

MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE

**UNITATEA CENTRALA DE ARMONIZARE A SISTEMELOR DE
MANAGEMENT FINANCIAR ȘI CONTROL**

**METODOLOGIE DE IMPLEMENTARE
A STANDARDULUI DE CONTROL INTERN
“MANAGEMENTUL RISCURILOR”**

- IANUARIE 2007 -

1. INTRODUCERE

Unul dintre cele mai importante standarde ce compun Codul controlului intern, aprobat prin Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005, este standardul referitor la **managementul riscurilor**.

Conform standardului menționat mai sus, **fiecare entitate publică are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să elaboreze planuri corespunzătoare în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri și să numească responsabili pentru aplicarea planurilor respective.**

Această practică a migrat din sectorul privat în cel public, astfel încât din ce în ce mai multe guverne din țările membre ale Uniunii Europene au integrat managementul riscurilor în reformele gestiunii publice, întreprinse în ultimii ani.

Nu se poate spune că preocuparea pentru stăpânirea riscurilor este ceva nou. Fiecare organizație, dar și fiecare individ în parte, care intenționează să atingă niște obiective, își stabilește activitățile ce conduc la realizarea scopurilor propuse și, în același timp, caută să identifice cât mai multe din “amenințările” ce l-ar împiedica să facă acest lucru, pentru a lua din timp măsurile necesare. Cu alte cuvinte, chiar dacă nu suntem familiarizați cu conceptele de risc și de management al riscurilor, acționăm de nenumarate ori, conștient sau nu, în acest sens.

Exemplu Dacă ne fixăm ca obiectiv ajungerea la serviciu la ora fixată de regulamentele interne, nu este suficient să ne planificăm numai activitatea de a ne deplasa. Există suficiente situații care ne-ar putea face să întârziem (nu vine autobuzul, găsim roata de la mașină desumflată, ambuteiaje la intersecție etc.), iar aceste evenimente care ne-ar face să nu ne atingem obiectivul trebuie gestionate prin luarea unor măsuri (plecăm mai devreme, ne informăm asupra situației drumurilor sau asupra stării vremii, alegem o rută ocolitoare, dar mai liberă etc.).

Dacă intuiția ne poate ajuta să gestionăm satisfăcător procese simple, repetitive, nu același lucru se întâmplă în cazul proceselor complexe, cu condiționări multiple, care se petrec în organizații. Mai mult decât atât, organizațiile nu sunt sisteme închise, ele acționează într-un mediu, care, la rândul său, induce incertitudini ce nu trebuie ignorate.

Deși intuiția bazată pe experiență nu își va pierde niciodată importanța, ea se dovedește cu totul insuficientă atunci când managementul trebuie să conducă la performanță. **De aceea, însușirea unui sistem coerent de concepte și de reguli, unanim acceptate pe plan internațional, devine indispensabilă practicii organizaționale actuale în sectorul public, în condițiile integrării României în Uniunea Europeană.**

Familiarizarea organizațiilor publice din România cu un astfel de sistem este și scopul acestei metodologii. Totodată, prin aceasta se intenționează crearea unui cadru unitar de abordare a managementului riscurilor în sectorul public și, prin urmare, armonizarea practicilor dezvoltate la nivelul fiecărei organizații.

Metodologia de față este rezultatul sintezei și adaptării unor idei fundamentale cuprinse în lucrarea de referință *The Internal Control Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, precum și a trei abordări naționale a managementului riscurilor: Anglia, țară cunoscută ca promotoare a unor principii moderne în managementul public; Olanda, al cărei demers în reformarea gestiunii publice a început în anul 1993; Franța, țara care, în anul 2001, a adoptat o nouă Lege organică a legilor bugetare (lege de finanțe publice, în accepțiunea din România) și prin care s-a aliniat la principiile de bună practică în gestiunea publică, susținute și promovate de Comisia Europeană.

La elaborarea metodologiei s-au avut în vedere numai conceptele și regulile de bază, evitându-se, pe cât posibil, amănunțele și tehnicile speciale dezvoltate în anumite situații particulare, care țin de condiționări specifice. S-a considerat că o astfel de abordare este mult mai adecvată începutului de drum, eliminându-se, totodată, riscurile de blocare a demersului de implementare, din cauza unei construcții complicate și supertehnicizate.

De altfel, este unanim recunoscut faptul că însușirea elementelor de bază pe care să se sprijine demersul creator al fiecărei organizații este o cale mai eficace în atingerea obiectivului urmărit decât reproducerea unor modele construite pe cu totul alte premise decât cele care descriu realitatea concretă a organizațiilor. Oricum, în **managementul riscurilor, nu modelele și tehnicile sunt cele mai importante, ci atitudinea față de risc, iar aceasta este, în primul rând, un aspect al culturii organizaționale ce se formează în timp, și nu un rezultat al unor norme imperative.**

Totodată, asimilarea conceptelor de bază ale managementului riscurilor va facilita contactele cu experții străini, prin uniformizarea limbajului, făcând posibil un transfer real de cunoștințe și experiențe, și

va permite accesul la literatura de specialitate din domeniu, atunci când se dorește aprofundarea unor aspecte de detaliu.

In concluzie, metodologia prezentată nu are caracterul unei norme, ci se constituie într-un ghid ce orientează organizațiile publice în abordarea managementului riscurilor, a cărei implementare derivă din necesitatea aplicării standardelor de control intern, unanim acceptate în Uniunea Europeană.

2. 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.

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.

*Comentariu În terminologia adoptată în unele țări, riscurile care s-au manifestat deja, dar care sunt negestionate corespunzător, pot apare și în viitor, se numesc **riscuri reale**. Aceste riscuri sunt mai ușor de identificat, dar aceasta nu înseamnă că sunt la fel de ușor de tratat. Stăpânirea riscurilor reale este o garanție că sistemele de control intern sunt eficace. Altfel spus, tratarea riscurilor reale permite ca organizația să nu se mai confrunte în viitor, în aceeași măsură, cu acele riscuri cu care s-a confruntat în trecut. Din păcate, este destul de răspândită concepția conform căreia eficacitatea acțiunii manageriale constă în limitarea efectelor riscurilor materializate. Capcana unei astfel de logici derivă din*

faptul că managerii sunt judecați după eforturi, și nu după rezultate (obiective precise asumate).

Limitarea la managementul reactiv este, totuși, insuficientă pentru un management performant. Nicio organizație nu poate fi condusă numai după principiul “vazând și facând”. La fel de importantă este și identificarea posibilelor amenințări, înainte ca ele să-și materializeze și să producă consecințe nefavorabile asupra obiectivelor stabilite. Aceasta înseamnă a adopta un stil de management proactiv. Managementul proactiv are la bază principiul “este mai bine să previi, decât să constați un fapt împlinit”.

În organizațiile care beneficiază de un management performant, “scrutarea orizontului” nu se limitează la viitorul imediat, ci ia în considerare și perspective mai îndepărtate. În aceste situații, managementul proactiv devine un management prospectiv, în care managementul încearcă să identifice acele riscuri care pot apare ca urmare a modificărilor de strategie sau de mediu. Organizația trebuie pregătită pentru a accepta schimbarea.

*Comentariu În terminologia adoptată în unele țări, riscurile care nu s-au manifestat încă, dar care pot să se materializeze în viitor, sunt cunoscute sub denumirea de **riscuri potențiale**. Identificarea unor astfel de riscuri nu este tocmai facilă, dar nu de neabordat. Pentru început, oricărei organizații îi stă la îndemână experiența altor organizații care s-au confruntat cu astfel de riscuri. De asemenea, există studii de specialitate elaborate de organizații specializate în “scrutarea orizontului”.*

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 atenuează manifestarea riscurilor și de planul de tratare a situațiilor dificile (riscuri materializate).

3. CONCEPTE - CHEIE ALE MANAGEMENTULUI RISCURILOR

Această secțiune este consacrată, în primul rând, definirii termenilor, și nu detalierii conceptelor, lucru ce va face obiectul secțiunilor următoare. Procedându-se astfel, s-a considerat că cei interesați își pot forma o imagine de ansamblu asupra problematicii ce urmează a fi abordată.

Definiții

Organizație - Persoanele care lucrează împreună pentru atingerea unor obiective prestabilite. O organizație poate fi o autoritate publică, un serviciu guvernamental (minister, instituție publică, agenție etc.), o întreprindere constituită sau nu în societate, o asocierie de persoane fără scop lucrativ, o colectivitate locală etc. De asemenea, tot organizații sunt considerate și componentele structurale (divizii, direcții, servicii, birouri etc.).

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.

Risc - O problemă (situație, eveniment etc.) care nu a apărut încă, dar care poate apare în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potentată. 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.

Probabilitatea de materializare a riscului - Posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze. 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.

Impactul - Reprezintă consecința asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Dacă riscul este o

amenințare, consecința asupra rezultatelor este negativă, iar dacă riscul este o oportunitate, consecința este pozitivă.

Expunere la risc - Consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o organizație în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

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.

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.

Evaluarea riscului - Evaluarea consecințelor materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Mai concis, evaluarea riscului reprezintă evaluarea expunerii la risc.

Profilul de risc - Un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă organizația.

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.

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.

Risc inerent - Expunerea la un anumit risc, înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a lui.

Risc rezidual - Expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de atenuare a lui. Măsurile de atenuare a riscurilor aparțin controlului intern. Din această cauză riscul rezidual este o măsură a eficacității controlului intern, fapt pentru care unele țări au înlocuit termenul de risc rezidual cu cel de risc de control.

Comentariu În concepția anglo-saxonă, riscul rezidual este definit ca fiind expunerea cauzată de un anumit risc, după ce au fost

luate măsuri de atenuare a lui, presupunând că măsurile sunt eficace. În metodologia de față s-a renunțat la această precizare, deoarece poate genera confuzii și, mai ales, dificultăți în operaționalizarea conceptului. Sintagma “presupunând că măsurile sunt eficace” conduce la o suprapunere între conceptele de “risc rezidual” și “tolerabilitate la risc”, ori, acestea sunt diferite. Considerăm că este mult mai bine să operăm cu conceptul de “risc rezidual”, ca măsură a eficacității controlului intern, și cu cel de “tolerabilitate la risc”, ca măsură a expunerii la risc, acceptată de organizație. Operând astfel, diferența dintre “riscul rezidual”, la un moment dat, și “toleranța la risc” are o semnificație precisă, indicând că mai trebuie luate și alte măsuri de control intern pentru ca riscul rezidual să se plaseze la nivelul tolerabil.

Gestionarea riscurilor sau managementul riscurilor - Toate procesele privind identificarea, evaluarea și aprecierea riscurilor, stabilirea responsabilităților, luarea de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, revizuirea periodică și monitorizarea progresului.

Controlul intern - Orice acțiune / măsură provenită din organizație, luată în scopul gestionării riscurilor. Aceste măsuri pot fi luate fie pentru a diminua impactul în cazul materializării riscurilor, fie pentru a reduce probabilitatea de materializare a riscurilor. Cu alte cuvinte, controlul intern reprezintă tocmai managementul riscurilor, deoarece, prin măsurile luate, se obține o asigurare rezonabilă că obiectivele organizației vor fi atinse.

Comentariu *La prima lectură, definițiile par aride, dar nu ezitați în demersul dumneavoastră pentru a progresa în stăpânirea managementului riscurilor. Lucrurile nu sunt atât de complicate pe cât par la prima vedere. Nu abandonați înainte de a începe.*

4. O SINTEZĂ A PROBLEMATICII RISCURILOR

Orice **organizație** se constituie pentru a realiza anumite scopuri în raport cu care se orientează activitățile desfășurate în cadrul acesteia. În afara unor scopuri, nu există organizație, deoarece acestea constituie însăși rațiunea ei de a fi.

Comentariu *Și organizația dumneavoastră are scopuri. Le veți găsi, cu siguranță, în documentele de constituire (legi, hotărâri ale guvernului, statute, regulamente interne etc.).*

Scopurile sunt cunoscute sub denumirea generică de **obiective**. În sectorul privat, obiectivul principal al organizației îl constituie fructificarea capitalului investit, pe când, în sectorul public, accentul cade pe interesul general, adică producerea unui serviciu public sau oferirea unui beneficiu pentru publicul larg.

Obiectivele organizației nu se rezumă numai la cele derivate din scopurile pentru care a fost creată. Pentru atingerea scopurilor, organizația utilizează resurse, fapt pentru care este necesară definirea unor obiective legate de utilizarea eficientă a acestora și de securitatea activelor. De asemenea, organizația generează și utilizează informații, deci o serie de obiective vizează fiabilitatea informațiilor interne și externe, în cadrul cărora un loc central îl ocupă fiabilitatea informațiilor contabile, deoarece acestea reflectă situația financiară și patrimonială. Organizația își desfășoară activitățile într-un mediu reglementat și, prin urmare, este firesc să-și stabilească obiective legate de conformitatea cu legile, actele normative subsecvențe, regulamentele și politicile interne.

Aceste obiective constituie **obiectivele generale** ale oricărei organizații. Ele se descompun până la nivel individual, formând un ansamblu coerent de obiective subordonate celor generale.

Obiectivele operaționale (la nivelul fiecărei activități) trebuie exprimate prin indicatori de rezultate, pentru a putea fi monitorizate. Din această cauză, obiectivele sunt denumite în mod curent și “rezultate ce trebuie obținute” sau “rezultate așteptate”.

Oricare ar fi organizația, atingerea obiectivelor stabilite sau obținerea rezultatelor așteptate este grevata de incertitudine, care poate deveni o barieră în calea succesului sau o oportunitate.

Incertitudinea există, indiferent de modul în care o percepem. Am fost obișnuiți să lucrăm în termeni determinați și să ignorăm

incertitudinea, deși la fiecare pas ne lovim de ea. Oricând pot apare situații sau evenimente, acțiuni sau inacțiuni, care au drept consecință neatingerea obiectivelor sau se pot constitui în oportunități ce trebuie exploatate. Astfel de probleme care pot apare și care influențează în sens negativ sau pozitiv obținerea rezultatelor dorite sunt denumite **riscuri**.

Cu certitudine, fiecare s-a lovit de nenumarate ori de astfel de probleme, doar ca nu le-a denumit riscuri. În plan individual, suntem mai conștienți de existența riscurilor, însă, în plan organizațional (a activității pe care o desfășurăm în cadrul unei organizații) avem tendința de a le minimaliza, fiindcă nu avem exercițiul percepției incertitudinii.

Exemplu Atunci când ne propunem să trecem strada (obiectiv) suntem conștienți de faptul că există posibilitatea să ne lovească o mașină (de multe ori folosim chiar termenul de risc – există riscul să ne lovească o mașină). Acesta este un eveniment incert, deoarece nimeni nu poate afirma cu certitudine că ori de câte ori trecem strada ne va lovi o mașina sau că nu ne va lovi niciodată o mașina.

Aceeași percepție asupra riscurilor ar trebui să existe și în cadrul organizației.

Exemplu La nivelul activității de recepție pot apare situații de genul: materialele livrate de furnizor pot să nu corespundă cantitativ și calitativ; serviciul aprovizionare să nu fi transmis la timp referințele contractuale serviciului de recepție; gestiunile să nu opereze în evidența operativă sau să nu transmită documentele serviciilor contabile etc. Toate aceste evenimente reprezintă riscuri și, dacă se produc, afectează realizarea obiectivelor referitoare la securitatea activelor și fiabilitatea informațiilor contabile. Aceste situații reprezintă niște incertitudini, deoarece ele nu sunt o stare de fapt. Ele pot apare, iar dacă apar afectează realizarea obiectivelor.

De câte ori în activitatea desfășurată nu am făcut afirmația: dacă aș fi știut că se poate întâmpla asta aș fi procedat altfel. Când am făcut această afirmație, de fapt, ne-am exprimat regretul că nu am identificat riscul pentru a lua măsurile necesare, iar acesta s-a **materializat** într-o stare de fapt care a produs consecințe (**impact**) asupra a ceea ce ne-am propus să realizăm (obiectiv).

Din cele de mai sus rezulta că riscurile trebuie **identificate** și **evaluate**, din perspectiva combinației dintre **probabilitatea** că ceva (riscul) să se întâmple și impactul (consecința asupra obiectivului) pe

care materializarea respectivei posibilități îl va avea. Rezultatul evaluării combinației probabilitate – impact este denumită **expunerea la risc**.

*Comentariu în exemplele de mai sus, riscul de a ne lovi o mașină, dar și riscurile ca marfa să nu corespundă specificațiilor contractuale sau documentele să nu circule adecvat sunt denumite **riscuri inerente**, adică riscuri ce țin de activitățile în sine, fără a lua măsuri de **atenuare a riscurilor**.*

*Constienți că există aceste riscuri, luăm măsuri pentru a preîntâmpina producerea lor: așteptăm culoarea verde a semaforului; ne mai uităm o dată în dreapta și în stânga; numim o comisie de recepție responsabilă: elaborăm o procedură de circulație a documentelor etc. Toate aceste mijloace puse în operă sunt denumite **control intern**, deoarece prin ele se obțin asigurări rezonabile ca obiectivele (trecerea strazii, protecția activelor, fiabilitatea informațiilor) vor fi atinse.*

Dar riscurile nu dispar complet nici după ce am procedat la controlul intern. Incertitudinea nu poate fi eliminată, ci numai controlată.

*Comentariu Dacă renunțăm să mai trecem strada prin locuri fără pasaj subteran sau renunțăm la metoda autorecepției la furnizor, ar fi prea costisitor și ar cere prea mult timp. Riscul care rămâne după aplicarea măsurilor de control intern se numește **risc rezidual**.*

Gestionarea riscurilor înseamnă identificarea și evaluarea riscurilor, precum și stabilirea modului de a reacționa în fața riscurilor, adică de a pune în operă mijloace de control intern care să le atenueze posibilitatea de apariție sau consecințele pe care le-ar produce în cazul în care s-ar materializa.

Dar resursele disponibile pentru gestionarea riscurilor sunt limitate, iar numărul riscurilor crește odată cu complexitatea organizației și a activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor. Prin urmare, este necesar să se urmărească un răspuns optim la risc, într-o anumită ordine de prioritati (**profilul riscurilor**) care rezultă din evaluarea riscurilor. În fiecare organizație trebuie să se ia măsurile necesare (să se operaționalizeze un sistem de control intern) gestionării riscurilor până la un nivel considerat acceptabil. Acest nivel este numit **toleranța la risc** (sau apetitul pentru risc).

Comentariu Cu alte cuvinte, revenind la exemplele de mai sus, consideram că este acceptabilă expunerea la risc, în condițiile în care procedăm cu regularitate la a trece numai pe verde sau la a

numi comisii de recepție responsabile, care lucrează după proceduri bine stabilite.

Este posibil să stabilim o toleranță la risc mai mică, caz în care ar trebui, suplimentar, să nu trecem, dacă este un vehicul în mișcare pe o rază de 50 m, sau să instituim o reverificare prin sondaj a recepțiilor.

În situația de mai sus, riscul rezidual este mai mic, dar și resursele mobilizate sunt mai mari. Din această cauză, toleranța la risc este rezultatul optim pe o curbă cost-beneficiu (efort-efect).

În orice caz, riscul rezidual (ceea ce a rămas din riscul inerent după punerea în operă a mijloacelor de control intern) trebuie să se încadreze în toleranța la risc.

În plan general, răspunsul la risc poate fi de următorul tip: acceptarea riscului; monitorizarea riscului; evitarea riscului; transferarea (externalizarea) riscului; atenuarea riscului.

Fiecare organizație își desfășoară activitatea într-un mediu care influențează riscurile, dar care creează, în același timp, un context ce fixează limitele în cadrul cărora riscurile trebuie gestionate. Mai mult decât atât, fiecare organizație are parteneri pe care mizează în demersul de atingere a obiectivelor. Din această cauză, un proces eficace de gestiune a riscurilor trebuie să ia în considerare prioritățile stabilite de parteneri în gestionarea riscurilor. Prin urmare, mediul în care subzistă organizația nu este neutru. În teoria și practica consacrată riscurilor se vorbește chiar de organizația extinsă (la nivelul mediului cu care interacționează).

Gestionarea riscurilor trebuie subordonată obiectivelor care formează un sistem integrat, coerent și convergent către obiectivele generale, astfel încât nivelele de activitate să se susțină reciproc. Această abordare permite organizației să definească și să implementeze **o strategie de gestionare a riscurilor** care pornește de la vârf și este integrată în activitățile și operațiile de rutină ale organizației. Punerea în practică a strategiei trebuie integrată sistemelor de activitate ale organizației, pentru a se asigura că gestionarea riscurilor este o parte integrantă a modului în care este condusă organizația. Personalul de conducere, indiferent de nivelul ierarhic pe care se află, trebuie să-și formeze abilitățile necesare gestionării pe principii de eficiență a riscurilor. Mai mult decât atât, personalul, în ansamblul său, trebuie să conștientizeze importanța pe care gestionarea riscurilor o are în atingerea propriilor obiective.

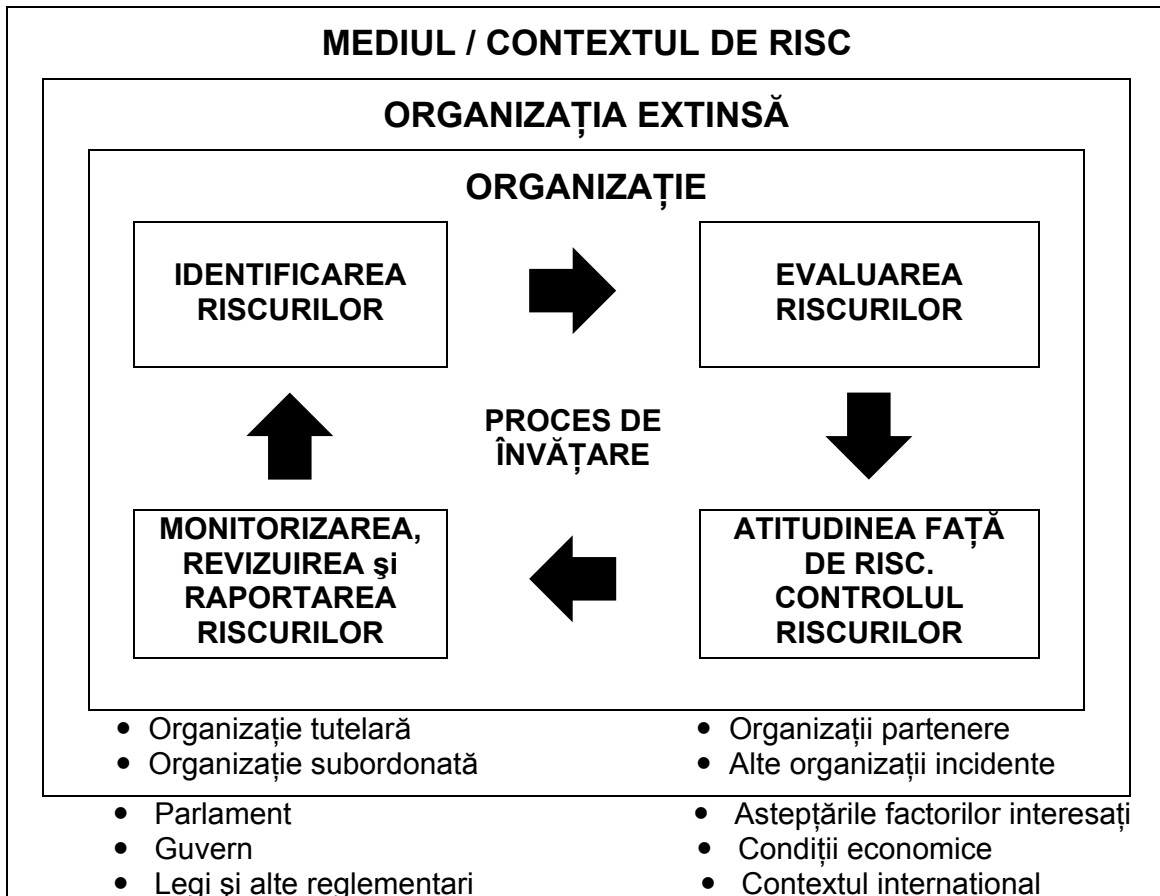
Comentariu Cu siguranță lucrurile au devenit mai clare. Veți ajunge la concluzia că problematica supusă discuției nu este deloc complicată și nici ceva nou de care nu s-a auzit până acum. Continuați să vă consolidați cunoștințele prin studierea secțiunilor următoare.

5. UN MODEL SIMPLIFICAT DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

Încă de la început trebuie precizat că termenii de gestiune a riscurilor și de management al riscurilor sunt similari. Primul este propriu țărilor de sorginte latină, iar al doilea țărilor anglo-saxone. Limba română a adoptat ambii termeni, fără deosebiri semantice, fapt pentru care utilizarea unuia sau a altuia depinde numai de interlocutor.

Managementul riscurilor este un proces efectuat de conducerea și celalalt personal al organizației constând în: definirea strategiei ce trebuie aplicată; identificarea și evaluarea riscurilor ce pot afecta organizația și activitățile ce se desfășoară în cadrul acesteia, ținând cont de parteneriate și de mediu; controlul riscurilor astfel încât acestea să se încadreze în limitele toleranței la risc; monitorizarea, revizuirea și raportarea continuă a situației riscurilor, beneficiindu-se de experiența acumulată (proces de învățare), pentru a se obține o garanție rezonabilă cu privire la realizarea obiectivelor organizației.

Elementele acestei definiții sunt reflectate într-o schemă menită să sugereze procesul, numită model de management al riscurilor.



Modelul prezentat mai sus împarte procesul de management al riscului în elemente componente, așezate într-o succesiune logică a acestui proces, însă, în realitate, aceste componente se îmbină armonios, pentru a crea un întreg. Prin urmare, managementul riscurilor nu este un proces linear, componentele lui interactionând. Gestionarea unui risc poate avea un impact asupra altor riscuri sau măsurile identificate ca fiind eficace pentru controlarea unui risc se pot dovedi benefice și în controlarea altor riscuri.

De asemenea, modelul încearcă să sugereze că managementul riscurilor nu are în vedere o organizație izolată ci, așa cum se întâmplă în realitate, o organizație integrată în mediul său de existență, numit adesea context. Numai procedând astfel se poate spera că pot fi obținute rezultatele scontate.

Deși nu apare figurată în model, tolerabilitatea la risc constituie premisa fundamentală în care acesta funcționează. Tolerabilitatea la risc caracterizează fiecare organizație în parte, datorită faptului că definește managementul general practicat în acea organizație. O tolerabilitate mai mare la risc nu înseamnă neapărat un management prost, după cum nici o tolerabilitate la risc mai scăzută nu înseamnă cu necesitate un management bun. Reamintim că tolerabilitatea la risc este legată de resurse și problema esențială este de a găsi un echilibru între resurse și beneficii.

Managementul riscului este numai în parte aplicarea unor principii statuate la nivel de teorie. Managementul riscului este un proces continuu de învățare din experiențe trecute, proprii sau ale altora. **Ceea ce este extrem de important în demersul de a se ajunge la un management al riscurilor eficace este consolidarea permanenta a unei culturi organizaționale a riscurilor.**

*Comentariu Managementul riscurilor este incompatibil cu atitudini de tipul: “las’ ca merge și așa”; “are grijă altul, eu nu trebuie sa-mi fac probleme”; “vom trăi și vom vedea”; “nu e dracul chiar atât de negru pe cât pare”; “este o fatalitate” etc. **Managementul riscurilor înseamna responsabilitatea asumată. Aceasta este problema dificilă în calea implementarii unui management al riscurilor eficace, și nu deprinderea unei terminologii sau a unor tehnici.***

6. IDENTIFICAREA RISCURILOR

Pentru a se gestiona riscurile într-o organizație, este necesar, înainte de toate, 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 sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri specifice de soluționare a problemelor, ridicate de respectivele riscuri.

Riscurile nu pot fi identificate și definite decât în raport cu obiectivele a caror 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.

Definiri 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 găsi măsuri de tratare a respectivului risc în raport cu ansamblul obiectivelor pe care le afectează.

În raport de situația în care se află organizația, identificarea riscurilor se poate afla într-una din următoarele ipostaze:

- **Identificarea inițială a riscurilor** caracteristică organizațiilor noi sau care nu și-au identificat anterior riscurile, într-o manieră structurată. De asemenea, această situație se întâlnește în cazul demarării unui nou proiect sau atunci când o activitate nouă este introdusă în organizație.

- **Identificarea permanentă a riscurilor** caracteristică organizațiilor în care s-a consolidat managementul riscurilor. Identificarea continuă 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, importanța 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.

La identificarea și definirea riscurilor trebuie avute în vedere câteva reguli importante.

- **Riscul este o incertitudine, și nu ceva sigur.** Prin urmare, atunci când se identifică un “risc” trebuie analizat dacă nu este vorba despre o situație existentă, care are un impact asupra obiectivului. De cele mai multe ori, situația existentă reprezintă un risc materializat, adică unul care s-a produs. În niciunul din cazurile de mai sus nu mai este vorba despre un risc, ci despre **o problemă dificilă**, care trebuie gestionată, sau despre o oportunitate care trebuie exploatată.

*Nu pierdeți din vedere ca riscul este o problemă (situație, eveniment etc.) care **poate** să apară, dar care nu a apărut încă. Riscul este o posibilitate, și nu un fapt împlinit.*

Exemple Contaminarea unei colectivități cu un virus, întârzierea autobuzului, accidentarea persoanei care trece strada, intrarea în gestiune a unor materiale neconforme cu specificațiile contractuale, lipsa unor documente justificative privind recepțiile în momentul întocmirii situațiilor contabile etc. nu mai reprezintă riscuri, ci situații de fapt (probleme dificile), care trebuie gestionate, pentru a se diminua efectele asupra obiectivelor. Astfel, este necesară luarea de măsuri pentru: tratarea indivizilor din colectivitatea contaminată; recuperarea timpului pierdut prin întârzierea autobuzului, prezentarea de urgență la spital, inventarierea gestiunii și declanșarea demersurilor către furnizori, introducerea corecturilor în situațiile contabile viitoare etc.

Toate aceste măsuri de gestionare a unor probleme dificile (riscuri materializate) urmaresc limitarea impactului (consecințelor) asupra unor obiective cum sunt: menținerea stării de sănătate; punctualitate; integritate fizică a persoanei; securitate patrimonială; fidelitatea situațiilor contabile etc.

Situațiile de fapt, enumerate mai sus, ar fi fost riscuri dacă ele nu s-ar fi produs, ci ne-am fi aflat în momentul în care le-am fi identificat ca situații sau evenimente ce s-ar putea produce: posibilitatea contaminării colectivității; posibilitatea întârzierii autobuzului; posibilitatea accidentării; posibilitatea unor recepții neconforme; posibilitatea unei circulații defectuoase a documentelor justificative etc.

Bineînțeles că dacă aceste riscuri ar fi fost identificate măsurile de controlare a riscurilor ar fi fost cu totul altele; controale de sănătate periodice și izolare a indivizilor contaminați; luarea unei rezerve de timp; trecerea străzii numai în condiții de securitate maximă; numirea unei comisii de recepție specializată și responsabilă; elaborarea unui circuit al documentelor formalizat etc.

- **Nu ignorați problemele dificile identificate.** Ele pot deveni riscuri în situații repetitive din cadrul aceleiași organizații sau pentru alte organizații în care astfel de riscuri nu s-au materializat.

Arătăm, în secțiunea precedentă, că managementul riscurilor presupune un proces de învățare. Din experiențele trecute trebuie să învățăm, pentru a controla mai bine viitorul.

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

- **Nu constituie riscuri probleme (situații, evenimente) care nu pot apare.** În limbajul de specialitate al teoriei riscurilor, acestea se numesc ficțiuni.

Riscurile sunt probleme care pot apare și nu probleme (situații, evenimente) 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.

Exemple Este un nonsens, să identificăm ca risc intrarea în gestiune a unor materiale neconforme cu specificația contractuală sau lipsa unor documente justificative în momentul întocmirii situațiilor contabile dacă recepția este făcută prin mijloace automate sau există sisteme informatice integrate de ținere a evidenței contabile. În astfel de cazuri ne punem problema identificării unor riscuri ce ar afecta buna funcționare a sistemelor automate (întrerupere alimentare electrică; incidente pe suporturi magnetici; decalibrare aparate etc.). Bineînțeles că gestionarea corespunzătoare a riscurilor ce afectează realizarea obiectivului “siguranța funcționării aparatelor”, conduce implicit la realizarea obiectivelor ce țin de “securitatea activelor” sau “fiabilitatea situațiilor contabile”.

Comentariu Șansele cele mai mari de a identifica ficțiunile ca fiind riscuri, sunt în cazul obiectivelor implicite. În exemplele menționate mai sus, eforturile trebuie dirijate către compartimentele de gestiune a incidentelor hardware și software, sau spre cele de metrologie și nu spre componența comisiilor de recepție sau elaborarea de proceduri privind circulația documentelor.

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

Comentariu Reamintim, faptul că, riscurile sunt prin esența lor evenimente sau situații incerte. Ele se pot materializa, în situații de fapt sau nu.

Răspunsul la certitudini nu este un plan de răspunsuri la risc (măsuri de controlare a riscurilor – măsuri de a ține sub control riscurile), ci un plan construit având ca punct de referință certitudinea.

Exemple Atunci când construim un buget al organizației nu suntem în situația de a lua în considerare eventualitatea majorării sarcinii fiscale, ci chiar majorarea însăși, să spunem cu 10%, dacă codul fiscal modificat a apărut deja în Monitorul Oficial al României. Sau, pentru a recurge la un alt exemplu, nu ne aflăm în prezența riscului că debitul Dunării să depășească cotele de inundație, ca urmare a precipitațiilor abundente din Europa, ci în fața certitudinii că această cotă va fi depășită, deoarece viitura semnalată pe teritoriul Germaniei va ajunge, cu certitudine și în România, eventual amplificată de afluenții din aval. Bineînțeles că, în acest caz, măsurile ce trebuie luate nu sunt cele specifice Ținerii sub control a riscurilor de inundații, ci cele specifice producerii, într-un timp determinat, a inundației însăși. Cu alte cuvinte eforturile nu se vor

îndrepta spre consolidarea unui sistem de prevenire a inundațiilor, ci spre limitarea pierderilor umane și materiale.

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

- **Riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor.** Impactul nu este risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor. Impactul este un efect ce își are sorgintea în risc și nu riscul însăși.

Comentariu Reluând exemplele anterioare, trebuie reținut că: *riscul nu este întârzierea, ci pierderea mijlocului de transport; riscul nu este inundația, ci depășirea cotelor de inundație; riscul nu este prejudicierea activelor, ci recepția necorespunzătoare; riscul nu este deformarea situațiilor contabile, ci lipsa documentelor justificative care stau la baza înregistrărilor contabile; riscul nu este insuficiența resurselor prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli, ci majorarea sarcinii fiscale etc. Întârzierea, accidentarea, inundațiile, prejudicierea patrimoniului, deformarea situațiilor contabile, insuficiența resurselor financiare sunt consecințe care s-ar produce dacă riscurile s-ar materializa și nu riscurile în sine.*

Riscurile sunt situații, evenimente probabile, care dacă s-ar materializa ar avea consecințe asupra obiectivelor.

Există tentația de a defini riscul prin impact: risc de a întârzia, risc de accident, risc de inundații, risc de prejudiciere, risc de infidelitate a rapoartelor contabile, risc de dezechilibru. 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. Doua organizații identice nu există. Din această cauză riscurile sunt, în primul rând, probleme interne și nu generale.

- **Nu definiți riscurile prin negarea obiectivelor.** O astfel de definire nu este adecvată nici pentru impact și cu atât mai puțin pentru riscuri.

Comentariu În limbajul curent folosim deseori expresia “există riscul să nu realizăm obiectivele ce ni le-am propus” sau “există riscul să nu ne realizăm sarcinile”. Dacă ne-am opri la acest stadiu, am defini riscurile prin negarea obiectivelor. Cu alte cuvinte, nu am identifica riscuri și, prin urmare, nu am căuta nici măsuri adecvate pentru atenuarea riscurilor obținând astfel o asigurare rezonabilă că rezultatele așteptate se vor obține.

Este necesar un exercițiu, pentru a identifica riscurile potențiale. 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.

- **Nu identificați riscuri care nu afectează obiectivele.** Nu există riscuri în mod absolut, ci numai riscuri corelate cu obiectivele. Identificarea riscurilor nu este un scop în sine. Scopul identificării riscurilor este tocmai inventarierea acelor probleme care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor, dacă s-ar materializa (ar deveni situații de fapt).

Exemple Riscul referitor la neregularități în recepție nu are legatură cu obiectivul privind menținerea reputației serviciului public. De asemenea, pierderea repetată a autobuzului nu are legatură cu obiectivul de fidelitate a situațiilor contabile, dar poate avea legatură cu obiectivul de reputație personală.

Comentariu Există tendința de a face legatura între riscuri și obiective prin lanțuri de cauzalitate lungi și indirecte. Spre exemplu, se poate argumenta că dacă pierzi repetat autobuzul întârzi la serviciu și nu mai ai timpul să faci înregistrări corecte în contabilitate. Prin urmare, există o legatură între riscul concretizat în pierderea autobuzului și obiectivul privind fidelitatea situațiilor contabile.

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.

- **Riscurile au o cauză și un efect asupra obiectivelor.** Există o cauză pentru fiecare risc și un efect dacă riscul se materializează. Efectul (consecința) este, așa după cum s-a arătat, impactul. Cauza este o situație care există (circumstanța) și care favorizează apariția riscului.

Exemple Lipsa unei proceduri formalizate în sistem, este o situație existentă care favorizează apariția riscului de indisponibilitate a documentelor justificative în momentul întocmirii situațiilor financiare, risc care are efect nefavorabil asupra atingerii obiectivului de fidelitate a conturilor (situații financiare și contabile). De asemenea, lipsa unei proceduri de control sistematic veterinar la popularea fermelor avicole, facilitează apariția riscului de contaminare virusologică a colectivității, fapt ce afectează obiective de genul: securitate alimentară, continuitatea prestării muncii de către salariați și realizarea veniturilor preconizate etc.

Exercițiu

Enunț: Un serviciu public de telefonie fixă trebuie să instaleze câte un post telefonic fix la domiciliul fiecărei familii. În unele unități administrativ-teritoriale trebuie efectuate în timp util lucrările de cablare subterană sau aeriană.

Întrebare: Care este obiectivul, riscul, cauza și efectul?

Obiectivul organizației (serviciului public) este de a instala un post de telefonie fixă la domiciliul fiecărei familii. Arătam anterior că obiectivul este scopul sau misiunea organizației.

Riscul este rămânerea unor gospodării în afara sistemului de telefonie fixă? Nu, deoarece riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor. Rămânerea în afara telefoniei fixe a unor gospodării ale populației este sinonimă cu neintroducerea a câte unui post telefonic în fiecare gospodărie. Rămânerea unor gospodării fără post telefonic fix este impactul, adică efectul materializării unui risc asupra realizării obiectivului organizației.

Riscul este situația precară a rețelelor de telecomunicații din unele unități administrativ-teritoriale? Nu, deoarece riscul nu este o situație de fapt, ci o incertitudine. Situația precară a rețelelor este cauza care facilitează apariția riscului.

Riscul este posibilitatea de a nu se finaliza în timp util lucrările de ameliorare a rețelei? Da, acesta este riscul deoarece el reprezintă incertitudinea care, în cazul materializării, ar afecta realizarea obiectivului. Apariția acestui risc este potențată de situația precară a rețelei din unele unități administrativ-teritoriale (cauza).

Măsurile de atenuare a riscurilor se formulează pornind de la cauze și nu de la riscuri sau impact. Din acest motiv, atunci când identificați riscurile încercați să definiți și cauzele și efectele. Orice risc identificat este de fapt o triadă: cauză – risc – impact, corelată cu obiectivul. Formarea unor abilități în identificarea riscurilor, cauzelor și efectelor este o problemă de exercițiu. Cu timpul ceea ce astăzi pare dificil mâine va deveni rutină, dar niciodată nu trebuie să devină un automatism. Circumstanțele se modifică și niciodată nu vom fi într-o situație similară.

- **Faceti 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 riscurilor (controlul intern). În exemplele arătate anterior, riscurile identificate sunt riscuri inerente. Ele țin de problema în sine.

Riscul rezidual este riscul ce rămâne după ce s-au pus în operă măsurile de atenuare a riscurilor inerente sau, cu alte cuvinte, riscurile remanente controlului intern. Riscul rezidual este consecința faptului că riscurile inerente nu pot fi controlate în totalitate. Oricâte măsuri s-ar lua, incertitudinea rămâne. Mai mult decât atât, amploarea măsurilor de ținere sub control a riscurilor inerente este limitată, deoarece resursele posibil de antrenat sunt ele însele limitate.

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

De asemenea, identificarea riscurilor reziduale este importantă deoarece ele constituie o măsură a eficacității controlului intern, dar și un reper de raportare la tolerabilitate la risc

Exemple În cazul telefoniei fixe, riscul inerent este neterminarea în timp util a rețelei. Presupunând că s-au luat toate măsurile de prevenire a oricărei întârzieri (s-au făcut planuri detaliate, s-au construit grafice Gant, s-au încheiat contractele de execuție, au fost obținute toate autorizările de intervenție în spațiul public, s-au constituit liniile de finanțare etc.) și că aceste măsuri produc efectele scontate, nu se poate afirma că nu mai există risc de întârziere. Să admitem, și că aceasta nu este o simplă presupunere, că la excavare se descoperă un sit istoric. Lucrările trebuie întrerupte pentru evaluări arheologice, nefiind exclusă chiar modificarea soluțiilor.

În cazul riscului de indisponibilitate a documentelor justificative (risc inerent) s-au elaborat proceduri de circulație a documentelor care au devenit operaționale. Cu toate acestea eroarea umana este de neânlăturat.

În ceea ce privește riscul de contaminare virusologică s-au luat măsurile de control intern privind controlul veterinar, dar riscul nu dispare în totalitate. Erorile de eșantionare, posibilitatea deteriorării reactivilor etc, sunt tot atâtea posibilități ca riscul rezidual să persiste.

Comentariu Riscurile inerente și reziduale sunt în poziții relative. Dacă se stabilește o tolerabilitate la risc mai mică, riscul inerent definit anterior, controlat prin măsuri de control intern eficace, devine circumstanța și riscul rezidual devine risc inerent. Prin urmare, sistemul organizațional se află într-o nouă stare în raport cu care, dacă se decide o tolerabilitate la risc și mai scăzută, trebuie concepute noi măsuri de control intern și, în consecință, apare un nou risc rezidual, de dată aceasta încadrat în limitele de tolerabilitate la risc redefinite.

- **Identificarea riscurilor nu este întotdeauna o operațiune strict obiectivă ci, în primul rând, o problemă de percepție.** De fapt, se poate afirma că nu se operează cu riscuri în sine, ci cu percepții asupra riscurilor.

Pentru a atenua subiectivismul în perceperea riscurilor este recomandat să se recurgă la două metode complementare de identificare a riscurilor cu care se confruntă organizația:

- **Autoevaluarea riscurilor.** Metoda are avantajul că fiecare grup, care participă la o activitate omogenă a organizației, cunoaște mult mai bine problemele cu care se confruntă în realizarea obiectivelor proprii. Totodată, atunci când membrii colectivului sunt puși în situația de a descoperi ei înșiși riscurile, ei tind să devină mai conștienți și mai responsabili în gestionarea acestora. Dezavantajul metodei constă în faptul că fiind implicați direct în activitate, subiectivismul în perceperea riscurilor este mai accentuat. Se întâmplă să se identifice riscuri nerelevante, dar care în percepția colectivă par importante și invers.

Rolul managerului acelei activități este esențial în autoevaluare. Având o viziune de ansamblu a activității pe care o coordonează, percepe mai bine riscurile generale și intercondiționările dintre riscurile individuale.

De asemenea, acesta identifică acele riscuri care afectează activitatea grupului, dar pe care nu le poate controla la nivelul său fiind necesară intervenția managementului de nivel imediat superior.

Pentru început, dar și pentru procesul de revizuire continuă, este bine ca organizația să-și formeze un grup de persoane care să capete abilități în identificarea riscurilor. Aceste persoane pot asista colectivele de autoevaluare.

- **Desemnarea unei echipe**, interna sau externa (eventual angajată prin contract), care să analizeze toate operațiunile și activitățile organizației în corelare cu obiectivele și să identifice riscurile asociate. Echipa trebuie să realizeze un profil al riscurilor organizației. Avantajul acestei metode consta în atenuarea subiectivismului și în corelarea riscurilor pe diferite nivele. Dezavantajul rezidă în faptul că anumite riscuri, aparent neimportante, pot fi ignorate.

Comentariu Cele doua metode nu se exclud, ele se completează reciproc în realizarea unui profil al riscurilor din organizație. Comparând rezultatele obținute, prin cele doua metode, se observa adesea diferențe semnificative de percepție. Aceste diferențe de percepție trebuie soluționate pentru a permite integrarea eficace a gestionării riscurilor în diferitele nivele ale organizației.

- **Identificarea riscurilor curente este necesară, dar nu și suficientă.** Adaptarea la schimbare impune identificarea unor riscuri ce pot apare în viitor ca urmare a unor transformări previzibile.

Importanta sporită, în sectorul privat dar și în cel public, a cercetării viitorului (“scrutării orizontului”) și a gestionării riscurilor viitoare este acum un fapt recunoscut.

Organizațiile trebuie să se pregătească din timp pentru a putea face față unor riscuri viitoare.

Comentariu Pentru a ne rezuma la un exemplu actual, pregătirea pentru integrarea “de facto” a României în Uniunea Europeană trebuie să constituie pentru organizații (publice sau private) un bun prilej pentru a identifica riscurile cu care se vor confruntă în noile condiții. Cu siguranță, dacă ar fi existat o cultură organizațională a riscului, perioada tranzitorie ar fi fost mult mai bine utilizată, iar organizațiile ar fi fost mult mai bine pregătite la impact.

Consideram că este utilă prezentarea unei tipologii a modalităților în care diferite organizații abordează cercetarea viitorului.

Criterii de tipologizare	Descriere
Periodicitate / Regularitate	În organizațiile guvernamentale specializate în previziuni, explorarea viitorului este o activitate curentă, menită să identifice noi provocări ce pot crea disfuncții, dar și oportunități. În alte organizații activitatea este periodică, activitatea de cercetare a viitorului fiind reluată la intervale de timp stabilite în raport cu dinamismul mediului extern sau intern.
Orizont de timp	În cazul elaborării strategiilor și politicilor organizaționale se cercetează orizonturi de 10 ani și mai mult, în timp ce, atunci când este vorba de decizii operaționale orizontul de timp se reduce la perioade mai scurte.
Sfera de cuprindere	O serie de organizații, care consideră că principalele amenințări provin din interior, își concentrează atenția asupra mediului intern. Altele, puternic conectate la mediul extern, își dezvoltă rețele extinse de informare și nuclee specializate de analiză a posibilelor riscuri viitoare.
Rigurozitate / Specialitate	Explorarea viitorului depinde de măsura în care este susținută de tehnologie. Anumite organizații folosesc în identificarea riscurilor scheme sofisticate și tehnologii avansate de căutare a informațiilor. Altele se bazează pe rețeaua de contacte și o bună judecată.

Comentariu Cercetarea viitorului este importantă pentru că anumite riscuri, cu impact negativ (amenințări), pot fi transformate în oportunități dacă sunt identificate la timp.

- **Riscurile identificate trebuie grupate.** Nu există o grupare standard, fiecare organizație poate adopta propriul sistem de grupare a riscurilor cu scopul de a le administra corespunzător. Apartenența la o clasa de probleme, nivelele de responsabilitate în gestionarea riscurilor,

congruența măsurilor ce trebuie luate etc, pot constitui elemente în bază cărora să se facă această grupare.

După amploarea impactului riscurile pot fi strategice sau operaționale (în unele abordări apar și riscurile intermediare sau de program). De asemenea, unele riscuri își au sorgintea 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, informationale, de functionare, de mediu, de imagine (credibilitate), patrimoniale etc.

Cu titlu de exemplu, redăm mai jos tabelul cuprinzând categoriile de riscuri realizat de Ministerul Finanțelor din Anglia (Treasury) merit să sprijine organizațiile să verifice dacă au luat în considerare întreaga gama de riscuri ce pot apare.

Categoriile de riscuri

1. Externe (care decurg din mediul extern și nu pot fi controlate în totalitate de organizație, dar pentru care pot fi luate măsuri de atenuare)
<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Politice 1.2. Economice 1.3. Socio-culturale 1.4. Tehnologice 1.5. Juridice 1.6. De mediu
2. Operaționale (legate de operațiile curente, atât modul curent de desfășurare a activității, cât și construirea și menținerea capacității și capabilității)
<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Desfășurarea activității <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Posibilitatea de a furniza un produs / serviciu 2.1.2. Derularea activităților / proiectelor 2.2. Capacitate și capabilitate <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1. Resurse (active, umane, financiare,

<p>informaționale)</p> <p>2.2.2. Relații</p> <p>2.2.3. Operații (obținerea rezultatelor)</p> <p>2.2.4. Reputație</p> <p>2.3. Modul și capacitatea de gestionare a riscurilor</p> <p>2.3.1. Guvernanta (regularitate și corectitudine)</p> <p>2.3.2. Explorare (capacitatea de identificare riscuri și oportunități)</p> <p>2.3.3. Flexibilitate și adaptabilitate</p> <p>2.3.4. Securitate (active, sociala, informațională)</p>
<p>3. Schimbarea (riscuri ce țin de obiective, care depășesc capacitatea actuală)</p>
<p>3.1. Noi strategii</p> <p>3.2. Noi politici</p> <p>3.3. Noi programe</p> <p>3.4. Noi proiecte</p>

Comentariu Nu confundați categoriile de riscuri cu riscurile însăși. Riscurile nu sunt domenii sau categorii generice, ci sunt situații sau evenimente concrete ce pot apare și care, dacă se materializează, afectează realizarea obiectivelor.

7. EVALUAREA RISCURILOR

Odată riscurile identificate se trece la a doua etapă, de evaluare a riscurilor. 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.

Un sistem coerent de evaluare a riscurilor, implementat într-o organizație, se caracterizează prin:

- *existența unui proces structurat de evaluare a binomului probabilitate – impact pentru fiecare risc identificat;*
- *înregistrarea evaluării riscurilor într-un mod care să permită monitorizarea și identificarea ordinii de priorități în tratarea riscurilor;*
- *diferențierea clară a riscurilor inerente de riscurile reziduale.*

Evaluarea riscurilor trebuie să:

- *se bazeze, pe cât posibil, pe dovezi obiective (imparțiale și independente);*
- *aibă în vedere pe toți cei afectați de risc;*
- *facă distincția între expunerea la risc și tolerabilitatea la risc.*

Scopul evaluării riscurilor este de a stabili o ierarhie a riscurilor unei organizații care, în funcție de tolerabilitatea la risc, permite stabilirea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor și delegarea responsabilității de gestionare a riscurilor celor mai potrivite nivele decizionale.

Dar, a ierarhiza însemna a compara, iar pentru a compara trebuie concepută o metodă unitară de evaluare a probabilității și impactului riscurilor ca și a rezultantei compunerii lor numită, așa după cum s-a arătat, expunere la risc.

Problema este dificilă, deoarece există riscuri care pot fi cuantificate și pentru care există suficiente date stocate în documentele

organizației cum ar fi, spre exemplu, riscurile financiare, de personal sau de fiabilitate a aparaturii, dar și riscuri care nu pot fi cuantificate cum ar fi, spre exemplu, riscurile legate de credibilitate.

Din fericire există un element comun, și anume: percepția noastră asupra riscurilor. Fără îndoială, orice metodă bazată pe percepție este subiectivă, dar, în lipsă de altceva, este un mare pas înainte în comparație cu situația în care riscurile sunt tratate intuitiv și întâmplător, uneori chiar fără să fim conștienți că facem acest lucru.

Metoda bazată pe percepție are însă o justificare obiectivă. **Nu atât nivelele evaluate ale riscurilor au importanță, cât mai ales dacă riscurile sunt percepute sau nu ca tolerabile.** Cu alte cuvinte, deviația expunerii la risc față de tolerabilitatea la risc este relevantă deoarece aceasta creează motivația pentru găsirea metodelor cele mai adecvate de gestionare a riscurilor.

Comentariu** Din cele de mai sus nu trebuie trasă concluzia că trebuie renunțat la cuantificarea riscurilor. Aceasta trebuie făcută ori de câte ori este posibil. Nimic nu este mai convingător decât argumentația fundamentată pe cazuistică și pe cifre concrete. Chiar și atunci când cuantificarea nu este posibilă, evaluarea riscurilor nu înseamnă a-ți da cu părerea despre probleme cu care nu ești familiarizat. Informarea, experiența, conexiunea logică etc., constituie baza unei evaluări în cunoștință de cauză, chiar dacă componenta subiectivă a percepției este prezentă. **Evaluarea riscurilor nu este, în nici un caz, o improvizație.

Evaluarea riscurilor, așa cum se preciza în debutul acestei secțiuni, constă în parcurgerea următoarelor **etape**:

- a. evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- b. evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul în care riscul s-ar materializa;
- c. evaluarea expunerii la risc ca o combinație între probabilitate și impact.

a. Evaluarea probabilității de materializare a riscului înseamnă determinarea șanselor de apariție a unui rezultat specific.

Reamintim că riscul este o problemă (situație, eveniment) care poate să apară (să se materializeze), caz în care realizarea obiectivelor este afectată. Cu alte cuvinte, există o incertitudine în apariția situației sau evenimentului care poate afecta realizarea obiectivelor. **Probabilitatea este o măsură a incertitudinii.**

Pentru a se înțelege cât mai bine noțiunea de probabilitate se va recurge la câteva exemple ce au în vedere riscuri reale (riscuri care s-au materializat în trecut, dar care pot să se manifeste și în viitor dacă nu se iau măsuri adecvate de gestionare a lor).

Exemplu Pe baza informațiilor culese s-a constatat că: din 100 de angajări de persoane într-o organizație, 11 au avut probleme cu respectarea condițiilor impuse de regulamente (riscurile de conformitate au probabilitatea de 11%); din 200 de loturi de produse provenite de la un furnizor s-a constatat că în 18 cazuri au fost lipsuri sau defecte (riscurile de aprovizionare au probabilitatea de materializare de 9%); din 10 bilanțuri contabile publicate numai 2 au necesitat corecturi ulterioare, ca urmare a omisiunilor în înregistrările contabile generate de nedisponibilitatea documentelor justificative (riscurile contabile au o probabilitate de materializare de 20%); în 100 de ani Dunărea a depășit, la intrarea în țară, debitul de 16.000 m³/s de 3 ori, debitul de 12.000 m³/s de 8 ori și debitul de 10.000 m³/s de 14 ori (riscul de inundație în zona X este de 3%, în zona Y de 8% și în zona Z de 14%); din 1000 de credite acordate, 150 s-au dovedit neperformante (riscul de nerestituire are probabilitatea de materializare de 15%).

Comentariu În aceste exemple, pentru economia textului, s-au menționat clasele de riscuri și nu riscurile în sine. Ori clasele de riscuri nu trebuie confundate cu riscurile însăși, care sunt definite în raport cu obiective precise.

Menționam anterior că managementul riscurilor presupune un proces de învățare. Exemplele de mai sus ilustrează faptul că experiența trecută ne-a arătat că în activitatea de personal, de aprovizionare, contabilă, de protecție împotriva inundațiilor etc. există riscuri care au anumite probabilități de materializare. Dar aceste riscuri nu au dispărut și există aceeași probabilitate de a apărea și în viitor, dacă circumstanțele nu se modifică. Prin urmare, oricând există un început pentru aplicarea managementului riscului. **Managementul riscurilor privește viitorul și rezultatul sau este că mâine organizația are șanse mai mari să-și atingă obiectivele decât ieri, deoarece s-au introdus măsuri de ținere sub control a riscurilor.**

Comentariu Nu trebuie trasă concluzia că observația asupra frecvenței cu care se materializează anumite riscuri este singura cale de evaluare a probabilității. Nu se poate așeza la baza demersului numai empirismul, deși importanța lui nu trebuie ignorată.

O evaluare destul de bună a probabilității de materializare a unor riscuri se poate realiza și prin analiza circumstanțelor. Metoda analizei circumstanțelor are la bază un postulat simplu: dacă există aceleași cauze vor exista aceleași efecte. Nu trebuie redus totul la experiența proprie. Uneori este suficient să cunoaștem corelațiile stabilite de alții și să înțelegem pe cele ce apar în situații noi.

Într-o organizație sau/și în mediul cu care interacționează pot exista, la un moment dat, condiții (stări de fapt, circumstanțe) care favorizează apariția riscului și condiții care defavorizează apariția acestuia. Prin urmare, dacă se face o analiză a cauzelor care favorizează apariția riscurilor se poate face o apreciere a șanselor de materializare a acestora.

Comentariu În secțiunea consacrată identificării riscurilor s-a arătat că riscurile au o cauză și un efect, iar cauza s-a definit ca fiind “o situație care există (circumstanță) și care favorizează apariția riscului”. Cunoașterea acestor circumstanțe este determinantă pentru evaluarea probabilității. Metoda analizei circumstanțelor se aplică cu precădere în cazul riscurilor potențiale (riscuri care nu s-au materializat în trecut, dar care se pot materializa în viitor), deoarece nu se dispune de o cazuistică care permite evaluarea probabilității prin metoda clasică (evenimente elementare favorabile/total evenimente posibile).

Exemple Creșterea volumului traficului, situația necorespunzătoare a drumurilor sunt cauze care favorizează apariția riscurilor de accident sau de întârziere a autobuzelor; scăderea influențelor subiective în angajarea personalului conduc la scăderea probabilității de materializare a riscurilor de neconformitate în activitatea de personal; lipsa unor proceduri formalizate privind circulația documentelor justificative pot favoriza apariția riscurilor de omisiuni în înregistrările contabile; compromisuri majore în aplicarea principiului separațiunii funcțiilor favorizează apariția riscului de fraudă; încălzirea globală și defrișările masive favorizează apariția riscului de inundație; dotarea cu echipamente de calcul performante atenuează materializarea incidentelor de hardware și software; veniturile scăzute și gradul de îndatorare ridicat al populației favorizează riscul de creditare etc.


Fără îndoială analiza circumstanțelor conduce la o evaluare a probabilității cu un grad mai mare de relativitate. Dar acest lucru, așa după cum s-a arătat, nu constituie un impediment major, atâta timp cât evaluarea are la bază informații și analize pertinente.

Comentariu Informațiile și analizele care stau la baza evaluării probabilității riscurilor constituie așa-numita “documentare a riscurilor”. Cu cât documentarea riscurilor este mai bună, cu atât evaluarea este mai realistă. Chiar și componenta subiectivă a evaluării poate fi redusă prin evaluări independente urmate de o armonizare a lor cu autoevaluările.

De asemenea, trebuie reținut faptul că identificarea riscurilor și evaluarea riscurilor au fost tratate ca faze separate numai din rațiuni de facilitare a înțelegerii. În realitate identificarea și evaluarea riscurilor se face concomitent.

Atunci când se recurge la metoda analizei circumstanțelor, domeniul în care funcția de probabilitate ia valori se poate înlocui cu o scală de evaluare.

Pentru început, această scală de evaluare a probabilității de materializare a riscurilor poate fi de tipul:

PROBABILITATE 		
Scăzută	Medie	Ridicată
0% - ...	20% - ...	80% - ...


Comentariu Cifrele de 20% sau 80% nu au semnificația unor praguri de la care probabilitatea poate fi considerată ca fiind medie sau ridicată. Spre exemplu, dacă la compartimentul de facturare se constată ca 5% dintre facturi sunt eronate această probabilitate a riscului este foarte mare. Prin urmare, încadrarea unei probabilități în scala de evaluare depinde de natura riscului și de atitudinea față de risc și în nici un caz de anumite praguri.

Prin introducerea acestei scale, în urma analizei circumstanțelor, rămâne să apreciem dacă posibilitatea de materializare a riscului este scăzută, medie sau ridicată. Fără îndoială problema privind evaluarea probabilității de materializare a riscurilor, ce părea la început insurmontabilă, s-a simplificat mult. Chiar și evaluările cantitative ale probabilităților pot fi translatate în această scală.

Comentariu La evaluările cantitative trebuie să se recurgă ori de câte ori este posibil. Ele implică o fundamentare mai riguroasă și mai obiectivă.

Pe măsură ce organizația se familiarizează cu problematica riscurilor, iar managementul riscurilor devine o componentă de bază a

managementului general al organizației, se poate trece la o evaluare mai analitică ce presupune utilizarea unei scale în cinci trepte, de tipul:

PROBABILITATE 				
Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Mare	Foarte mare
0% - ...	10% - ...	35% - ...	65% - ...	85% - ...

Comentariu Nu utilizați scalele de evaluare în 5 trepte decât dacă în organizație s-a acumulat suficientă experiență în managementul riscurilor și astfel de scale devin o necesitate a fundamentării deciziilor. Este mai bine ca eforturile să se concentreze spre găsirea și implementarea măsurilor ce conduc la atenuarea posibilității de materializare a riscurilor, decât spre evaluări detaliate. Aceasta nu înseamnă că atunci când necesitățile o impun, pentru anumite riscuri, să se utilizeze scale chiar mai analitice. De asemenea, nu interpretați procentele ca fiind praguri de semnificație. Comentariul precedent este valabil în toate cazurile.

b. Evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor

Impactul reprezintă consecința asupra obiectivelor (rezultatelor) așteptate, care poate fi, în funcție de natura riscului, negativă sau pozitivă.

Este de la sine înțeles, că **managerii organizației, ca și celălalt personal raportat la obiectivele individuale, aflați în fața unei situații de risc, sunt interesați să cunoască cât de mari sunt consecințele asupra obiectivelor urmărite dacă riscurile s-ar materializa.** Din aceasta rezultă necesitatea evaluării impactului.

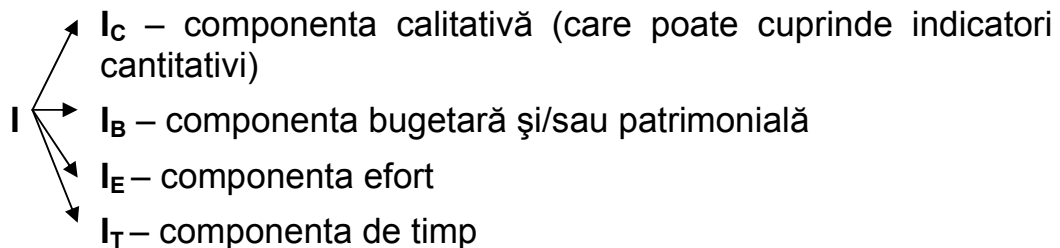
Așa cum s-a arătat, la evaluarea probabilităților de materializare a riscurilor, numai unele riscuri se pretează la evaluări cantitative, pentru multe dintre ele fiind posibilă doar evaluarea calitativă.

Evaluările cantitative ale impactului trebuie făcute ori de câte ori este posibil, deoarece sunt mult mai relevante, dar în final pentru obținerea unei imagini unitare asupra riscurilor ce pot afecta organizația, evaluările cantitative vor fi transpuse și ele în scale calitative.

În unele situații, mai ales când este vorba de obiective strategice, iar organizațiile sunt complexe (similar, proiecte complexe, activități complexe), evaluarea impactului devine o problemă dificilă ce necesită studii de impact. Dar, într-o organizație, majoritatea riscurilor nu sunt de natura celor de mai sus, iar impactul lor poate fi evaluat cu eforturi considerabil mai mici.

Impactul oricărui risc este caracterizat prin consecințe de diferite naturi. Alături de consecințe calitative, exprimate descriptiv, pot fi identificate și consecințe exprimate în termeni de buget (costuri), de efort (timp de muncă) și de timp (întârzieri posibile în termenul de realizare a obiectivelor).

Generic vorbind, impactul se poate descompune astfel:



Comentariu Nu este obligatoriu ca evaluarea impactului să se facă prin toate componentele sale. Uneori nu este posibil, iar alteori nu este relevant. Spre exemplu:

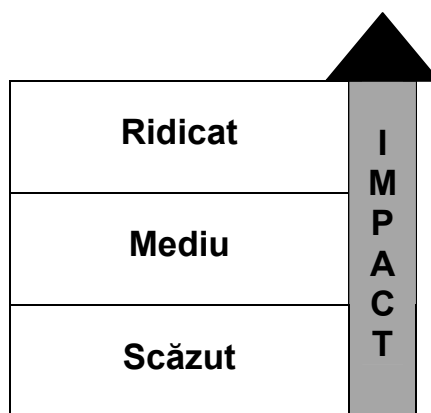
- *impactul produs de angajările de personal neconforme:*
 - I_C – deteriorare climat de muncă;
 - I_B – 30 mil. lei/an efort bugetar;
 - I_T – 500 ore întârziere în îndeplinire sarcini etc.
- *impactul produs de lipsuri în loturile livrate:*
 - I_C – dereglare procese funcționale;
 - I_B – 23 mil. lei prejudicii patrimoniale.
- *impactul produs de riscul de nedisponibilitate documente justificative:*
 - I_C – situații financiare nefidele, afectare credibilitate în fața partenerilor (probleme în primirea de fonduri cu titlu oneros sau nu); creșterea frecvenței auditurilor externe etc.
- *impactul produs de materializarea riscului de inundații:*

- I_C – afectare credibilitate a capacității de administrare a unor situații deosebite și pierderi de vieți omenești;
- I_B – pierderi de bunuri (legume și fructe) nerealizate, în suma de 300 miliarde lei.
- impactul produs de materializarea riscului de nerambursare:
 - I_B – 12 mld. lei resurse imobilizate în creanțe greu recuperabile și 24 mld. lei pierderi acoperite din provizioane etc.

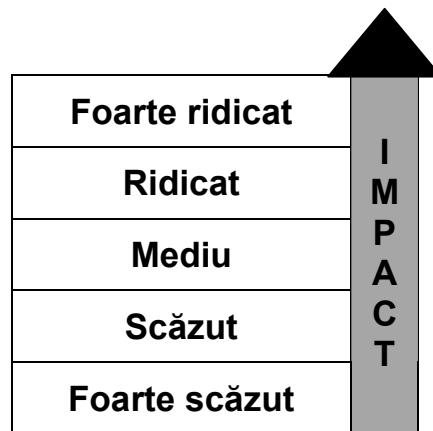
Cerința actuală constă în reformarea întregii gestiuni, în sensul că trebuie fixate obiective măsurabile începând de la nivelul programelor (bugetarea pe programe) și terminând cu sarcinile individuale. În acest context, fiecărui obiectiv i se atașează indicatori de rezultate ce pot fi cuantificați și monitorizați. În astfel de situații, impactul riscurilor trebuie exprimat și în efectul pe care îl are materializarea lor asupra indicatorilor de rezultate.

Rezultatele evaluărilor calitative și cantitative ale impactului riscurilor trebuie transpuse în scale calitative, care să reflecte importanța percepută în raport cu obiectivele.

Ca și în cazul evaluării probabilităților, pentru început, pot fi utilizate scale de evaluare în trei trepte, de tipul:



În etapele de maturizare a managementului riscurilor și pe măsură ce nevoia de detaliere devine o necesitate, organizația poate trece la evaluarea impactului riscurilor pe scale calitative în cinci trepte, de tipul:



Comentariu Nu trebuie renunțat la evaluările cantitative ale impactului. Acestea trebuie făcute ori de câte ori este posibil deoarece obiectivează aprecierea și constituie, alături de evaluările calitative (componenta I_C a impactului), documentarea riscurilor. Identificarea riscurilor presupune și evaluarea impactului.

c. Evaluarea expunerii la risc

Expunerea la risc reprezintă consecințele, **ca o combinație de probabilitate și impact**, pe care le poate resimți o organizație în raport cu obiectivele prestabilite în cazul în care riscul s-ar materializa.

Această definiție s-ar putea să ridice unele dificultăți de înțelegere deoarece expunerea la risc nu este o măsură a consecințelor, ci o măsură probabilistică a acestora.

Expunerea la risc este un concept probabilistic, deoarece exprimă o combinație între **probabilitate** și impact. Ca urmare, ea are semnificație numai înaintea producerii riscului. După apariție riscul nu mai este o incertitudine, ci devine un fapt împlinit. În termenii teoriei probabilităților aceasta înseamnă că probabilitatea de apariție (materializare) a riscului este 1 (eveniment sigur). În aceste condiții expunerea la risc este de fapt impact.

De asemenea, în definiție se precizează că expunerea la risc este o **combinație** între probabilitate și impact. Prin urmare, scala de evaluare a expunerii la risc nu mai este unidimensională, ca în cazul probabilității sau impactului, ci una bidimensională sau, cu alte cuvinte, de tip matricial. Liniile matricei descriu variația probabilității, iar coloanele variația impactului. Expunerea la risc apare la intersecția liniilor cu coloanele.

Dacă organizația a adoptat scalele în trei trepte la evaluarea probabilităților și impactului, rezultă că scala evaluării expunerii la risc are 9 valori (3x3), putând fi reprezentată grafic astfel:

	Y				
	▲				
Ridicat	I M P A C T	S·R	M·R	R·R	E = X·Y
Mediu		S·M	M·M	R·M	
Scăzut		S·S	M·S	R·S	
	0	PROBABILITATE			▶ X
		Scăzută	Medie	Ridicată	

Figura de mai sus pune în evidență faptul că expunerea la risc operează o ierarhizare a riscurilor. Este evident că un risc cu expunerea R·R (probabilitate de apariție ridicată și impact ridicat în cazul materializării) nu este echivalent cu un risc căruia i se asociază expunerea S·S (probabilitate de apariție scăzută, impactul scăzut în cazul materializării).

Gruparea riscurilor identificate într-o organizație în funcție de expunerea la risc conduce la realizarea profilului de risc al organizației.

Comentariu Fiecare organizație are propriul său profil de risc. Chiar dacă două organizații ar fi identice din perspectiva obiectivelor, activităților, contextului etc. ele nu ar avea același profil de risc. Circumstanțele și percepția riscurilor ar conduce cu siguranță la profile de risc diferite. În aceste condiții ar fi nerealiste așteptările de a se crea profile tip, pe grupuri de organizații. Identificarea și evaluarea riscurilor, și alcătuirea profilului de risc, este un atribut exclusiv al organizației.

Organizațiile care au adoptat scale de evaluare a probabilităților și impactului în 5 trepte vor realiza o detaliere a expunerii la risc pe o scală matricială cu 25 de “valori”.

Y

Foarte ridicat	I M P A C T	FS·FR	S·FR	M·FR	R·FR	FR·FR	E = X·Y
Ridicată		FS·R	S·R	M·R	R·R	FR·R	
Mediu		FS·M	S·M	M·M	R·M	FR·M	
Scăzut		FS·S	S·S	M·S	R·S	FR·S	
Foarte scăzut		FS·FS	S·FS	M·FS	R·FS	FR·FS	
0		PROBABILITATE					X
		Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Ridicată	Foarte ridicată	

Profilul de risc rezultat e mult mai analitic, dar aceasta presupune că managementul riscurilor este mult mai matur. Un astfel de management este capabil să trateze diferit un risc cu expunerea FR·FR față de unul cu expunerea R·R.

Din rațiuni de a pune mai bine în evidență ierarhia, scalele calitative sunt transformate în scale numerice, însă astfel de scale au marele dezavantaj că atenuează semnificația.

Vom exemplifica acest fapt în cazul scalelor în 5 trepte:

Y

Foarte Ridicată	5	I M P A C T	5	10	15	20	25	E = X·Y
Ridicată	4		4	8	12	16	20	
Mediu	3		3	6	9	12	15	
Scăzut	2		2	4	6	8	10	
Foarte scăzut	1		1	2	3	4	5	
0		PROBABILITATE					X	
		1	2	3	4	5		
		Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Ridicată	Foarte ridicată		

Aceeași expunere, 4 spre exemplu, o au riscurile caracterizate prin: probabilitate foarte scăzută și impact ridicat; probabilitate scăzută și

impact scăzut; probabilitate ridicată și impact foarte scăzut. Ori, modalitatea de tratare a unor astfel de riscuri poate fi diferită, deși expunerea la risc este aceeași.

Comentariu Atunci când din diferite motive, se optează pentru utilizarea scalelor numerice, ele trebuie dublate cu scalele calitative, așa cum s-a procedat în figura de mai sus. În acest mod nu se va pierde din semnificație. Dacă la aceasta se adaugă documentația riscului (care poate cuprinde, eventual, și evaluări cantitative) cu siguranță se poate fundamenta mult mai bine modul de tratare a riscurilor. Trebuie găsit un echilibru între simplificare și detaliere pentru a nu se pierde din semnificație, dar nici de a fi copleșiți de amănunte care de multe ori derutează.

Organizațiile cu management al riscurilor consolidat consideră riscurile cu probabilitate foarte scăzută și care reprezintă amenințări și riscurile cu probabilitate foarte ridicată și care reprezintă oportunități, drept ipoteze (presupuneri). Cu alte cuvinte, trec evenimentele sau situațiile respective din categoria riscurilor în categoria ipotezelor de lucru.

Un astfel de procedeu nu se recomandă a fi aplicat în organizațiile în care managementul riscurilor este la început, dacă riscurile cu efect negativ (amenințările) au un impact semnificativ. În limbajul curent o astfel de situație este exprimată astfel: “este adevărat că sunt șanse mici să se întâmple așa ceva, dar dacă se întâmplă, efectele sunt catastrofale”.

Comentariu Probabilitatea reprezintă totuși o incertitudine și nu o certitudine. Când se identifică riscuri cu impact semnificativ, ele nu trebuie tratate drept ipoteze, chiar dacă au o probabilitate foarte scăzută de apariție. Dacă totuși acestea sunt tratate drept ipoteze, nu trebuie neglijată monitorizarea lor. Circumstanțele s-ar putea modifica, și odată cu ele și probabilitatea de apariție a riscului.

Pentru a exemplifica cele de mai sus se va recurge la expunerea unei situații reale dintr-o unitate de management a fondurilor europene (UMFE).

Exemplu datorită faptului că fondurile europene aferente proiectelor admise la finanțare sosesec cu întârziere, apăreau foarte des situațiile în care UMFE nu puteau face plățile către beneficiarii finanțării în momentele când erau solicitate. Întârzierile în plăți generau întârzieri în derularea proiectelor și în întocmirea noilor solicitări ce aveau la bază justificarea cheltuielilor eligibile efectuate. Capacitatea scăzută de autofinanțare a titularilor de proiecte, precum și costurile destul de ridicate a resurselor

împrumutate, ca și condițiile de garantare a împrumuturilor puteau genera un blocaj cu consecințe în neutilizarea fondurilor europene alocate României în cadrul unor programe.

UMFE a identificat riscul “întârzieri în plăți”, cauzele care facilitează apariția acestui risc (proceduri de lungă durată de autorizare a eliberării fondurilor practicate de Comisia Europeană, autofinanțare scăzută, acces limitat al titularilor de proiecte la credite etc.) și consecințele materializării acestui risc (neutilizarea fondurilor aferente proiectelor admise la finanțare și anularea lor, după perioada de neutilizare prevăzută în acorduri). Prin evaluare s-a stabilit ca acest risc are o expunere foarte mare. De asemenea, UMFE a constatat că acest risc nu este sub controlul său, deoarece nu poate interveni în mod direct asupra cauzelor.

Solicitările UMFE adresate Comisiei Europene de a simplifica procedurile s-ar fi soldat cu un refuz, deoarece România este percepută ca o țară cu risc ridicat de neregularitate. De asemenea, introducerea unor criterii suplimentare de eligibilitate (capacitate de asigurare temporară a resurselor proprii) nu ar fi întrunit acordul beneficiarilor care ar fi invocat înăsprirea condițiilor de eligibilitate în raport cu cele prevăzute în acordurile de finanțare.

Pentru UMFE situația era destul de complicată, deoarece riscul “întârzieri în plăți” afecta însăși obiectivul său de bază (derivat din scopul constituirii organizației) și anume: utilizare cât mai deplină a fondurilor puse la dispoziție de către Uniunea Europeană (eventual se poate presupune că acest obiectiv avea atașat și un indicator de rezultat cum ar fi: 95% din fondurile aferente proiectelor admise la finanțare sunt utilizate).

Acceptarea unui astfel de risc nu era posibilă deoarece ar fi însemnat punerea sub semnul întrebării a rațiunii de a exista a organizației.

UMFE a constatat că obiectivul său derivă dintr-un obiectiv mai general, gestionat de către Guvern și anume: creșterea capacității României de absorbție a fondurilor europene. Prin urmare, Guvernul este interesat în controlarea acestui risc de către UMFE. Pornind de la aceasta constatare, UMFE a propus constituirea unui fond, alimentat cu titlu de avans de la bugetul statului, care să acopere temporar golurile de finanțare datorate întârzierilor generate de autorizările Comisiei Europene, urmând ca la primirea finanțării externe să se restituie la buget suma avansată. Constituirea a fost acceptată și UMFE a operaționalizat fondul cu sprijinul Ministerului Finanțelor Publice.

Prin luarea acestei măsuri, UMFE a internalizat controlul riscului de întârziere în plăți. Ca urmare, a constituit un sistem de evidență contabilă a fondului, a elaborat o procedură de legătură cu bugetul statului și una de stabilire a necesarului de finanțare temporară a golurilor de finanțare externă. Toate aceste măsuri de control intern au făcut ca expunerea la riscul inițial (numit risc inerent) să scadă simțitor (probabilitate foarte mică, impact foarte mic).

*Comentariu Riscul, care rămâne după aplicarea măsurilor de control intern, este numit risc rezidual. De asemenea, se reamintește faptul că prin control intern nu se înțelege exclusiv “verificare”, ci ansamblul procedurilor prin care se obține o asigurare rezonabilă că obiectivele sunt atinse. În exemplul de mai sus riscul rezidual, cu expunerea probabilitate foarte mică – impact foarte redus, este rezultatul măsurilor de control intern (evidența contabilă a fondului, proceduri etc.) aplicate în vederea atenuării riscului inerent “întârziere în plăți” caracterizat prin expunerea *probabilitate foarte mare – impact foarte ridicat*.*

Continuare exemplu O perioadă de timp, sistemul a funcționat conform așteptărilor fără să iasă la iveală o eroare de proiectare a sistemului de control intern. Eroarea s-a datorat neidentificării unui risc, despre care vom vorbi în continuare, sau considerarea acestuia ca fiind o ipoteză. Este vorba despre riscul valutar care decurge din următoarele circumstanțe:

- fondurile europene se transmit în euro într-un cont deschis pe numele UMFE la o bancă agreată;*
- fondurile provenite de la buget sunt transmise în lei într-un cont deschis la aceeași bancă, pe numele UMFE;*
- plățile către titularii de proiecte se fac în euro (urmează regimul fondurilor europene, și nu regimul fondului de acoperire temporară a golului de finanțare).*

Operațiunile se desfășurau în următoarea secvență:

Faza I – fondurile europene aferente proiectului X (contabilitatea se ține pe proiect) nu sosiseră în contul euro, iar plata în euro către titularul de proiect trebuia efectuată – operațiuni:

- solicitare fonduri de la buget, la cursul de vânzare euro al băncii ce administra cele două conturi (în lei și în euro) ale UMFE;*
- transmitere fonduri, cumpărare euro, plata către beneficiar;*
- înregistrare contabilă.*

Faza a II-a – sosesc fondurile europene – operațiuni:

- *se vând euro la cursul de cumpărare al băncii ce administra conturile;*
- *leii se virau la bugetul de stat;*
- *se efectuau înregistrările contabile.*

La prima vedere s-ar părea ca a fost o scăpare inadmisibilă a UMFE. Constatarea este însă numai pe jumătate adevărată.

În perioada când s-a făcut analiza, leul urma o tendință de devalorizare continua față de euro. Prin urmare riscul “de inversare a tendinței de evoluție a leului în raport cu valuta europeană și intrarea acestuia într-un culoar de oscilație” avea o probabilitate de apariție foarte redusă. UMFE a considerat acest risc drept o ipoteză, fapt pentru care a construit sistemul bazându-se pe premisa că leul se va devaloriza în continuare, ceea ce înseamnă același lucru cu ipoteza că riscul menționat nu se va materializa cel puțin într-o perioadă previzibilă. Și așa s-a și întâmplat o perioadă bună de timp. Diferența de curs leu/euro între momentul finanțării golului de resurse datorat întârzierii sosirii fondurilor europene și momentul restituirii avansului bugetar, ca urmare a sosirii fondurilor europene, era suficient de mare ca să acopere diferența dintre cursul de vânzare și cel de cumpărare practicat de banca ce administra cele două conturi, și să creeze chiar un surplus nominal la bugetul de stat.

Eroarea UMFE a constat în faptul că a ignorat impactul materializării riscului de “inversare a tendinței de devalorizare a leului și intrarea acestuia într-un culoar de fluctuație”. Deși acest risc avea o probabilitate mică de apariție, în momentul analizei el avea însă un impact foarte mare, asupra obiectivului UMFE, de a minimiza pierderile bugetare.

Nu este greu de observat că intrarea leului într-o tendință de apreciere față de euro face ca gestiunea fondului în lei, constituit pe seama bugetului în vederea finanțării temporare a golului de resurse europene, se va solda cu pierderi pentru bugetul de stat.

Conform celor arătate anterior, UMFE trebuia să trateze atent riscurile cu probabilitate foarte mică (cele care pot fi considerate ipoteze), dar care au un impact foarte mare asupra obiectivelor organizației. Dacă s-a optat pentru o variantă a ipotezei, riscul trebuia introdus în regim de monitorizare atentă, lucru care nu s-a întâmplat în fapt. Aceasta a fost, pe fond, eroarea UMFE. Regimul de monitorizare ar fi permis detectarea din timp a semnalelor de pe

piața valutară și a implicațiilor modificării politicii de către Banca Națională a României. Modificarea circumstanțelor conducea la modificarea probabilității de apariție a riscului din una foarte scăzută în una ridicată, sau chiar foarte ridicată. Prin urmare riscul valutar, în noile circumstanțe, devenea un risc cu expunere ridicată (probabilitate mare – impact ridicat). Un astfel de risc trebuia tratat și nu neglijat. Efectul a fost materializarea riscului, iar UMFE a fost pusă în situația de a gestiona o problemă dificilă și nu un risc.

Evitarea materializării riscului valutar în viitor impune ca măsură de control intern, modificarea modalității de funcționare a fondului. O soluție posibilă ar fi conversia fondului, din lei în euro, și funcționarea lui în regimul stocului pe o perioadă de un an și nu în regimul alimentării în momentul solicitării plății pentru fiecare proiect în parte, și restituirii în momentul sosirii fondurilor europene.

Comentariu Tendința de a simplifica realitatea, prin introducerea de ipoteze, este un fapt binecunoscut. De cele mai multe ori, nici măcar nu suntem conștienți că modelele mentale asupra realității și raționamentele pe care le facem au la bază astfel de ipoteze care, uneori se pot dovedi false. Mai mult decât atât, modul de a raționa în termeni determinați ne este mult mai familiar.

A percepe incertitudinea și a judeca în termeni probabilistici necesită exercițiu și o bună cunoaștere a circumstanțelor care, la rândul lor, presupun o permanentă informare.

O ipoteză introdusă deliberat în sistem nu este periculoasă prin ea însăși, deoarece suntem conștienți de faptul că ea este valabilă numai într-un anumit context, însă modificarea contextului trebuie urmărită.

În exemplul precedent au apărut din nou cele două ipostaze ale riscului, și anume riscul inerent și riscul rezidual. Tehnologia de evaluare a celor două riscuri este același motiv pentru care, anterior, s-a vorbit de evaluarea riscului în general și nu despre evaluarea unui tip de risc.

Riscul inerent și riscul rezidual sunt două ipostaze ale aceluiași risc: înainte de introducerea unui instrument de control intern și, respectiv, după introducerea unui instrument de control intern. Prin urmare expunerea la riscul inerent este o măsură a "cantității" de risc la care se expune organizația dacă nu funcționează sistemul de control intern, iar expunerea la riscul rezidual este o măsură a cantității de risc rămase după ce au fost implementate instrumentele de control intern. Deoarece controlul intern are scopul de a atenua posibilitatea de apariție

a riscului și/sau de a atenua impactul asupra obiectivelor între cele două expuneri la risc, există relația:

$$E_{\text{risc inerent}} > E_{\text{risc rezidual}}$$

În exemplul precedent, expunerea la riscul “întârzieri în plăți” era “probabilitate foarte mare – impact foarte ridicat” înainte de introducerea unui instrument de control intern. După introducerea instrumentului de control intern “fond de finanțare temporară” (acesta este un instrument din categoria “mijloace” sau “resurse”) expunerea la risc a devenit “probabilitate mică – impact redus”. Din compararea celor două expuneri rezultă că instrumentul de control intern este eficace.

Riscul inerent, în sensul că nu există nici un instrument de control intern, nu este cazul cel mai des întâlnit în organizații. Acestea au sisteme de control intern pentru multe dintre riscuri, chiar dacă situațiile sau evenimentele ce sunt ținute sub control nu sunt percepute (conștientizate) ca riscuri. **Despre sistemele de control intern se poate afirma că sunt adecvate sau nu, dar nu se poate susține că nu există.**

Din această cauză, riscul inerent și rezidual au un caracter relativ și nu absolut. Dacă controlul intern implementat la un moment dat în organizație în raport cu un anumit risc are drept consecință o expunere la risc ce depășește limitele de tolerabilitate, riscul rezidual anterior este considerat risc inerent în raport cu ajustările și dezvoltările sistemului de control intern existent. Sistemul de control intern ajustat și dezvoltat pentru a surprinde modificările de circumstanțe se finalizează printr-un nou risc rezidual.

Comentariu Este necesar să se rețină faptul că ipostaza de risc inerent și rezidual se stabilește în raport cu controlul intern.

Datorită frecvenței utilizării, mai ales în cazul managementului pe programe și proiecte, s-a considerat util, ca în finalul acestei secțiuni, să se facă succinte referiri la o metodă de evaluare cantitativă a expunerii la risc, denumită în literatura de specialitate “metoda valorii așteptate”.

Metoda valorii așteptate definește ca modalitate de combinare a probabilității și impactului operațiunea de multiplicare. În aceste condiții, expunerea la risc se calculează după formula:

$$E = P \times I$$

unde:

- E este expunerea la risc;
- P este probabilitatea de apariție a riscului;
- I este impactul asupra obiectivelor, dacă riscul s-ar materializa.

Din formula de mai sus rezultă că *metoda valorii așteptate* este o metodă neutră, deoarece acordă aceeași importanță atât probabilității cât și impactului la evaluarea expunerii la risc.

Comentariu Anterior s-a făcut afirmația că expunerea la risc este o mărime probabilistică, care are semnificație numai înainte de materializarea riscului. Riscul odată materializat nu mai este risc, ci stare de fapt. În termenii teoriei probabilităților, aceasta înseamnă că evenimentul nu mai este probabil, ci sigur, iar probabilitatea evenimentului sigur este 1. În aceste condiții:

$$E = P \times I = 1 \times I = I$$

ceea ce înseamnă că E și-a pierdut semnificația de expunere la risc devenind impact. Ori, dacă ceva se va întâmpla sigur în viitor nu se procedează la controlul riscului, ci la măsuri de gestionare a unei situații dificile (impact materializat).

Programele, proiectele, activitățile și în general orice acțiune structurată, orientată spre realizarea unor obiective, necesită alocare de resurse.

Fără a neglija celelalte resurse, totuși resursele financiare trebuie tratate prioritar, numai și pentru faptul că oricând resursele financiare pot fi convertite în celelalte resurse pentru acoperirea eventualelor deficite.

Practica bugetării, fără a lua în considerare riscurile, poate genera la rândul ei un risc major – riscul de insuficiență a resurselor financiare – care în cazul în care s-ar materializa ar bloca acțiunile.

Bugetarea pe bază de riscuri nu înseamnă nici pe departe alocarea de resurse financiare, care să acopere impactul tuturor riscurilor. Aceasta ar însemna risipă de resurse financiare și negarea însăși a managementului riscurilor, care are drept scop tocmai ținerea sub control a acestora.

Spre exemplu, să presupunem că au fost identificate cinci riscuri. Evaluarea probabilităților de apariție, a impactului în costuri, în cazul în

care riscurile s-ar materializa, și a expunerii la risc utilizând metoda valorii așteptate este prezentată în tabelul de mai jos:

Riscuri	Probabilități de apariție a riscurilor (P)	Impact – majorare costuri (I)	Expunerea la risc (P x I)
Riscul 1	67%	3,5 mil	2,345 mil
Riscul 2	28%	2,0 mil	0,560 mil
Riscul 3	50%	5,0 mil	2,500 mil
Riscul 4	90%	1,0 mil	0,900 mil
Riscul 5	10%	30,0 mil	3,000 mil
Total		41,5 mil	9,305 mil

Unele concluzii:

- Bugetul pe bază de risc nu va fi suplimentat cu 41,5 mil, ci numai cu 9,3 mil, ceea ce înseamnă că în acest tip de bugetare relevanța este expunerea la risc și nu impactul;
- Deși riscul 5 are o probabilitate mică de apariție el va fi tratat cu prioritate deoarece, în cazul materializării, impactul în costuri va depăși de trei ori rezerva de risc cu care s-a majorat bugetul;
- Pe o poziție diametral opusă se situează riscul nr.4, care deși are o probabilitate foarte mare de apariție, impactul materializării sale este foarte redus afectând numai a zecea parte din rezerva bugetară de risc;
- Riscurile 1 și 3 au expuneri “probabilitate medie – impact mediu”, iar în cazul în care s-ar materializa ar consuma prin impact, întreaga rezervă bugetară de risc. Prin urmare, pentru aceste riscuri, trebuie pus la punct un sistem de ținere sub control similar tratării riscului nr.5;
- Riscul nr.2 având și o probabilitate redusă de apariție și un impact redus poate fi asumat.

Bugetarea pe bază de riscuri presupune alocarea în buget și a unei rezerve aferente riscurilor neidentificate. Această rezervă este însă destul de redusă, deoarece se pleacă de la premisa că s-a făcut o analiză riguroasă care a permis identificarea riscurilor semnificative.

Structura unui buget care ia în considerare riscurile este de tipul:

A. Costuri aferente activităților, din care:	xxxx
...	xxxx
...	xxxx
...	xxxx
...	...
...	...
B. Rezerva de risc, din care:	xxxx
- riscuri identificate	xxxx
- riscuri neidentificate	xxxx
Total buget	xxxx

Comentariu Bugetarea pe bază de riscuri presupune asumarea responsabilității unui management al riscurilor eficace. Rezerva de risc nu trebuie interpretată ca fiind o suplimentare a bugetului pentru orice eventualitate. Utilizarea acestei sume trebuie justificată. Dacă se practică un management al riscurilor performant, o parte semnificativă din rezerva de risc devine, la finele acțiunii, economie bugetară.

8. TOLERANȚA LA RISC

Toleranța la risc reprezintă “cantitatea” de risc pe care o organizație este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.

Conceptul de toleranță la risc are semnificații diferite în funcție de natura riscului, care poate fi o oportunitate sau o amenințare.

Când se au în vedere oportunitățile, conceptul de toleranță la risc se referă la analiza cât de mult este dispus cineva să riște în speranța că va beneficia de pe urma acelor oportunități, iar când se au în vedere amenințările, toleranța la risc se referă la expunerea tolerabilă și justificabilă care trebuie atinsă în practică.

În interpretarea conceptelor de mai sus nu trebuie uitat faptul că riscul este o incertitudine. Prin urmare, oportunitatea se poate realiza sau nu, ca de altfel și amenințarea.

Există multe situații când același risc poate fi privit ca o amenințare sau ca o oportunitate, caz în care tolerabilitatea la risc trebuie privită în ambele sensuri. Un exemplu tipic în acest sens îl constituie riscul fluctuației personalului. O fluctuație a personalului în limita a 10% (mărime arbitrară) poate fi, în circumstanțe date, o oportunitate (întinerire personal, facilitarea aplicării standardului – funcții sensibile etc.), iar prin depășirea acestei limite de tolerabilitate poate deveni o amenințare (sincope în realizarea obiectivelor).

Deoarece riscurile ca amenințare suscită cel mai mare interes, succintele comentarii ce urmează se vor referi la toleranța la expunere.

Expunerea la risc (ca o combinație dintre probabilitate și impact), determinată prin metodele de evaluare arătate anterior, capătă sens numai în raport cu nivelul toleranței la risc. Când expunerea la risc este comparată cu toleranța la risc, amploarea măsurilor de control al riscurilor ce trebuie luate devine evidentă. Cu alte cuvinte, **nu valoarea absolută a expunerii la risc este importantă, ci deviația expunerii la risc față de toleranța la risc. Mai simplu spus, esențial este faptul dacă riscul este perceput ca tolerabil sau nu.**

Dacă expunerea la riscul inerent (riscul înainte de aplicarea măsurilor de control intern al riscurilor) este mai mică sau egală cu toleranța la risc definită de manageri nu se impun măsuri de control al riscurilor, ceea ce înseamnă că riscurile sunt acceptate. În caz contrar, sunt necesare măsuri de control al riscurilor astfel încât expunerea la

riscul rezidual (riscul care rămâne după aplicarea măsurilor de control al riscurilor) să se încadreze în limitele de toleranță la risc stabilite.

Dacă riscurile ca amenințări, atunci când se materializează, conduc la compromiterea (totală sau parțială) realizării obiectivelor este firesc să se pună întrebarea: de ce nu se stabilește o toleranță zero la risc? Răspunsul este simplu: pentru că măsurile de control al riscurilor antrenează costuri (financiare și/sau de altă natură), iar în unele situații nu pot fi controlate toate circumstanțele care favorizează materializarea riscurilor. Prin urmare, stabilirea unei limite de toleranță la risc este o problemă, de a pune în echilibru “costul” de controlare al riscurilor cu “costul” (financiar și/sau de altă natură) expunerii, în cazul în care aceasta ar deveni realitate.

Pentru fixarea acestei idei fundamentale în managementul riscurilor se considera utile câteva exemple:

Exemple

- *Serviciul public al penitenciarelor are misiunea de detenție a persoanelor sancționate de instanțele judecătorești cu privarea de libertate pe perioade determinate (în funcție de gravitatea infracțiunii săvârșite). Unul din riscurile inerente acestei misiuni îl constituie evadarea deținuților. Impactul materializării unui astfel de risc este multiplu: prejudicierea imaginii acestui serviciu public, deoarece cetățenii devin neîncrezători în eficacitatea sa și în eficiența cu care sunt folosiți banii pe care-i cedează statului prin impozite și taxe; prejudicierea cetățenilor ca urmare a recidivării, cunoscut fiind faptul că probabilitatea de recidiva este mult mai mare în perioada de evadare decât după ispășirea pedepsei; antrenarea de cheltuieli bugetare suplimentare mari pentru a acoperi costurile de recuperare etc.*

Măsurile de control, aproape total, al acestui risc pot fi sintetizate prin formula: transformarea tuturor penitenciarelor în penitenciare de maximă siguranță. Aceste măsuri de control al riscului vizează aducerea spre zero a probabilității de materializare a riscului, adică a evadărilor efective.

Aplicarea acestor măsuri antrenează însă eforturi financiare foarte mari din partea statului și punerea lor în practică ar genera, cu siguranță, reacții legitime de tipul: în loc să se investească în școli se investește în penitenciare.

Din cele de mai sus rezultă cu claritate că, stabilirea limitei de toleranță la risc nu este o problemă tehnică, ci una de opțiune,

constând în găsirea unui echilibru între “costul” impactului și “costul” măsurilor de control al riscurilor.

Este evident că nu poate fi aplicată măsura de control al riscului de evadare constând în transformarea tuturor penitenciarelor în penitenciare de maxima siguranță și, prin urmare, nici toleranța la risc nu poate fi stabilită în apropierea limitei zero. Stabilirea unor limite de toleranță la risc mai mari face posibilă aplicarea unor măsuri de control al riscurilor mai puțin costisitoare, dar suficient de eficiente.

- *Orice instituție sau serviciu public face aprovizionări fie pentru funcționare, fie pentru realizarea serviciului public. Prin urmare, se va confrunta cu riscul inerent ca marfa transmisă de furnizori să nu concorde întotdeauna, cantitativ și calitativ, cu specificațiile contractuale. Impactul materializării unui astfel de risc constă, în principal, în nerealizarea la parametrii asumați a propriilor servicii și în costuri suplimentare de funcționare. În condițiile stabilirii unei limite foarte scăzute a toleranței la risc ar trebui luate măsuri de control intern de tipul: încetarea relațiilor contractuale, chiar și cu furnizorii care au creat probleme minore; supradimensionarea stocurilor; instituirea unei proceduri exhaustive de recepție etc. Costurile instituirii unor astfel de măsuri de control al riscului sunt mari: creșterea costului de aprovizionare, deoarece furnizorii, care produc la anumite standarde, își recuperează costurile calității prin prețuri mai ridicate; cresc costurile interne, ca urmare a menținerii imobilizate a unor stocuri supradimensionate; creșterea cheltuielilor de recepție, deoarece renunțarea la autorecepție și la recepția prin sondaj implică afectarea unor resurse suplimentare (financiare, umane și de timp) acestei activități de recepție.*

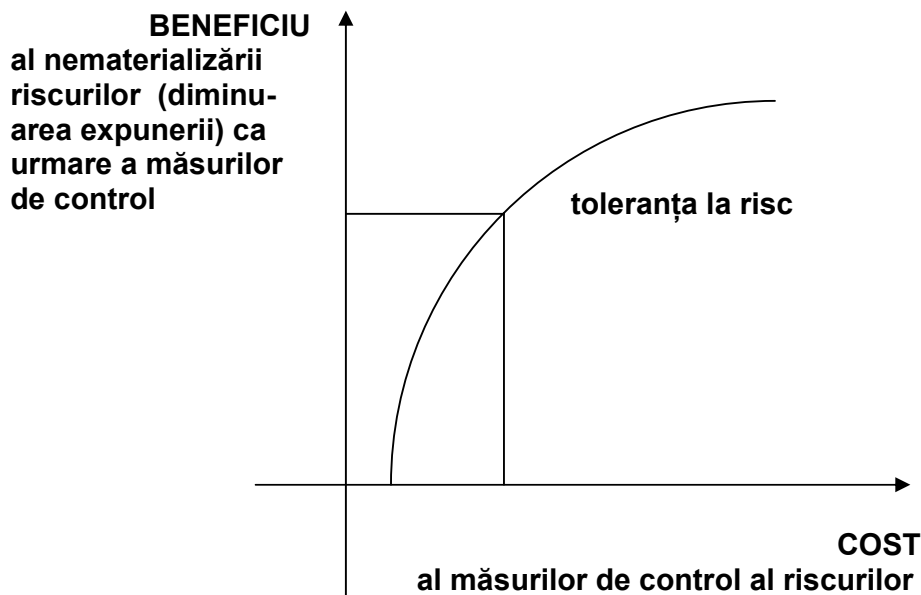
Luarea unor astfel de măsuri de control intern poate genera reacții justificate, de tipul: cheltuiim exagerat de mulți bani pentru a elimina orice incident în aprovizionare, în timp ce problemele noastre mari derivă din tehnologia învechită. Fără îndoială se pune din nou problema unui echilibru între costuri, deci a stabilirii unei limite de toleranță la risc rezonabile.

- *Riscul netransmiterii unor documente justificative compartimentului financiar-contabil afectează fidelitatea rapoartelor. Costurile materializării acestui risc constau în scăderea credibilității organizației, care va fi privită cu suspiciune de toți factorii interesați.*

O măsura radicală de control intern a acestui risc ar fi implementarea unui sistem informatic integrat, care are capacitatea de a semnaliza pe parcursul procesului și în timp real orice anomalie. Evident o astfel de măsură de control intern presupune, cel puțin pentru început, costuri mari, care pot fi susținute sau nu.

Evident, problema echilibrului în stabilirea toleranței la risc apare din nou. Cel puțin pentru o etapă, măsura de control intern, constând în implementarea și monitorizarea respectării unor proceduri, poate conduce la rezultate satisfăcătoare.

Dacă se are în vedere faptul că așa-numitele costuri ale riscurilor pot fi privite ca beneficii ale nematerializării riscurilor, problema stabilirii limitei de toleranță la risc constă în a găsi punctul de echilibru pe binecunoscuta curbă “cost – beneficiu”, figurată mai jos:



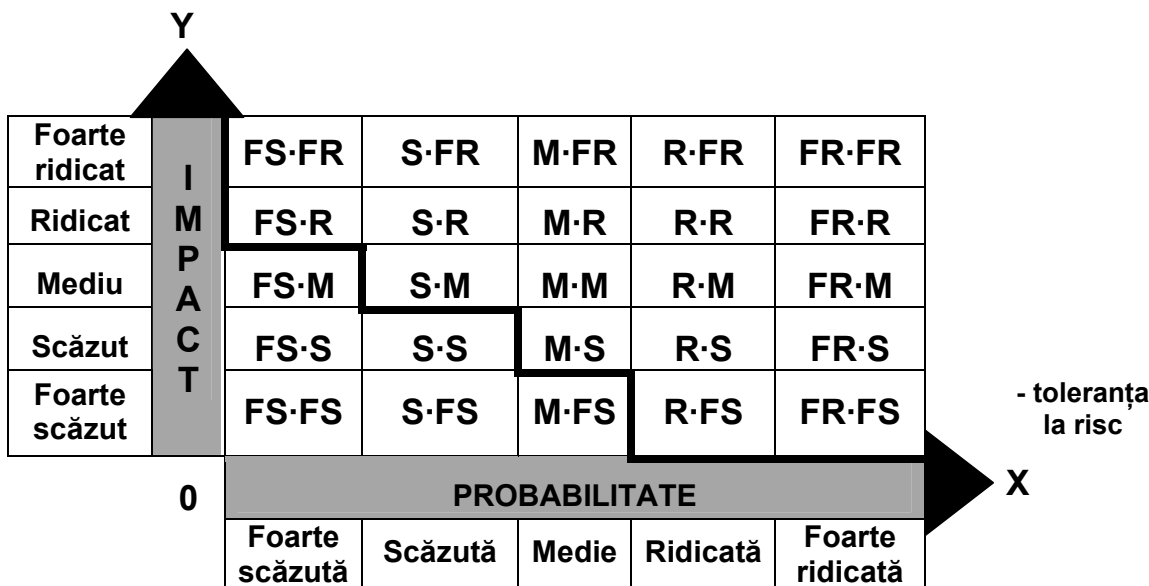
Curba “cost – beneficiu” nu trebuie privită ca o funcție matematică, deoarece numai rareori ea poate fi determinată, ci ca un mod de gândire. Trebuie să fim conștienți că, de la un punct încolo plusurile de costuri pe care le presupune implementarea măsurilor de control a riscurilor nu se mai regăsesc într-un plus justificabil de beneficii.

În concluzie, stabilirea limitei de toleranță la risc este un act major de responsabilitate managerială, fiindcă prin acesta se stabilește expunerea la risc ce este asumată, în corelare cu

costurile, de asemenea asumate, ale măsurilor de control a riscurilor.

Dacă expunerea la risc este o mărime probabilistică măsurată pe scale matriceale (combinație de probabilitate și impact), atunci și toleranța la risc trebuie să respecte aceleași caracteristici.

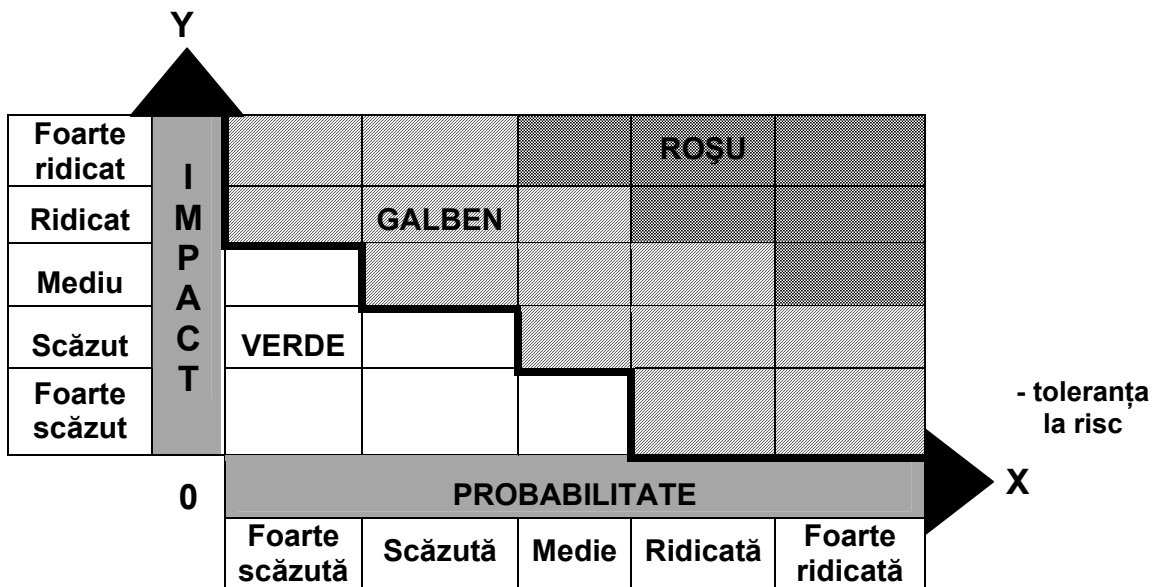
Luând în considerare scala de evaluare în cinci trepte a expunerii la risc, atunci limita de toleranță poate fi reprezentată astfel:



Aceasta înseamnă că toate riscurile, care au un nivel al expunerii ce se situează deasupra limitei de toleranță, trebuie tratate prin măsuri prin care expunerea la riscurile reziduale să se aducă sub această limită de toleranță.

Intensitatea măsurilor de control este direct proporțională cu deviația expunerii la risc față de limita de toleranță stabilită. Din această cauză, în organizațiile care aplică managementul riscurilor s-a generalizat practica utilizării culorilor în vizualizarea profilului de risc. Spre exemplu, pentru riscurile cu expunerea cea mai mare și care deviază cel mai mult de la toleranța la risc se utilizează culoarea roșie, ceea ce semnifică ca peste aceste riscuri nu se poate trece. Culoarea galbenă (zona de atenție) este folosită pentru riscurile a căror expunere depășește limita de toleranță, dar deviația este moderată. Cu culoarea verde sunt reprezentate, în general, riscurile asumate, deci acele riscuri a căror expunere se situează sub limita de toleranță.

Profilul de risc al organizațiilor în care s-a implementat practica descrisă mai sus are următoarea reprezentare grafică:



Comentariu în aparență, practica de mai sus pare un joc. În realitate, este un lucru foarte serios, deoarece prin această metodă se conștientizează în organizație atitudinea ce trebuie avută față de diferitele riscuri și se facilitează monitorizarea.

Spre exemplu, este suficient să știi și să se știe că ești responsabil pentru un risc aflat în zona roșie pentru ca preocupările pentru controlul aceluia risc să nu înceteze decât atunci când evaluarea periodică va confirma că expunerea acestuia s-a redus într-atât încât a ajuns în limita de toleranță. De asemenea, acest joc aparent creează o imagine sugestivă a repartiției zonelor de risc ridicat din cadrul organizației, zone spre care trebuie dirijate eforturile de creare a unui sistem de control intern eficiente.

Comisia Europeană aplică sistematic acest procedeu (acordarea de stegulețe roșii și galbene) pentru a indica zonele de risc aflate în afara limitei de toleranță și spre care trebuie concentrate eforturile de ameliorare a sistemelor de control. Pentru Comisia Europeană pregătirea pentru aderare este o problemă de management al riscurilor, întrunindu-se toate elementele componente ale acestuia, astfel: țara candidată este o organizație; obiectivele organizației sunt cuprinse în documentele de negociere; domeniile în care s-au identificat probleme în raport cu obiectivele asumate sunt zone de risc; problemele identificate în

fiecare domeniu și care amenință realizarea obiectivelor sunt riscurile; culoarea stegulețelor indica amplitudinea deviației expunerii de la limita de toleranță; măsurile ce trebuie întreprinse constituie sistemul de control intern ce trebuie implementat; rapoartele de țară sunt rapoarte de evaluare periodică a expunerii la risc; translatarea de la zona roșie la cea verde indică progresele realizate în implementarea sistemelor de control intern.

Profilul de risc, reprezentat grafic mai sus, rezultă din regruparea riscurilor identificate, evaluate și ierarhizate în raport cu mărimea deviației expunerii de la toleranță la risc.

Profilul de risc creează o imagine globală a organizației din perspectiva riscurilor, însă utilitatea practică o au tabelele de risc, care sunt structurate astfel încât să devină instrumente operaționale ale managementului riscurilor.

Secvența din tabelele de risc (numite și registru de risc), care cuprinde riscurile identificate, evaluarea expunerii riscurilor inerente și intensitatea deviației față de toleranța la risc, se prezintă astfel:

Denumire risc	Risc inerent		
	Probabilitate	Impact	Expunere raportată la limita de toleranță
Riscul 1	R	FR	R·FR (ROȘU)
Riscul 2	M	M	M·M (GALBEN)
Riscul 3	FS	M	FS·M (VERDE)

Nota R·FR, M·M, FS·M reprezintă nivelul expunerii la risc, iar culoarea semnifică intensitatea deviației expunerii la risc față de toleranța la risc.

Limita de toleranță la risc nu este imuabilă. Oricând nivelele superioare de management au libertatea de a crește sau a scădea “cantitatea” de risc pe care sunt dispuse să și-o asume în funcție de circumstanțe și moment. Dar stabilirea limitelor de toleranță și modificarea acestora nu sunt acte arbitrare, deoarece măsurile de control presupun antrenarea de resurse, iar la nivelul organizației resursele sunt limitate. Constrângerile interne și externe (unele riscuri externe nu pot fi gestionate până la un nivel satisfăcător de către organizații) joacă un rol important în stabilirea limitelor de toleranța la risc.

Privită izolat, din perspectiva fiecărui risc în parte, stabilirea limitelor de toleranță la risc nu ridică probleme deosebite, dar cazurile în care se poate proceda astfel sunt rare. La nivelul organizației, lucrurile se complică deoarece apar intercondiționări între riscuri, iar resursele ce pot fi alocate măsurilor de control sunt limitate, fapt ce implică prioritizări. De asemenea, este necesară realizarea unui echilibru între nivelele manageriale care gestionează riscurile. Limitele de toleranță la risc ce trebuie atinse devin ele însele obiective și, drept urmare, este necesară realizarea unui echilibru între competență, responsabilitate și sarcini.

Comentariu în unele țări, care au adoptat instrumentul contractului de management, limitele de toleranță la riscuri fac obiectul acestor contracte. De asemenea, în aceste contracte sunt stipulate și condițiile ce trebuie asigurate de contractant (un nivel superior de management) pentru ca gestionarea riscului în limitele stabilite să fie posibilă.

Un posibil procedeu de stabilire a toleranței la risc în cadrul organizației poate fi următorul:

- Cel mai înalt nivel al managementului unei organizații (ministru, conducătorul unei instituții publice, consiliul de administrație etc.) asistat eventual de un Comitet al riscurilor (dacă acesta este înființat și funcționează) analizează cinci arii majore de risc (riscurile legate de strategie, politici, direcții de acțiune; riscurile legate de personal și de sistemele interne; riscurile legate de corectitudine, conformitate, regularitate, aspecte financiare, răspundere; riscuri legate de reputație; riscurile externe) și emite o opinie asupra toleranței la risc pentru fiecare în parte.
- Aceasta opinie constituie punctul de plecare pentru a se transmite în jos, în organizație, nivelele de toleranță și pentru a stabili pe diferite nivele manageriale limitele până la care le este permis acestora să-și asume riscuri. Toate riscurile, care au expuneri mai mari decât limitele stabilite, trebuie controlate astfel încât riscurile reziduale să aibă o expunere cel mult egală cu toleranța la risc.

Acest proces trebuie privit ca un demers de stabilire a unei serii de limite, autorizate în mod corespunzător de conducere, prin care fiecare nivel al organizației primește îndrumarea necesară privind limitele până la care își poate asuma un risc.

- Dacă la nivele inferioare ale managementului nu se pot atinge limitele de toleranță stabilite este necesară escaladarea riscurilor la nivelul ierarhic imediat superior care poate fie să preia gestionarea directă a riscurilor fie să dispună acele măsuri de

control intern care face posibilă gestionarea riscului de către nivelele manageriale inferioare.

Acest proces de escaladare și reajustare facilitează deciziile de asumare a responsabilității, pentru gestionarea riscurilor în limitele de toleranță.

- Se analizează limitele de toleranță propuse, din perspectiva cost-beneficiu, stabilindu-se dacă sunt necesare ajustări. Scopul acestei analize este de a depista dacă limita de toleranță propusă nu presupune “costuri” exagerat de mari în raport cu beneficiul, sau dacă “costuri” suplimentare reduse ar genera un “spor de beneficiu” semnificativ.
- Se analizează limitele de toleranță ajustate după curba cost-beneficiu din perspectiva resurselor totale pe care organizația le poate alocă măsurilor de control. Dacă resursele sunt insuficiente, se operează o ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități și o reajustare a limitelor de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare.
- În final, limitele de toleranță ajustate se transformă în limită maximă a expunerii la riscurile reziduale. Tabelele/registrele de riscuri se vor completa cu această secvență astfel:

Descrierea riscului	Risc inerent			Măsuri de control intern	Risc rezidual		
	Probabilitate	Impact	Expuneri		Probabilitate	Impact	Expuneri

9. RĂSPUNSUL LA RISC – CONTROLAREA RISCURILOR

După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-au definit limitele de toleranță în cadrul cărora organizația este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte.

Comentariu așa cum s-a menționat în secțiunile anterioare, etapizarea are un caracter mai mult teoretic menit să faciliteze înțelegerea procesului. În realitate, etapele se întrepătrund în cadrul procesului de documentare și analiză a riscurilor. Cu alte cuvinte, răspunsul la risc este deja formulat pe parcursul analizei riscurilor. În esență răspunsul la risc nu este altceva decât atitudinea managementului organizației față de posibilele amenințări sau față de eventualele oportunități.

Răspunsul la risc depinde de natura riscurilor privite din perspectiva posibilităților de control (de stăpânire). De fapt, este vorba de răspunsul la următoarele întrebări: riscurile pot fi sau nu controlate de organizație?; dacă da, organizația poate controla riscurile până la un nivel satisfăcător?; dacă nu, organizația poate externaliza riscurile sau activitățile generatoare de riscuri?

Controlul riscurilor văzute ca amenințări, înseamnă că, la nivelul organizației, este posibilă atenuarea probabilității de materializare sau a impactului în cazul în care riscul s-ar materializa sau a amândurora.

În caz contrar, riscurile sunt necontrolabile dacă organizația nu are posibilitatea de a interveni direct pentru atenuarea probabilității și/sau impactului. Această situație se întâlnește cel mai frecvent în cazul riscurilor externe generate de mediul (contextul) în care organizația funcționează.

Problema controlării/necontrolării riscurilor este abordată, cel mai adesea, în mod relativ și nu absolut, adică în funcție de toleranță. În acest context se vorbește despre riscuri care nu pot fi controlate până la un nivel satisfăcător al expunerii sau despre riscuri controlabile parțial.

Comentariu în secțiunea consacrată identificării riscurilor se menționa faptul că riscurile cu probabilitate de apariție de 100% sunt certitudini, iar cele cu probabilitate de apariție 0% sunt ficțiuni. până acum, s-au dobândit suficiente cunoștințe pentru a face unele nuanțări. Certitudinile sunt evenimente care vor apare cu siguranța în viitor, ceea ce înseamnă că organizația nu poate controla probabilitatea de apariție a unor astfel de evenimente. Singura posibilitate de a acționa a organizației rămâne în direcția

atenuării impactului, iar dacă nici aceasta nu este posibilă, riscul este complet necontrolabil. Certitudinile cu impact semnificativ implică din partea organizației fundamentarea unor planuri de gestiune a situațiilor dificile ce vor apare cu siguranța. Certitudinile au relevanță atât în raport cu riscurile inerente, cât și cu cele reziduale (atunci când este posibilă o atenuare a impactului). Ficțiunile au această semnificație numai în raport cu riscurile inerente. În cazul riscurilor reziduale ele pot deveni ținte de atins dacă riscurile sunt complet controlabile din punct de vedere al probabilității. De asemenea, non-problema este relevantă numai în raport cu riscul inerent, dar poate deveni o țintă pentru riscul rezidual atunci când organizația poate controla complet impactul.

În teoria riscurilor s-au identificat câteva strategii alternative pe care managerii le pot adopta ca răspuns la risc.

- **Acceptarea (tolerarea) riscurilor**

Acest tip de răspuns la risc constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente a căror expunere este mai mică decât toleranța la risc. Se reamintește faptul că nu întotdeauna toleranța la risc poate fi stabilită nerestricționat. Sunt suficiente cazurile în care riscurile nu pot fi controlate intern până la un nivel acceptabil al expunerii sau, costurile pe care le incumbă măsurile de control sunt disproporționat de mari în raport cu beneficiile. În consecință, acceptarea intervine atunci când riscurile sunt liber asumate sau când aplicarea unei alte strategii de răspuns la risc nu este posibilă. Această opțiune de răspuns la risc trebuie însoțită, mai ales atunci când limita de toleranță nu a putut fi stabilită liber, de planuri de gestiune a problemelor dificile care să abordeze tratarea impactului atunci când riscul se materializează.

Acceptarea (tolerarea) riscurilor este o strategie de răspuns la risc recomandată pentru riscurile cu expunere scăzută. În cazul riscurilor cu expunere medie sau mare acceptarea riscurilor este inadecvată și, de aceea, în astfel de situații, opțiunea trebuie temeinic justificată.

- **Monitorizarea permanentă a riscurilor**

Acest tip de răspuns la risc constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanenta supraveghere. Parametrul supravegheat cu precădere este probabilitatea, deoarece strategia monitorizării se aplica în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție. În esență, strategia de monitorizare presupune o amânare a luării măsurilor de control până în momentul în care circumstanțele determina o creștere a probabilității de apariție a riscurilor supuse acestui tratament.

Avantajul aplicării unei astfel de strategii de răspuns la risc constă în utilizarea resurselor disponibile la un moment dat numai pentru riscurile cu expunere mare, organizația aflându-se permanent în situația de a-și prioritiza acțiunile de tratare a riscurilor în funcție de resurse.

Dezavantajul strategiei constă în faptul că întârzierea în tratarea riscului poate diminua șansele de a face în viitor un management eficace al riscurilor. Din această cauză, aplicarea strategiei de monitorizare permanentă a riscurilor trebuie precedată de o analiză serioasă a duratei pe care o presupune implementarea măsurilor de tratare a riscurilor. Dacă această durată este mare, este de preferat ca momentul de debut al tratării riscurilor să nu fie amânat. Unei astfel de analize trebuie supuse obligatoriu riscurile cu probabilitate mică de apariție, dar cu un impact ridicat dacă obiectivele afectate au caracter strategic.

- **Evitarea riscurilor**

Această strategie de răspuns la risc constă în eliminarea activităților (circumstanțelor) care generează riscurile. Trebuie menționat faptul că opțiunea evitării riscurilor este semnificativ redusă în sectorul public față de cel privat. Anumite activități se desfășoară în sectorul public tocmai pentru că riscurile asociate sunt atât de mari încât nu există altă posibilitate de a obține unele rezultate ce țin de interesul general.

Dacă aplicarea strategiei de evitare a riscurilor este limitată în cazul activităților ce țin de scopul organizației publice, ea poate fi avută în vedere pentru o serie întreagă de activități “suport”, dacă nu există altă cale de a controla riscurile în limite tolerabile.

Exemple Este de preferat să se restrângă un proiect (eliminarea unor obiective și, implicit, a activităților aferente) dacă riscurile asociate unor activități sunt atât de mari încât ar pune în pericol corelația cost/beneficiu preconizată pentru acel proiect. De asemenea, se poate renunța la un furnizor sau la un angajat dacă riscurile asociate acestora sunt prea mari pentru a putea fi controlate cu costuri rezonabile sau se poate înlocui o activitate (spre exemplu manuală) cu o alta (spre exemplu, concepută în sistem informatizat) ale cărei riscuri sunt mai reduse ce pot fi controlate în limitele de toleranță fără a implica costuri disproporționat de mari în raport cu beneficiile.

- **Transferarea (externalizarea) riscurilor**

Această strategie de răspuns la risc constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are expertiza necesară gestionării aceluși risc, încheindu-se în acest scop un contract. Prin aceasta se urmărește,

pe de o parte, micșorarea expunerii organizației, iar pe de altă parte, gestionarea eficace a riscului de către un terț specializat.

Această opțiune este benefică mai ales în cazul riscurilor financiare și patrimoniale. Cel mai cunoscut exemplu de transfer al riscurilor îl constituie contractele de asigurare. În schimbul unei sume de bani (prima de asigurare) terțul (societatea asiguratoare) preia asupra sa riscul asigurat obligându-se să despăgubească organizația care a transferat riscul, în cazul în care riscul se materializează.

Este important de menționat că anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile. În particular, nu este posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea organizației. În fața beneficiarilor organizația rămâne responsabilă, chiar dacă aceasta a contractat unele servicii cu terțe părți. Din această cauză relațiile cu aceste terțe părți trebuie gestionate cu deosebită atenție pentru a se asigura că riscul transferat este cu adevărat gestionat eficace de către terț.

- **Tratarea (atenuarea) riscurilor**

Aceasta este abordarea cea mai frecventă pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă organizația. Opțiunea tratării (atenuării) riscurilor constă în faptul că în timp ce organizația va continua să desfășoare activitățile care generează riscuri, aceasta ia măsuri (implementează instrumente/dispozitive de control intern) pentru a menține riscurile în limite acceptabile (tolerabile).

Raportate la această strategie de răspuns la risc celelalte strategii menționate mai sus pot fi considerate ca fiind excepții recurgându-se la ele numai atunci când riscurile nu pot fi controlate intern până la un nivel satisfăcător care nu periclitează realizarea obiectivelor. De aici și importanța controlului intern în managementul riscurilor. Acesta, odată implementat, are menirea să ofere asigurări rezonabile că obiectivele vor fi atinse, ceea ce este același lucru cu a afirma că prin control intern se obțin asigurări rezonabile asupra menținerii riscurilor în limite acceptabile.

La începutul acestei secțiuni se făcea precizarea că tratarea riscurilor înseamnă acțiunea prin măsuri de atenuare a probabilității, a impactului sau a amândurora.

Ilustrăm acest fapt printr-un exemplu:

Obiectiv – securitatea activelor;

Risc – intrare în gestiune a unor materiale neconforme cantitativ și calitativ cu specificațiile contractuale.

Măsuri de control intern	Aționează asupra:
- Revizuirea portofoliului de furnizori	Probabilității
- Inserarea în contracte a unor clauze asiguratorii	Impactului
- Ameliorarea sistemului de recepție	Probabilitate și impact

În concluzie, a trata riscurile înseamnă a ține riscurile sub control prin măsuri de control intern.

- **Tratarea situațiilor dificile**

Tratarea situațiilor dificile constă în elaborarea unor planuri ce urmăresc diminuarea impactului în cazul în care riscul se materializează. după cum s-a precizat, riscul este un eveniment probabil a cărui materializare nu poate fi exclusă, oricâte măsuri de control intern s-ar lua. De aceea, **strategia tratării situațiilor dificile nu este o alternativă la celelalte strategii**, ci o acțiune complementară. În esență, prin tratarea situațiilor dificile se dă un răspuns la întrebarea: Ce facem dacă măsurile de control intern eșuează și riscul se produce?

Orice risc care este acceptat, monitorizat sau tratat trebuie însoțit de un plan care să descrie acțiunile ce trebuie întreprinse în cazul în care riscurile se materializează.

Din perspectiva managementului riscurilor, a realiza obiectivele înseamnă:

- a planifica activitățile (acțiunile) ce trebuie să se desfășoare pentru a realiza obiectivele propuse (procesul);
- a planifica acțiunile de control intern necesare stăpânirii riscurilor și a le integra în planul de activități generale (planul A);
- a planifica acțiunile ce trebuie întreprinse dacă riscurile se materializează (planul B).

Procesul, planul A și planul B sunt elementele esențiale ale unui management eficace care a integrat managementul riscurilor.

Întrucât, măsurile ce trebuie luate pentru a stăpâni riscurile se înscriu în sfera de cuprindere a sistemului de control intern, s-a considerat utilă prezentarea succintă a unor elemente componente ale acestuia, reamintind că o tratare mai detaliată este cuprinsă în lucrarea

“Îndrumar metodologic – cadru pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial ale instituțiilor publice”.

Măsurile luate, de management în tratarea riscurilor sunt denumite în teoria generală a controlului intern sub denumirea de dispozitive sau instrumente de control intern.

Dacă riscurile ajung să se materializeze, deci să se transforme în situații dificile, cauza trebuie căutată întotdeauna în “defectul” acestor dispozitive/instrumente de control intern. Bineînțeles această afirmație vizează riscurile care pot fi controlate de organizație în limite de toleranță rezonabile impuse de raportul cost-beneficiu.

Diversitatea dispozitivelor/instrumentelor de control intern este considerabilă deoarece privește toate aspectele legate de activitățile organizației și de organizație ca entitate globală, însă ele pot fi clasificate în șase grupe mari după cum urmează: obiective; mijloace; sistem de informare; organizare; proceduri; supervizare.

Fără îndoială, există și alte tipuri de grupări, dar toate cuprind, în principal, aceleași elemente și vehiculează aceleași noțiuni. De altfel, nu gruparea în sine este importantă ci fixarea unui cadru de referință capabil să sistematizeze problematica controlului intern ca mijloc de control al riscurilor.

- **Obiectivele** grupează instrumentele/dispozitivele de control intern puse în operă prin măsurile (acțiunile) ce vizează: definirea clară (obiectivele vagi nu permit clarificarea sensului acțiunii ce trebuie întreprinsă pentru atingerea lor și nici identificarea riscurilor care amenință obținerea rezultatelor dorite); ierarhizarea (obiectivele generale trebuie descompuse într-un sistem piramidal până la nivelul posturilor clarificându-se astfel sarcinile, competențele și responsabilitățile fiecărui membru al organizației); convergența (eliminarea contradictorialității și participarea obiectivelor subsecvente la realizarea obiectivelor de nivel superior până la nivelul misiunii); măsurabilitatea (asocierea unor indicatori de rezultate cuantificabili ce pot fi monitorizați); monitorizarea prin sistemul informațional (lipsa monitorizării face imposibilă coordonarea și introducerea măsurilor corective); încadrarea în timp (planificarea pe orizonturi de timp determinate și corelate); caracterul mobilizator (obiectivele trebuie să stimuleze inițiativa fără a deveni însă nerealistă).

Circumstanțele care potențează apariția riscurilor își au de multe ori originea tocmai în nerespectarea acestor principii ce guvernează sistemul de obiective.

Exemplu Biroul de plăți facturi are ca obiectiv fixat “depunerea tuturor eforturilor pentru plata corectă și în termen a facturilor”. Printr-o analiză de risc, s-a identificat riscul de “întârzieri în plăți” și riscul “plăți eronate”. Probabilitatea de apariție a riscului de întârziere era de 11%, deoarece din 1152 facturi plătite 127 fuseseră plătite cu întârziere de 5 până la 15 zile. Probabilitatea de apariție a riscului plăți eronate era de 8%, deoarece la 17 din cele 1152 facturi ordinele de plată aveau contul sau banca furnizorului eronate, la 49 sumele plătite în plus erau de 53,2 mil. lei, iar la 26 sumele plătite în minus erau în același quantum. Impactul materializării acestor riscuri, constând în penalități de întârziere și în costuri de recuperare, a fost de 15,9 mil. lei.

În mod evident, aceste riscuri aveau o expunere prea mare pentru a putea fi tolerate. Limita de toleranță admisă de managementul organizației era fixată la 1/1000 pentru plăți întârziate sau eronate cu un quantum al pagubei de cel mult 1 milion.

Din analiza de risc, s-a constatat că una din circumstanțele care favorizau apariția acestor riscuri consta tocmai în nedefinirea clară a obiectivului și în lipsa unui indicator de rezultate. Prin urmare, s-a dispus și operaționalizat următorul dispozitiv de control intern din categoria obiective: obiectiv de realizat – 99,9% plăți corecte și în termen; penalități admise suportate din rezultate financiare, 1 mil. lei la 10 mld. lei plăți efectuate. Responsabilizarea biroului în raport cu acest obiectiv, poate determina intrarea riscului rezidual în limitele de toleranță admise.

- **Mijloacele** reprezintă grupa de dispozitive/instrumente de control intern implementate prin măsuri (acțiuni) de adecvare a mijloacelor în raport cu obiectivele. Circumstanțele care favorizează apariția unor riscuri ce afectează realizarea obiectivelor constau, de multe ori, în grave distorsiuni între resurse și obiective. În categoria resurse sunt incluse resursele umane, financiare și tehnice (în accepțiunea cea mai largă).

Exemplu Analiza de risc efectuată în exemplul precedent a scos în evidență ca jumătate din întârzierile la plată a facturilor s-a datorat lipsei de resurse financiare, survenite ca urmare a necorelării volumului de fonduri solicitate prin deschiderile de credite cu plățile ce deveneau exigibile în cursul perioadei. De asemenea, erorile de cont și bancă aveau drept cauză lipsa unor mijloace tehnice adecvate pentru gestionarea unei baze de date privind furnizorii. Ca urmare a acestui fapt, fixarea obiectivului de 99,9% plăți corecte și în termen, trebuie corelat și cu mijloacele ce concură la

realizarea lui și care permit riscului rezidual să se încadreze în limitele de toleranță. Repartizarea către Biroului de plăți a unor calculatoare și garantarea disponibilității de resurse financiare în cont, constituie dispozitive/instrumente de control intern din categoria “mijloace” care vor diminua cu certitudine expunerea la risc.

Dar resursele nu trebuie privite numai din perspectiva cantitativă, ci și calitativă. Analiza de risc a scos în evidență că multe din întârzierile și erorile în plăți s-au datorat și unor carente în pregătirea profesională. Includerea într-un program de pregătire profesională a personalului Biroului de plăți este, de asemenea, un dispozitiv/instrument de control intern din categoria mijloace pus în operă pentru a stăpâni riscurile în plăți și aducerea lor în limitele de toleranță.

- **Sistemul de informare** este grupa dispozitivelor/instrumentelor de control intern operaționalizate ca urmare a măsurilor (acțiunilor) ce vizează realizarea unui sistem informațional și de pilotaj complet (se referă la toate funcțiile și activitățile organizației), fiabil (corectitudinea și veridicitatea informațiilor), exhaustiv (cuprinderea tuturor informațiilor relevante), pertinent și util (care satisface necesitățile decizionale), oportun (furnizarea informațiilor atunci când este necesar) și neredundant (abundența inutilă a datelor furnizate). Sunt extrem de frecvente cazurile în care riscurile își au cauzele de manifestare în inadecvarea sistemului informațional. O analiză chiar și fugară scoate în evidență faptul că organizațiile au, în marea lor majoritate, sisteme informaționale lacunare, contradictorii, redundante, inertiiale, nestructurate în funcție de necesitățile diferitelor nivele manageriale etc.

Exemplu în cazul analizat anterior s-a relevat faptul că riscul de întârzieri în plăți s-a datorat, printre altele, și lipsei de resurse financiare. Golul de casă este la rândul său un risc care s-a manifestat în cadrul Biroului însărcinat cu planificarea resurselor financiare în limita creditelor bugetare. Așa cum arătam, analiza de risc a scos în evidență că acest birou nu a putut controla riscul deoarece nu dispunea de informațiile necesare referitoare la contractele în derulare, recepțiile efectuate sau în curs, livrările ce urmau să se producă în cadrul perioadei pentru care se solicita deschiderea de credite. Toate aceste curențe ale sistemului informațional au condus la o subdimensionare a cererii de credite și, în final, la materializarea riscului de insuficiență a resurselor financiare. Punerea în operă a unui sistem informațional adecvat necesităților Biroului de planificare este un instrument de control

intern din grupa – “sistem informațional”, prin care riscul de gol de casă este adus în limitele de toleranță.

Comentariu Riscul “întârzieri în plăți” și riscul “gol de casa” sunt două riscuri corelate. Instrumentul de control intern conceput pentru tratarea riscului “gol de casă” rezolva parțial și tratarea riscului “întârzieri în plăți”. Prin acest comentariu se face trimitere la unele precizări anterioare referitoare la corelarea riscurilor și la efectul multiplu al unor dispozitive de control intern implementate.

Totodată, se considera oportună mențiunea că riscul “gol de casă” este dependent de un alt risc și anume – deschideri limitate – care este un risc extern organizației. Ministerul Finanțelor Publice are posibilitatea legală să limiteze deschiderile de credite dacă încasarea veniturilor statului nu urmează tendința previzionată. Organizația nu poate controla acest risc prin dispozitive de control intern, dar aceasta nu înseamnă că nu trebuie să conceapă măsuri de atenuare a impactului cum ar fi: prioritizări în plăți, limitări plăți în avans, discuții cu furnizorii pentru reeșalonări de plăți etc.

- **Organizarea** este grupa dispozitivelor/instrumentelor de control intern rezultate ca urmare a aplicării măsurilor (acțiunilor) ce vizează corectarea anomaliilor depistate în organizarea procesuală și structurală, și care constituie circumstanțe favorizante pentru manifestarea riscurilor.

Exemplu Unul dintre principiile fundamentale ce stau la baza organizării este principiul separării funcțiilor (atribuții, sarcini). În esență, acest principiu constă în aceea că sarcini considerate a fi incompatibile nu trebuie repartizate aceleiași persoane și, uneori, aceleiași componente structurale a organizației. Aplicarea principiului separării funcțiilor în organizare operaționalizează controlul mutual (reciproc). Cu alte cuvinte, dacă mai multe persoane sau componente structurale participă în cadrul unui proces (organizare procesuală – organizare flux) la realizarea unui obiectiv, ele se controlează reciproc din perspectiva funcțiilor pe care le îndeplinesc în cadrul procesului.

Formele în care este pus în practică acest principiu sunt extrem de diverse fapt pentru care, în cele ce urmează, ne vom referi la forma cea mai cunoscută pe care o îmbracă acest principiu atunci când obiectivul urmărit în cadrul organizației este securitatea activelor. Categoria de riscuri cea mai importantă care constituie amenințări pentru realizarea acestui obiectiv cuprinde riscurile ce pot fi subsumate fraudei și distorsionării rezultatelor.

Forma extinsă a principiului separației funcțiilor menită să țină sub control riscurile de fraudare și distorsionare a rezultatelor care

afectează obiectivul de securitate a activelor are la bază considerarea ca incompatibile a următoarelor funcțiuni: funcția de dispoziție; funcția de înregistrare contabilă; funcția de deținere (funcția gestionară) și funcția de control. A pune aceste funcții (sau numai două dintre ele) în mâna aceleiași persoane înseamnă a se asuma riscuri cu expunere foarte mare asupra obiectivului ce se referă la securitatea activelor. O astfel de persoană poate deturna extrem de ușor fondurile organizației, deoarece nu există nici un control reciproc pe parcursul procesului de angajare, lichidare, ordonanțare și plată. De aceea separarea funcțiunilor este un instrument/dispozitiv de control intern fundamental menit să prevină (expunere rezonabilă) riscurile de fraudare și distorsionare a rezultatelor.

Pentru a exemplifica concret, să luăm în considerare procesul de aprovizionare. Competența de a angaja organizația în raporturi juridice cu terții aparține de drept conducătorului organizației, însă acesta o poate delega anumitor persoane care se ocupă de aprovizionare, acestea putând încheia contracte. Competența de a constata serviciul făcut (recepționarea mărfurilor livrate) este delegată unor comisii de recepție care sunt responsabile pentru constatările făcute. Competența de a deține bunurile în păstrare până la utilizarea lor este delegată unor persoane numite gestionari. Competența de a verifica că factura emisă de terț este conformă cu serviciul făcut intră în responsabilitatea persoanelor ce constată obligația de plată. Înregistrarea în contabilitate a creșterii de activ și obligației de plată este atribuită contabilului. Actul de dispoziție prin care se dispune casierului (funcția de deținere a fondurilor) să plătească este încredințată celor care încheie angajamentele, deoarece prin acest act de dispoziție se stinge raportul juridic încheiat. Competența de a efectua plata aparține funcției de deținere a fondurilor (banca, trezorerie, casier). Procedându-se astfel, se instituie un control reciproc pe parcursul procesului inițiat prin angajament: comisia de recepție controlează modul în care furnizorul și-a îndeplinit obligațiile asumate prin angajament; gestionarul controlează corectitudinea recepției, deoarece el este responsabil de integritatea gestiunii sale; contabilul controlează documentele justificative în care s-au consemnat operațiunile patrimoniale; ordonatorul (cel care a angajat juridic organizația) va dispune plata numai după ce va controla că cei cărora le-a delegat competența și-au îndeplinit corect sarcinile încredințate; deținătorul de fonduri va controla ca cel care-i dă dispoziție să plătească este cel în drept și că are în

gestiune fondurile necesare etc. În aceste condiții este aproape imposibil să se efectueze plăți în alte conturi (deturnare) decât ale terțului, ci numai pentru a stinge obligații certe izvorâte din servicii efectiv prestate, fără ca orice anomalie să se reflecte în situațiile contabile.

Comentariu Din păcate, acest principiu respectat de legislația anterioară Legii nr.500/2002 a fost încălcat de aceasta din urmă introducându-se, fără voie, un risc în gestiunea fondurilor publice.

Conform principiului separației funcțiilor, dreptul de dispoziție nu poate aparține contabilului, ci numai ordonatorului. Cu alte cuvinte, cel care dispune plata trebuie să fie ordonatorul și nu contabilul. Contabilul are funcția de a înregistra, căreia i se poate atașa și funcția de a controla, în virtutea obligației legale de a verifica documentele justificative care stau la baza înregistrărilor contabile. Conform art.52 alin.(5) din actul normativ menționat “instrumentele de plată se semnează de contabil și șeful compartimentului financiar-contabil”, iar apoi sunt transmise trezoreriei însărcinate cu “efectuarea plăților dispuse de persoanele autorizate ale instituțiilor publice” (art.60 alin.(1) litera “b”). În virtutea acestor reglementări, contabilul, care verifică și înregistrează are și dreptul de a dispune trezoreriei să facă plata, încălcându-se astfel principiul separării funcțiilor, deși acesta este reglementat prin prevederile art.52 alin.(2) ale aceluiași act normativ astfel: “Execuția bugetară se bazează pe principiul separării atribuțiilor persoanelor care au calitatea de ordonator de credite de atribuțiile persoanelor care au calitatea de contabil”. Controlul reciproc între ordonator și contabil nu mai funcționează, ceea ce incumbă un risc considerabil în realizarea obiectivului privind securitatea activelor.

- **Procedurile** sunt acele instrumente/dispozitive de control intern prin care se controlează riscurile generate de necunoașterea proceselor și regulilor ce trebuie respectate în desfășurarea activităților. A munci fără a formaliza modul în care fiecare trebuie să procedeze, înseamnă a nu exista un control intern eficace, menit să țină sub control riscurile și să se obțină astfel o asigurare rezonabilă că obiectivele vor fi atinse. Pentru ca procedurile să devină instrumente/dispozitive de control intern eficace acestea trebuie: să se refere la toate procesele și activitățile importante; să fie scrise; să fie actualizate în permanență; să fie aduse la cunoștința executanților; să fie simple și pe înțelesul tuturor.

Multe dintre riscuri își au cauza în lipsa procedurilor. De câte ori nu se invocă ca explicație pentru un eșec necunoașterea sau ambiguitatea

unor reguli? Managerii au obligația de a face clar pentru cei implicați ce trebuie făcut și cum trebuie făcut, fără a lăsa loc la interpretări.

Comentariu Pentru a se înțelege ce este aceea o procedură credem că este utilă comparația cu realizarea unui program de calculator menit să soluționeze o problemă sau, cu alte cuvinte, să se realizeze un obiectiv. Pentru a soluționa problema, calculatorul trebuie "învățat" ce trebuie să facă și, mai ales, cum trebuie să facă. A-l "învăța" nu înseamnă a-i da instrucțiuni generale, ci de a elabora o procedura amănunțită care să explice pas cu pas ceea ce trebuie făcut în oricare din situațiile pe care le poate întâlni în soluționarea problemei. Nimic nu poate fi lăsat nelămurit, deoarece eșecul este garantat. Înșiruirea de operațiuni elementare trebuie formalizată, adică transpusă într-un limbaj "pe înțelesul" acestuia. În termeni IT această înșiruire logică de operațiuni elementare scrisă într-un limbaj inteligibil se numește program, iar în termenii controlului intern și ai managementului riscurilor se numește procedură.

Dacă programul descrie corect procesul ce conduce la soluționarea problemei, atunci calculatorul va "livra" întotdeauna rezultatele așteptate. În mod similar, dacă o organizație are proceduri formalizate prin care sunt descrise fără ambiguități operațiunile ce trebuie făcute în cadrul fiecărei activități sau proces, atunci riscurile care ar afecta realizarea obiectivelor ar deveni minime.

Exemplu O analiză de risc a scos în evidență că, în activitatea de deplasări în străinătate, există riscul ca pașapoartele unor membri ai delegațiilor nominalizate să nu fie disponibile în preziua plecării. Deși probabilitatea de apariție a acestui risc este scăzută impactul este considerabil, fapt pentru care riscul trebuie tratat astfel încât, prin implementarea unor instrumente de control intern, expunerea riscului rezidual să tindă către zero. Circumstanțele care favorizează apariția acestui risc constau în neanunțarea în timp util (minim patru zile înainte de data plecării) a biroului care are ca sarcina efectuarea demersurilor către Ministerul Afacerilor Externe pentru eliberarea, prelungirea sau confecționarea pașapoartelor, după caz. Din analiză a rezultat că instrumentul de control intern cu costurile cele mai reduse este de natură procedurală. Prin urmare, s-a decis completarea procedurii existente cu următoarea secvență: concomitent cu depunerea spre aprobare a memorandumului de deplasare, se va comunica biroului însărcinat cu preluarea pașapoartelor numele persoanelor ce compun delegația și perioada în care va avea loc deplasarea. Biroul va

verifica situația pașapoartelor pentru fiecare membru al delegației; în cazul în care apare situația de pașaport expirat, dar cu posibilitate de prelungire, se inițiază demersurile de prelungire; în cazul în care nu există pașaport sau pașaportul nu mai poate fi prelungit se anunță membrul delegației pentru a depune documentele necesare inițierii procedurii de confecționare; nerespectarea procedurii este sancționată cu recuperarea eventualelor costuri angajate de la cei în culpa; comunicarea procedurii către toți salariații.

- **Supervizarea** grupează instrumentele/dispozitivele de control intern menite să țină sub control riscurile ce rezultă din anomalii în exercitarea controlului ierarhic. Astfel de instrumente de control intern vizează stilul managerial al responsabililor de pe diferite nivele. A superviza nu înseamnă a reface munca subordonaților, a căuta eroarea cu orice preț sau a supraveghea în permanență procesele. A superviza înseamnă, în primul rând, a îndruma (coordona), a încuraja și, numai în ultimul rând, a verifica. Supervizarea trebuie să se bazeze pe un sistem informațional adecvat, să fie universală (să se refere la toate activitățile) și să fie consemnată (viza, raport etc.) pentru a putea fi evaluată. La prima vedere ar părea surprinzător, însă sunt frecvente cazurile în care circumstanțele care favorizează apariția unor riscuri țin de o supervizare defectuoasă. Un manager trebuie să se asigure că sectorul de care este responsabil funcționează, iar personalul trebuie să aibă convingerea că activitatea acestuia este supravegheată.

Exemplu O analiză vizând evaluarea sistemului de supervizare a scos în evidență că un salariat, care avea ca sarcină elaborarea unei informări de sinteză, la baza căreia stăteau raportările colegilor săi, ajunsese să întocmească această raportare prin estimare și nu prin centralizare, din varii motive (observarea unor tendințe sistematice, evitarea unor situații dificile în raporturile cu colegii, percepția că lucrarea nu prezintă un interes deosebit, credința că eventualele abateri nu au un impact semnificativ în luarea deciziilor etc.). Toate acestea s-au datorat faptului că activitatea sa nu a fost supervizată timp îndelungat de manager. Pentru a se evita anumite riscuri, a căror apariție ar fi fost potențată de lipsa de fiabilitate a sistemului de informare, s-a introdus ca instrument/dispozitiv de control intern un plan de supervizare modulată în frecvență și intensitate.

Dar instrumentele/dispozitivele de control intern pot fi analizate și prin prisma modului în care acestea acționează în tratarea riscurilor, deosebindu-se următoarele tipuri:

- **Instrumente/dispozitive de control intern preventiv**

Aceste instrumente de control intern sunt menite să limiteze posibilitatea ca anumite riscuri să se materializeze. Cu cât materializarea unor riscuri este mai nedorită, cu atât mai importantă devine implementarea instrumentelor de control intern preventive. Majoritatea instrumentelor puse în operă în organizație au tendința de a aparține acestei categorii. De altfel, exemplele care au fost date până acum pe parcursul lucrării de față se referă, în majoritatea lor, la instrumente de control intern cu caracter preventiv. Reluam câteva dintre acestea: separarea funcțiilor previne riscurile de fraudă; procedurile previn riscurile de neregularitate și neconformitate; mijloacele previn riscurile datorate indisponibilității de resurse etc.

Comentariu Atunci când instrumentele de control preventiv sunt reglementate la nivel de acte normative ce stabilesc și sancțiuni pentru neconformare, aceste instrumente sunt cunoscute și sub denumirea de control directiv. Spre exemplu, obligația de a purta echipament de protecție și de a instrui personalul care desfășoară activități periculoase, reglementate de legislația de protecție a muncii, sunt instrumente de control intern directiv.

- **Instrumente/dispozitive de control intern cu caracter corectiv**

Aceste instrumente sunt concepute pentru a limita impactul riscurilor materializate.

Exemplu: includerea în contracte a unor prevederi care permit recuperarea supraplăților dacă acest risc se produce; asigurarea permite recuperarea financiară în cazul materializării riscurilor asigurate; planurile de gestionare a situațiilor dificile, care asigură revenirea organizațiilor la situația normală, asigurându-i continuitatea etc.

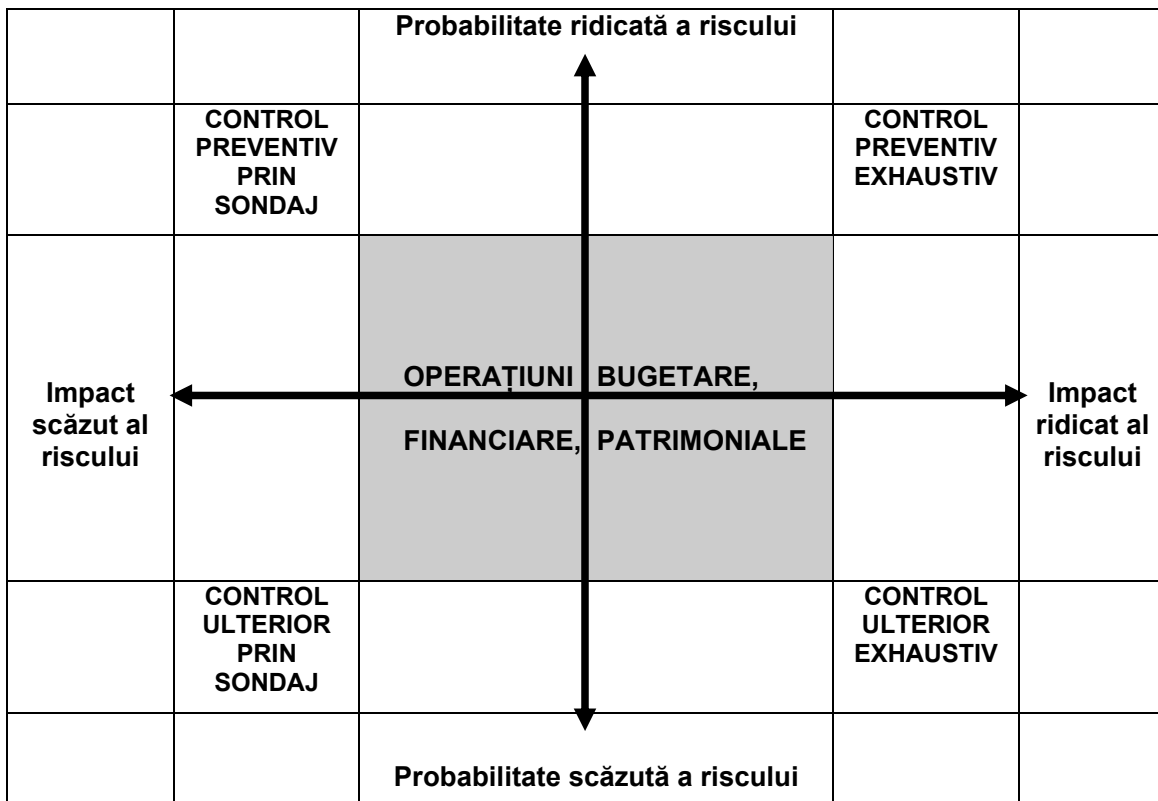
- **Instrumente/dispozitive de control intern detective**

Aceste instrumente de control intern sunt concepute să identifice riscurile care s-au materializat pentru a putea fi tratate consecințele. În general, aceste instrumente de control intern sunt cunoscute și sub denumirea de controlul ulterior, deoarece se referă la riscuri materializate.

S-ar putea obiecta că astfel de instrumente nu aparțin managementului riscului, deoarece acesta se referă la tratarea riscurilor care pot să apară și nu a celor materializate. Obiecția nu este întemeiată deoarece s-a subliniat, în repetate rânduri, pe parcursul acestei lucrări, că riscurile pot fi reduse, dar nu eliminate. Prin urmare, există întotdeauna șansa ca riscurile să se materializeze și să se transforme în

situații dificile. Dar, și situațiile dificile trebuie gestionate, iar prin instrumentele de control detectiv se face acest lucru. Pentru a ne limita la un exemplu binecunoscut în practica financiară menționăm că, inventarele sunt instrumente de control intern detectiv menite să identifice eventualele pierderi de active datorate materializării unor riscuri.

Comentariu Procesele care cuprind operațiuni cu efecte patrimoniale (inclusiv bugetare) au făcut obiectul unor preocupări speciale, deoarece riscurile ce pot apare afectează două dintre cele mai importante obiective (generale) ale organizației: securitatea activelor; conformitatea cu legile, actele normative subsecvente, regulamentele și politicile interne. Din această cauză, instrumentele de control intern al riscurilor integrate în proces au fost completate cu instrumente de control de tip verificare. Logica raportului cost-beneficiu a impus ca nu toate operațiunile să fie tratate în același mod. Aceasta înseamnă că unele operațiuni vor fi tratate cu instrumente de control de tip preventiv, iar altele de tip ulterior (corectiv sau detectiv). De asemenea, unele operațiuni vor fi reverificate în totalitate pe când pentru altele se va proceda la eșantionări. Legătura dintre operațiuni, tipul instrumentelor de control și riscuri este prezentată sintetic în schema de mai jos:

		Probabilitate ridicată a riscului		
	CONTROL PREVENTIV PRIN SONDAJ		CONTROL PREVENTIV EXHAUSTIV	
Impact scăzut al riscului		 OPERAȚIUNI BUGETARE, FINANCIARE, PATRIMONIALE		Impact ridicat al riscului
	CONTROL ULTERIOR PRIN SONDAJ		CONTROL ULTERIOR EXHAUSTIV	
		Probabilitate scăzută a riscului		

Odată stabilite zonele de risc, obiectivele care sunt afectate de posibila materializare a riscurilor, circumstanțele care favorizează apariția riscurilor, responsabilitățile managerilor în gestionarea riscurilor, strategiile ce trebuie adoptate, măsurile de control intern (activitățile ce trebuie întreprinse pentru diminuarea expunerii la riscuri) se procedează la completarea Registrului de riscuri cu aceste elemente.

În acest stadiu Registrul de riscuri va avea următoarea formă:

Zona de risc (domeniu, compartimente)	Obiective	Descrierea riscurilor	Circumstanțele care favorizează apariția riscurilor (cauze)	➔
1	2	3	4	

➔ Responsabilii cu gestionarea riscurilor	Riscurile inerente				➔
	Probabilitate	Impact	Expunere	Strategia adoptată	
5	6	7	8	9	

➔ Instrumentele de control intern (acțiunile prin care se tratează riscurile)	Riscurile reziduale			➔
		Probabilitate	Impact	Expuneri	
10		13	14	15	

➔ Eventuale riscuri secundare	Observații
16	17

10. REVIZUIREA ȘI RAPORTAREA RISCURILOR

Conform modelului de management al riscurilor, prezentat în secțiunea a cincea, revizuirea și raportarea riscurilor este faza ce încheie ciclul compus din identificarea, evaluarea, controlul, revizuirea și raportarea riscurilor.

Două motive impun revizuirea și raportarea riscurilor:

- Monitorizarea modificării profilurilor riscurilor ca urmare a implementării instrumentelor de control intern și a modificării circumstanțelor care favorizează apariția riscurilor;
- Obținerea de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor și identificarea nevoii de a lua măsuri viitoare.

Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare pentru a analiza dacă: riscurile persistă; au apărut riscuri noi; impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări; instrumentele de control intern puse în operă sunt eficiente; anumite riscuri trebuie escaladate la nivele de management superioare etc.

Rezultatele revizuirilor trebuie raportate pentru a se asigura monitorizarea continuă a situației riscurilor și pentru a se sesiza schimbările majore care impun modificarea priorităților.

Revizuirea riscurilor și a procesului de gestionare a riscurilor sunt două activități distincte care nu se pot substitui reciproc.

Revizuirea trebuie să:

- dea asigurări că toate aspectele procesului de gestionare a riscurilor sunt analizate cel puțin odată pe an;
- ofere asigurări că riscurile sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare, stabilită în raport cu mobilitatea circumstanțelor și a naturii instrumentelor de control intern ce urmează a fi implementate;
- stabilească mecanisme de alertare ale nivelelor superioare manageriale în privința noilor riscuri sau a schimbărilor survenite la riscurile deja identificate, astfel încât aceste schimbări să fie abordate corespunzător.

Revizuirea riscurilor și a gestionării riscurilor se face, în prima etapă, prin metoda autoevaluării. Responsabilii de risc (în principal managerii de pe diferitele nivele ierarhice ale organizației) au obligația de a evalua, cel puțin o dată pe an (de regulă la finele exercițiului financiar), riscurile din sfera lor de responsabilitate, precum stadiul de implementare a instrumentelor de control intern preconizate și

eficacitatea lor. De asemenea, responsabilii de risc au obligația de a raporta periodic (trimestrial, semestrial, anual) nivelelor ierarhic superioare ce activități au desfășurat pentru a actualiza riscurile și pentru a le menține la un nivel corespunzător.

Astfel de rapoarte, cunoscute și sub numele de Rapoarte de responsabilitate, trebuie incluse în sistemul de raportare al fiecărei organizații.

Dar practica autoevaluării și a rapoartelor periodice de responsabilitate nu este suficientă, deoarece subiectivismul este inerent. Managerii se află într-o situație incomodă atunci când sunt obligați să facă publice problemele cu care se confruntă în propriile arii de responsabilitate. Dacă conducerea organizației are o viziune sancționatorie, metoda autoevaluării devine un eșec. Încurajarea managerului de a vorbi deschis despre riscuri trebuie să devină o politică a fiecărei organizații.

Subiectivismul autoevaluării în procesul de revizuire a riscurilor și a gestionării riscurilor este contrabalansat de auditul intern care, prin natura misiunii sale, are obligația de a face evaluări independente (independente de responsabilii executivi) pentru a se obține asigurări rezonabile că riscurile sunt identificate și bine gestionate și, ca urmare, obiectivele organizației vor fi atinse.

Trebuie subliniat însă faptul că auditul intern nu se poate substitui nici responsabilității pe care conducerea o are în privința riscurilor și nici unui sistem integrat de revizuire și analiză ce trebuie pus în practică de personalul care are atribuții executive în atingerea obiectivelor organizaționale.

Registrul de risc, care reprezintă documentul integrator al gestionării riscurilor trebuie completat, pentru a include și faza de revizuire și raportare, cu următoarea secvență:

Data până la care instrumentul de control intern trebuie implementat	Data ultimei revizui
11	12	13 ÷ 17

Comentariu Modelul de registru de risc prezentat anterior este minimal. Organizațiile pot dezvolta acest model pentru a reflecta și alte informații considerate relevante. Spre exemplu, se poate

introduce o coloana cu descrierea sumară a impactului și o coloană care să cuprindă evaluarea riscului rezidual în momentul revizuirilor (riscul rezidual cuprins în modelul de mai sus are semnificația limitelor de toleranță la risc, adică obiectivul ce trebuie atins prin măsurile de control intern).

Registrul de risc reprezintă numai sinteza informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor. De aceea toată documentația privind riscurile trebuie clasificată și îndosariată astfel încât atunci când se face o evaluare a sistemului de management al riscurilor aceasta să fie disponibilă.

Registrul de risc completat corect devine documentul prin care se atesta că în organizație s-a introdus un sistem de management al riscurilor și că acesta funcționează. De asemenea, Registrul riscurilor este documentul de la care pornește orice auditor extern atunci când se face o evaluare independentă a managementului riscurilor din cadrul organizației.

În cele ce urmează considerăm utilă prezentarea unui exemplu de registru de risc care cuprinde câteva din riscurile la care s-a făcut anterior referire.

*Comentariu Exemplele din registrul de risc următor nu au decât valoare explicativă și nu se pot substitui unor situații concrete din fiecare organizație. Analiza de risc este un demers propriu al fiecărei organizații, care este singura în măsura să dea concretețe și valoare practică registrelor de risc. Registrele de risc ale organizațiilor reflectă circumstanțele concrete și, în același timp, atitudinea managerilor față de riscuri. Riscurile nu sunt prefabricate generalizabile nici măcar ca formulare. Din această cauză exemplele date constituie, în exclusivitate, un suport pentru înțelegere și reflecție. **Nu ezitați să procedați la abordări proprii. Ele vor fi, cu siguranță, mai adecvate.***

11. COMUNICARE ȘI ÎNVĂȚARE

Comunicarea și învățarea nu constituie o etapă distinctă în gestionarea riscurilor (vezi modelul simplificat prezentat în secțiunea a cincea), ci reprezintă un proces continuu ce se desfășoară pe parcursul tuturor fazelor. De altfel, fără comunicare și învățare managementul riscurilor nu ar putea avea loc. Riscurile au determinări multiple, sunt de cele mai multe ori intercorelate, nu afectează de regulă un singur obiectiv, iar instrumentele de control al riscurilor pot influența mai multe obiective. De asemenea, lecțiile trecutului trebuie învățate pentru a nu fi puși în situația de a ignora soluții care și-au dovedit eficacitatea.

Exista câteva aspecte legate de comunicare și învățare care trebuie scoase în evidență:

- Sesizarea modificărilor survenite în cazul riscurilor identificate depinde de o bună comunicare. Încurajarea discuțiilor deschise despre riscuri, fără a exista temerea că prin aceasta managerii își vulnerabilizează pozițiile, este o sarcină de importanță capitală pentru conducerea organizației.

De asemenea, identificarea riscurilor noi depinde atât de menținerea unei bune rețele de comunicare între membrii organizației cât și de continua valorificare a surselor de informații din mediul organizațional, acestea facilitând sesizarea schimbărilor care vor afecta profilul de risc al organizației.

- Este foarte important să existe asigurări că fiecare înțelege în mod corespunzător propriul rol, strategia organizației în domeniul riscurilor și modul cum responsabilitățile individuale specifice se încadrează în cadrul general al organizației. Dacă acest lucru nu este realizat, gestionarea riscurilor nu va putea fi integrată corespunzător și omogen în organizație, iar riscurile prioritare nu vor fi controlate adecvat. Într-o astfel de situație managementul riscurilor se va cantona la nivelul activităților, dar nu va avea valențele managementului integrat, singurul capabil să deceleze ceea ce este important pentru organizație, în ansamblul său, la un moment dat și în circumstanțele date. Nici o organizație nu poate controla toate riscurile, și nici nu este de dorit. Important este să controleze ceea ce este cu adevărat prioritar.
- Este necesar să existe asigurări că experiențele sunt învățate și comunicate celor care pot beneficia de pe urma lor. Spre exemplu, dacă o structură componentă a organizației confruntată cu un risc concepe un instrument de control intern cu ajutorul căruia îl gestionează în mod eficace, aceasta lecție învățată trebuie comunicată și altora care, la un

moment dat, se pot confrunța cu același risc. **Pentru a face progrese experiența organizației trebuie capitalizată.**

- Comunicarea cu organizațiile partenere (vezi organizația extinsă) are aceeași importanță, mai ales dacă organizația depinde, într-un fel sau altul, de o altă organizație. Neînțelegerea (necunoașterea) priorităților în gestionarea riscurilor proprii de către organizațiile partenere și, mai ales, eșecurile înregistrate de acestea se pot repercuta direct asupra managementului riscurilor în organizație. Nu este indicat să se pornească de la ipoteze cărora să li se confere valoare de adevăr chiar dacă există asigurări ca organizațiile partenere au un management performant al riscurilor, iar prioritățile acestora sunt compatibile cu obiectivele urmărite de propria organizație.

12. ORGANIZAȚIA EXTINSĂ ȘI MEDIUL

Organizația extinsă este un concept prin care se includ în sfera de interes (din perspectiva riscurilor) a organizației și organizațiile tutelare, subordonate, partenere, precum și organizațiile care, prin misiunile lor, au legături cu misiunea organizației. Se observă cu ușurință că în conceptul de organizație extinsă sunt grupate acele organizații care au legături directe cu organizația dată. Cu alte cuvinte, există premisele cunoașterii mai aprofundate a riscurilor externe provenite din această direcție și chiar premisele stabilirii unei colaborări în controlarea unor astfel de riscuri. Se poate afirma că organizația extinsă este un mediu oarecum controlabil.

Multe organizații guvernamentale (spre exemplu, ministerele) au relații cu alte organizații pe care le controlează direct (organizațiile subordonate) sau indirect. În aceste condiții, atingerea propriilor obiective va depinde/afecta atingerea obiectivelor celorlalte organizații. Cu alte cuvinte, ceea ce face o organizație va avea un impact direct asupra riscurilor cu care se confruntă organizațiile dependente și, în consecință, eficacitatea legăturilor dintre aceste organizații este foarte importantă pentru facilitarea adoptării unei abordări comune asupra gestionării riscurilor care să le permită atingerea propriilor obiective.

Organizațiile subordonate sau aflate în coordonarea ministerelor sunt constrânse în a aplica politicile ministerelor de care depind direct sau indirect. Prin urmare, modul în care ministerul stabilește ordinea de priorități în abordarea riscurilor va afecta și prioritățile organizațiilor subordonate, iar modul în care organizațiile subordonate gestionează riscurile în procesul de implementare a politicilor va fi luat în considerare de minister în elaborarea viitoarelor politici.

Aproape toate organizațiile publice depind de contractori (prestatori de servicii, furnizori de bunuri, antreprenori, societăți care preiau în administrare riscuri transferate). Este important ca organizațiile să analizeze fiecare relație importantă cu contractorii și să se asigure că sunt comunicate și înțelese corespunzător prioritățile privind un anumit risc. Deși sunt absolut necesare, nu totdeauna sunt suficiente măsurile de control intern de tipul clauzelor asiguratorii prevăzute în contracte. Ele permit recuperări financiare (satisfac obiectivele legate de securitatea activelor), dar nu controlează riscurile legate strict de obiectivele proiectelor.

Dincolo de ce am numit organizație extinsă, există și alți factori care contribuie la mediul în care riscurile sunt gestionate. Acești factori pot, fie să genereze riscuri care nu pot fi controlate de organizație, fie să

limiteze modul în care aceasta poate să își asume sau să controleze riscul. Este important ca organizația să analizeze mediul extins de risc și să stabilească modul în care acesta îi afectează strategia de gestionare a riscurilor. De multe ori organizația nu are decât posibilitatea să-și stabilească planuri pentru situații dificile pentru a acționa în cazul în care riscuri pe care nu le poate controla s-ar materializa.

O serie de factori care constituie mediul de risc și de care organizațiile trebuie să țină seama este necesar a fi menționați:

- Legile și celelalte reglementări pot să afecteze mediul de risc. Organizația trebuie să identifice acele norme sub a căror incidență intră. Normele nu sunt altceva decât constrângeri care limitează modul de acțiune al organizațiilor. Spre exemplu, riscul ca personalul să nu-și îndeplinească satisfăcător sarcinile nu poate fi controlat în totalitate prin instrumente de control intern. Organizația trebuie să țină cont de legislația muncii pentru a nu se expune riscului de a suporta sancțiunile legale.
- Un factor al mediului de risc, în special pentru organizațiile publice, este chiar Guvernul. Organizațiile publice există pentru a pune în aplicare politicile Guvernului și ministerelor sale. De aceea, de multe ori, abordarea unor riscuri de către conducătorii acestor organizații este condiționată de decizii politice.
- Fiecare organizație este constrânsa și de așteptările factorilor interesați. În cazul instituțiilor publice factorul interesat cel mai relevant este cetățeanul. Anumite măsuri care pot fi eficace în controlarea anumitor riscuri pot da naștere unor efecte pe care publicul nu este dispus să le accepte. Să ne reamintim exemplul cu penitenciarele; cu siguranță, controlarea riscului de evadare prin măsuri de control intern, a căror punere în operă ar necesita fonduri publice mari, ar genera din partea publicului reacții justificate de tipul: în loc să cheltuim pentru școli, cheltuim pentru penitenciare.
- Un alt factor de mediu important sunt condițiile economice. Spre exemplu, în condițiile unei economii mai puțin dezvoltate constrângerile bugetare afectează posibilitatea organismelor publice de a atrage forța de muncă calificată, instrument de control intern ce ar permite să gestioneze mult mai bine riscul de neîndeplinire corespunzătoare a sarcinilor de către angajați.

Comentariu Această secțiune a fost integrată în material pentru a atrage atenția asupra importanței analizei mediului de risc, atât ca generator de riscuri, cât și ca mediu de constrângere a tratării (controlării) riscurilor. Cu cât obiectivele afectate de riscuri sunt

mai importante (spre exemplu strategice) cu atât analiza mediului de risc este mai importantă. De asemenea, fără ca organizațiile să acorde importanța cuvenită analizei mediului de risc nu este posibilă identificarea din timp a unor posibile riscuri ce pot apărea în viitor și a căror abordare trebuie pregătită din timp.