intranet

2.	Atributii, functii, sarcini	2.1. Supraîncărcare cu sarcinile de serviciu si nu numai a angajatilor entitatii 2.2. Nepunerea in valoare a competentelor tuturor angajatilor	- dorinte/ambitii personale de evidențiere; - dorinte personale de centralizare a atributiilor; - lipsa de implicare a celorlalti colegi - conflicte colegiale rezolvate inadecvat in trecut	Dezvoltarea unui sistem bazat pe competență și cooperare	- identificarea valorilor organizaționale motivante - evaluarea profesională periodică - evaluarea medicală și/sau psihologică periodică
3.	Competență, performanță	3.1. Scăderea nivelului de performanță individuală 3.2. Pregătire deficitară	- lipsa de motivare în muncă datorată remunerării insuficiente (inadecvat față de cerințele și responsabilitățile postului); - posibilități de promovare relativ reduse; - status social nerelevant (reducerea stimei sociale pentru angajati in societati publice) - lipsa resurselor financiare pentru pregătire profesională; -lipsa pârghiilor de motivare	Creșterea nivelului de competență și performanță a tuturor angajaților entității	- evaluarea calitativă și eficientă; - promovarea personalului de îndată ce acest lucru este posibil - consiliere etică - revizuirea periodică a sarcinilor de serviciu și distribuirea uniformă a acestora - alocarea unor sume în Buget pentru pregătire profesională

			în muncă		- participarea personalului la pregătiri profesionale
4.	Structura organizatorică	4.1. Realizarea unei structuri neflexibile, incapabile să reactioneze rapid la modificările ambientale/legislative etc; 4.2. Structură organizatoric neconformă cu obiectivele propuse 4.3. Stabilirea unui flux greoi de informare	- regulamente instituționale întocmite sau aplicate deficitar; - rara revizuire și actualizare a sarcinilor de serviciu; - lipsa de experiență managerială în proiectarea și implementarea obiectivelor stabilite - circuite informaționale inadecvat proiectate (prea lungi, prea încărcate); - utilizarea de suporturi informaționale inadecvate; - netransmiterea la timp a informațiilor; - lipsa feedbackului	Dezvoltarea unei structuri organizatorice conforme și adecvate realizării obiectivelor societății	- consiliere etică - revizuirea periodică a sarcinilor de serviciu - medierea eficientă a conflictelor de muncă și a sesizărilor primite terțelor persoane - crearea și dezvoltarea în continuu a unui sistem informatic integrat
5.	Delegarea	5.1. Dezvoltarea unui sistem autoritar de conducere, bazat pe decizie exclusivă a	- regulamente întocmite și/sau aplicate deficitar;	Dezvoltarea unui sistem democratic de	- consiliere etică - revizuirea periodică a

		conducatorului entitatii si/sau a compartimentelor din cadrul societății	- inexistenta sau neimplicarea structurilor colective de conducere in procesul de management institutional; - existenta unor grupuri-suport ale deciziei, bazate pe interese personale	conducere/management institutional	sarcinilor de serviciu - medierea eficientă a conflictelor de muncă și a sesizărilor primite din partea colegiului de lucru
6.	Obiective	6.1. Neidentificarea reală și cuantificarea incorectă a măsurilor ce trebuiesc luate prin planul managerial 6.2. dificultatea elaborarii unor obiective clare, care să respecte toate criteriile SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Relevant, încadrat în Timp)	- insuficienta experiență profesională; - lipsa unei strategii/plan de dezvoltare pe termen mediu; - obiective compartimentale care nu sunt armonizate cu obiectivele entitatii; - schimbarea periodica a structurii organizationala si a persoanelor de conducere	Numar suficient de persoane implicate in activitati curente	- Revizuirea obiectivelor operationale ale entității - Revizuirea obiectivelor si atributiilor compartimentelor
7.	Planificarea	7.1. Numar insuficient de persoane implicate in activitatile curente ale entitatii 7.2. Necunoastera gradului de realizare a obiectivelor, nestabilirea unei cooperari constructive și limitele decizionale	- Probabilitate scazută de ocupare a unui post vacant cu personal potrivit datorita legislatiei existente; - Blocari de activitati, nerealizarea sarcinilor la	- Asigurarea programarii activitatilor curente - Sincronizarea deciziilor luate la nivelul entitatii	-Sedinte de lucru periodice; -Revizuirea periodica a activitatilor si redistribuirea acestora daca este cazul;

		7.3. Supra- sau sub-bugetarea entității	termen, imbolnaviri repetate („burn out”) datorita supraaglomerarii cu sarcini si activitati de serviciu - Lipsa de comunicare eficienta a realizarilor la nivelul entitatii; - Concurenta neloiala intre functionari; comportament neetic al unor persoane din cadrul entitatii		- Contractarea unor persoane sau societati specializate în realizarea anumitor activități - Consiliere etica eficientă - Comunicare continuă - Transparență decizională
8.	Monitorizarea performanțelor	8.1. Obținerea de informatii incomplete, incorecte privind gradul de realizare a diferitelor obiective, identificarea cu intarziere a abaterilor de la realizarea obiectivelor propuse	- structuri de culegere a datelor inadecvate; - lipsa de motivatie in oferirea informatiilor; - control si feedback realizate si analizate doar la final, nu si pe parcurs	Realizarea tuturor obiectivelor stabilite in Planul de afaceri al entitatii	- Comunicare continuă - Transparenta decizională - Instituirea unui sistem de monitorizare adecvat în vederea urmăririi etapelor parcurse pentru realizarea obiectivelor propuse
9.	Managementul riscului	9.1. Neluarea din timp a unor decizii și masuri de diminuare a riscurilor	- inexistenta unui sistem de management al riscurilor	Gestionarea eficienta a riscurilor	- Instituirea unui sistem eficient de

					gestionare a riscurilor - Revizuirea periodică a registrului riscurilor
10.	Gestionarea documentelor	10.1. Pierderea documentelor emise/primate, neasumarea personalului privind emiterea, transmiterea si arhivarea documentelor	- insuficienta spatiului pentru arhivarea fizica a documentelor pe hartie si in format electronic; - proceduri de manipulare a documentelor insuficient cunoscute; - nerespectarea procedurii de manipulare a documentelor datorita volumului mare de munca	Dezoltarea sistemului de comunicare pe suport electronic complementar celui pe hartie	- Seminarii de pregătire în utilizarea intranetului și arhivarea documentelor în format electronic; - Urmărirea periodică a respectării manipulării și arhivării documentelor pe suport de „hartie”
11.	Diverse proceduri	11.1. Neaplicarea procedurilor proprii si neindeplinirea corecta a sarcinilor de serviciu	- procedurile nu au fost discutate in prealabil cu lucratorii compartimentelor; - procedurile, importanta aplicarii, utilitatea acestora nu au fost foarte bine intelese de catre functionarii	Aplicarea procedurilor elaborate la nivelul entitatii si dezvoltarea/actualizarea permanenta a acestora	- Sedinte de lucru despre implementarea, utilitatea si importanta utilizării procedurilor

			Entitatii		
12.	Supravegherea	12.1. Evaluarea diferentiata sau subiectiva a lucratorilor, evaluarea inconstanta a activitatilor desfasurate 12.2. Nedetectarea problemelor datorita suprapunerii atributiilor si a functiilor de control	- conflicte anterioare solutionate inadecvat; - grila de evaluare incorecta/in-completa; - conflicte de interese - fisa postului incompleta sau incorect intocmit	- Asigurarea functionalitatii prin supervizarea activitatilor derulate in entitate - Separarea activitatilor de initiere si evaluare a unei atributii de serviciu	- Ședinte de lucru - Evaluarea peiodică a activitilor
13.	Continuitatea activității	13.1. Imposibilitatea efectuării atributiilor necesare unei activitati de gospodarii comunale, datorita bugetului neadecvat, lipsei de personal, aparitiei unor elemente restrictive legislative	- cadru legislativ realizat fara consultarea prealabila a reprezentantilor administratiilor publice locale si a specialistilor din domeniu;	Reducerea impactului pe care il au intreruperile de activitate	- Revizuirea periodica a atributiilor de serviciu si redistribuirea acestora daca este cazul
14.	Informarea și comunicarea	14.1. Comunicarea cu intarziere sau intr-un mod inefficient a informatiilor 14.2. Intarzierea transmiterii raspunsului la petitiile depuse 14.3. Neasumarea documentelor transmise in format electronic - Dezvoltarea unei comunicari	- sistem de informare inadecvat proiectat, construit si utilizat - informare numai din motive de „forma” - proceduri de raspuns/ informare incomplete sau	- Informarea cetatenilor si a angajatilor entitatii - Cresterea eficientei comunicarii in interiorul entitatii - Cresterea eficientei comunicarii in exteriorul	- Informari curente si periodice in mass-media, pe siteul entitatii; - Respectarea circuitului informational in cadrul

		ineficiente si netransparente cu membrii comunitatii socio-economice	nerespectarea acestora - lipsa de implicare a personalului - proceduri de comunicare inadecvate - carente in dezvoltarea si utilizarea sistemului informatic - lipsa de motivare in informare; - lipsa dorintei de transparenta informationala - lipsabilitatii de comunicare; - insuficienta cunoastere a problemelor	entitatii	entitatii - Desemnarea clara a persoanelor care sunt abilitate sa raspunda la petitiile depuse; - Urmarirea respectarii termenelor in care sunt intocmite raspunsurile - Incurajarea personalului contractual de a utiliza cu incredere sistemului intranet; - Intocmirea cu responsabilitate maxima a documentelor - Utilizarea eficienta a internetului, - Actualizarea permanenta a site-ului entitatii; - Participarea la seminarii de
--	--	---	--	-----------	---

					„comunicare”; - Intocmirea unei proceduri de comunicare a informatiilor
15.	Raportarea contabilă si financiara	15.1. Fraudă (deturnare fonduri) 15.2. Întârziere în plăți și/sau plăți eronate	- Nu se aplică principiul separației funcțiilor - Lipsă indicatori de rezultate pentru obiective. - Sistem informațional incomplet privind furnizorii	- Securitate active (disponibilități bănești) - Plata în termen și corectă a facturilor	- Tratarea riscului
16.	Spălare de bani	16.1. Dobândirea, posesia sau folosirea unei sume, sau încurajarea la aceste fapte, cunoscând la data primirii, că banii provin dintr-o activitate infracțională sau dintr-un act de participare la o asemenea activitate	- Înlăturarea principiului conservării integrității piețelor financiare și a economiei de piață - Ignorarea legislației cu privire la tranzacțiile cu numerar - Ignorarea tranzacțiilor suspecte - Efectuarea unor tranzacții externe, după care sursa/destinația banilor	- Combaterea și prevenirea spălării banilor	- Efectuarea de demersuri în vederea asigurării transparenței circuitului banilor - Întocmirea raportului de tranzacții suspecte și trimiterea către Oficiul Național de Prevenire și Combatere a Spălării Banilor

			suspecți devine imposibilă		
17.	Termene-limită	17.1. Nerespectarea termenelor-limită la plata obligațiilor sau la depunerea rapoartelor	- lipsă personal calificat - lipsă etică și doctrină profesională	Respectarea termenelor-limită	Efectuarea de demersuri în vederea asigurării ca activitățile de audit respectă încadrarea în timp legal și util
18.	Evaluarea sistemului de control intern/managerial	18.1. Ineficiența sistemului de control în cadrul entității	- adoptarea unor proceduri de control și evaluare nerelevante; - standarde de evaluare inexistente	Funcționarea sistemului de control și evaluare	- Efectuarea periodică a unor controale interne la activitățile desfășurate de entitate
19.	Auditul intern	19.1. Inexistența unui auditor intern/sistem de audit	- lipsa unor specialiști în domeniu; - lipsa fondurilor necesare; - imposibilitatea de angajare a unor auditori interni datorită unor circumstanțe în afara voinței conducerii societății/legislației în vigoare	Implementarea unui sistem de audit intern funcțional și eficient	- Efectuarea de demersuri în vederea asigurării activității de audit intern