

# SISTEMUL DE MANAGEMENT AL RISCURILOR: STUDIU COMPARATIV ÎNTRE UNITĂȚILE ADMINISTRATIV TERITORIALE ȘI ORGANIZAȚIILE PRIVATE

Daniela SOLOVĂSTRU

*Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi”, Facultatea de Management și Design Industrial, Inginerie și Management, doctorand în economie, Iași, România*

**Rezumat:** *Sistemul de management al riscurilor detaliază procesele sistematice și logice care conduc la îndeplinirea principiilor generale ale managementului riscului, fiind eficient dacă cuprinde politici și proceduri, atât pentru activitățile desfășurate, cât și pentru stabilirea limitelor expunerii la risc. În Unitățile Administrativ Teritoriale (UAT), acesta presupune elaborarea și dezvoltarea tuturor procedurilor formalizate pe activități, obiective, acțiuni și responsabilități, ținând cont de particularitățile cadrului legal, organizațional, de personal și de finanțare, precum și de standardele prevăzute de legislația în vigoare. În mod curent, intervin fluctuații apărute la nivel global, fiind considerate riscuri predominante cele generate de modificările legislative, de delegarea conducerii, respectiv de guvernarea publică. În organizațiile private, sistemul de management al riscurilor trebuie să integreze toate procesele necesare, în vederea identificării activităților ce abordează atât oportunitățile, cât și expunerile. Prin urmare, este conceput sub forma unui standard care are ca scop optimizarea excelenței operaționale. Obiectivul cercetării prezentate în această lucrare este de a realiza un studiu comparativ între sistemele de management al riscurilor existente în UAT-uri și în organizațiile private. Rezultatele obținute demonstrează că diferențele dintre cele două categorii de entități sunt cauzate în principal de lipsa personalului de specialitate.*

**Cuvinte cheie:** *risc, sistem de management, Unitate Administrativ Teritorială, organizație privată.*

## Introducere

Managementul riscurilor în cadrul entităților publice, este considerat un proces esențial pentru dezvoltarea continuă și îmbunătățirea nivelului de performanță, având în vedere elemente precum eficacitatea, eficiența și economicitatea [1].

Cercetarea subliniază faptul că anticiparea și analiza riscurilor este la fel de necesară în sectorul public, ca și în cel privat. Astfel, managementul riscurilor își aduce contribuția la îmbunătățirea sistemului, prin dezvoltarea procesului decizional al entității publice în situații incerte [2].

În cadrul unei instituții, sistemul de management al riscurilor ajută la realizarea unei structuri, astfel încât pot fi identificate acele probleme care ar putea fi tolerate [3]. Prin urmare, primul pas este cunoașterea de către personalul organizației a responsabilităților stabilite prin fișa postului. Următorul pas constă în cuantificarea toleranței la risc, prin stabilirea unor reguli și limite definite la nivel de Unitate Administrativ Teritorială prin lucrarea [4].

În lucrarea *Essentials of Management*, Koontz H. Webrick H. definește activitatea managerială ca un fapt ce presupune atingerea obiectivelor unei companii, prin 5 funcții: previziune, organizare, antrenare, coordonare și evaluare [5]. Managementul riscurilor include organizarea muncii, mai exact partea de dezvoltare, de resurse și leadership, motivația angajaților, precum și identificarea, estimarea, monitorizarea și controlul acțiunilor întreprinse.

Într-o altă abordare, Iwona Stanie susține că managementul riscurilor presupune o procedură care vizează formarea structurilor, funcțiilor, proceselor, astfel încât organizația să poată răspunde în mod eficient riscurilor identificate [6]. Mai exact, să identifice cu precizie amenințările, să le elimine în mod eficient și să observe oportunitățile emergente din cadrul unei organizații. Managementul riscurilor în organizație este un proces, dar este și un sistem.

Având în vedere cele studiate, managementul riscurilor este un întreg sistem care are la bază o serie de politici bine stabilite, unitare, în scopul de a crește nivelul de performanță al unei organizații. Metodele moderne de stabilire și analiză a riscurilor s-au dezvoltat de-a lungul timpului, având la bază tehnici testate de management al riscurilor [7].

Riscul poate lua o varietate de forme, poate crea o adevărată controversă în ceea ce privește definirea și impactul acestuia asupra activității organizațiilor. Termenul este definit ca un element dinamic și omniprezent, care este asociat cu expunerea la o pierdere sau deteriorare, având, de obicei, un spectru larg de efecte care apar în timp. Orice abatere de la un standard stabilit reprezintă un eveniment pentru o organizație [8].

În literatura de specialitate, este analizată, această idee de management al riscului foarte amănunțit, însă nu foarte multe organizații o utilizează la cote maxime [9]. În ceea ce privește cunoașterea conceptului la nivelul organizațiilor din sistemul public ori al întreprinderilor mici și mijlocii, putem preciza că aceste noțiuni le sunt cunoscute, însă, din lipsa resurselor de personal specializat, ori a resurselor de timp și financiare, entitățile anterior menționate nu au ca scop principal dezvoltarea sistemului de management al riscurilor [10].

### **Analiza comparativă a sistemului de management al riscurilor în Unități Administrativ Teritoriale și Organizații private**

Având delimitate foarte clar obiectivele instituției pe termen scurt, studiul realizat permite dezvoltarea etapei de planificare și analiza a managementului riscurilor prin identificarea evenimentelor la care este expusă entitatea.

Lucrarea are baza cercetarea sistemelor de management din Unitățile Administrativ Teritoriale (UAT) reglementate conform Ordinului 600 / 2017 privind Sistemul de Management al Riscurilor și desfășurate în baza unor proceduri operaționale [12]. De asemenea s-a procedat la analiza organizațiilor private în ceea ce privește modul de aplicare al sistemului de management al riscurilor reglementat de Standardul ISO 9001:2015 [13].

În Tabelul 1, am evidențiat diferențele dintre sistemul de management al riscurilor dintr-o Unitate Administrativ Teritorială și sistemul de management a riscurilor dintr-o organizație privată.

*Tabelul 1*

**Sistemului de management al riscurilor**

Nr. crt	Funcțiile sistemului de management al riscurilor	Acțiunile funcțiilor Managementului Riscurilor	UAT	Organizație privată
1	Identificarea Riscurilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilirea clară a obiectivelor entității publice.</li> <li>✓ Stabilirea activităților și acțiunilor necesare în vederea atingerii obiectivelor;</li> <li>✓ Identificarea riscurilor aferente fiecărei acțiuni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obiectivele UAT-ului sunt stabilite prin strategia publică o dată la 4 ani, fără a fi defalcată pe acțiuni și activități.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizația privată are foarte bine stabilite obiectivele specifice, inclusiv acțiunile și activitățile. Acest aspect ajută organizația să funcționeze la cel mai înalt nivel performanță.</li> </ul>
2	Analiza Riscurilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analiza riscurilor la nivel cantitativ;</li> <li>✓ Analiza riscurilor la nivel calitativ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nu s-au identificat și evaluat principalele riscuri, proprii activităților din cadrul compartimentelor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizațiile private pun accent foarte mare asupra analizei riscurilor cantitative și calitative. În orice organizație există un manager al riscurilor care supervizează fiecare activitate din cadrul organizației, identificând potențialele riscuri;</li> </ul>

Nr. crt	Funcțiile sistemului de management al riscurilor	Acțiunile funcțiilor Managementului Riscurilor	UAT	Organizație privată
3	Monitorizarea și evaluarea riscului	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilirea clară a impactului și probabilității de producere a fiecărui risc și calcularea punctajului;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nu există o separare a funcțiilor de inițiere, verificare și aprobare a operațiunilor, în sensul că aceste funcții trebuiau să fie exercitate de persoane diferite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ În sistemul privat, elementul cheie fiind autofinanțarea, entitățile își stabilesc foarte clar impactul și probabilitatea de producere a fiecărui risc. Firmele își analizează gradul de expunere la risc, stabilind un întreg proces pentru a identifica posibilele pierderi în condițiile manifestării riscurilor.</li> </ul>
4	Controlul Riscului	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificarea soluțiilor în vederea eliminării expunerii la risc a instituției.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Având în vedere că sistemul de management al riscurilor funcționează defectuos, soluțiile identificate nu pot îndeplini criteriile de economicitate, eficiență și eficacitate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se propun soluții în vederea eliminării expunerii la risc;</li> <li>✓ Riscurile care pot fi tratate și care nu generează pierderi majore intră sub incidența efectului de toleranță la risc.</li> </ul>

În tabelul anterior, se poate observa o analiză asupra modului de desfășurare a sistemului de management al riscurilor în cadrul unităților administrativ teritoriale comparativ cu organizațiile private.

Principalele probleme cu care se confruntă Unitățile Administrativ Teritoriale (UAT) rezultate în urma analizei sunt:

- lipsa unor proceduri privind managementul riscurilor la nivelul ordonatorului principal, în sensul stabilirii cu exactitate a problemelor care au apărut sau care pot să apară în viitor și să genereze consecințe negative asupra îndeplinirii parțiale sau totale a obiectivelor unității administrative-teritoriale.
- nu sunt îndeplinite în totalitate standardele de control din cele 25 aplicabile unei entități publice, stabilite conform Ordinului 600 / 2017, printre care și „*Evaluarea riscurilor*”, „*Activități de control*”, „*Separarea atribuțiilor*”.

Referitor la organizațiile private, în urma analizei s-a constatat că activitatea de management al riscurilor este dezvoltată și condusă la un nivel de performanță. Acest aspect datorează următoarelor:

- faptul că organizațiile private funcționează și prin autofinanțare, ca urmare, orice risc manifestat influențează negativ imaginea firmei.
- concurența mare cu care se confruntă organizațiile private în piața le determină să investească în pregătirea profesională a personalului și în sistemul de management al riscurilor efectele generând câștiguri pe termen lung.

De asemenea o cauză a deficienței din sectorul public este lipsa de autofinanțare care transmite un dezinteres pentru nivelul de performanță al unei instituții publice. Acest fapt este și un efect al funcțiilor finanțelor publice. Mai exact, funcția de repartitie, ce presupune două procese de distribuie și redistribuire în formă bănească a produsului național [11]. Cu ajutorul acestei funcții se procedează la constituirea fondurilor publice la nivel central și, ulterior, distribuie pe destinații adecvate la nivel local, pentru realizarea de obiective și acțiuni publice.

În ceea ce privește organizațiile private, acestea consideră absolut esențială stabilirea contextului organizațional prin identificarea factorilor externi și interni cu scopul de a îmbunătăți eficiența operațională printr-un management proactiv al riscului.

### **Concluzii**

O organizație care are un sistem de management al riscurilor, care permite să evalueze și performanțele angajaților, poate tinde spre atingerea obiectivelor într-un mod cât mai eficient, eficace și economic. În prezent, reacția la necesitatea unor proceduri și a unor măsuri de îmbunătățire a sistemului este doar formală, fără a avea efecte directe asupra activității entității. Ca urmare, s-a procedat la familiarizarea organizațiilor publice și, în special, a unităților administrativ teritoriale cu un astfel de sistem și de abordare a managementului riscului.

Acest studiu evidențiază relevanța dezvoltării unui instrument de management al riscurilor care să integreze specialiștii în riscuri, care operează la diferite niveluri manageriale. Acest lucru se poate face fie formal, fie informal, determinând o coordonare mai mare și un schimb de informații necesar analizei activității la nivel de performanță.

La nivel de UAT-uri, un sistem de management al riscurilor dezvoltat conduce la îmbunătățirea sistemului la nivel local și implicit la creșterea nivelului de trai. În același timp putem menționa o îmbunătățire a gradului de colectare a veniturilor la nivelul unei unități administrativ teritoriale care duce la o creștere implicită a investițiilor la nivel local.

Managementul eficient al riscurilor îmbunătățește performanța proceselor și activităților, contribuind la o mai mare siguranță și mai puține incertitudini, printr-un proces decizional îmbunătățit, datorat unei mai bune informări, respectiv la o utilizare mai eficientă a resurselor financiare.

### **Referințe:**

1. Habib Mahama, Mohamed Elbashir, Steve Sutton & Vicky Arnold, Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations, *Public Money & Management*, 2020, pag 1- 3;
2. Marika Arena, Michela Arnaboldi & Giovanni Azzone, Is enterprise risk management real, *Journal of Risk Research*, 2011 pag 780 - 791;
3. Lestiawan, H. Y., & Jatmiko, B. Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemerintah *Key success factor good government governance*, 2006, 32 - 49;
4. Tworek, P., Financial Management of Firms and Financial Institutions. Part *Public Risk Management (PRM)*, pp. 1340-1347.
5. KNOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, *Essentials of Management*, Tata McGraw-hill Publishing Company Limited, New Delhi, 2008;
6. STANIE Iwona Factors that determine the functioning of risk management systems, *Proceedings of 2010 International Conference on Economics, Business and Management*, 2011.
7. Qifeng Yang, Yingying Wang, Yidong Ren, Research on financial risk management model of internet supply chain based on data science, *ScienceDirect*, 2018, pag 50 -55;
8. Tarek Rana, Danture Wickramasinghe & Enrico Bracci To, Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers, *Public Money & Management*, 2019, pag 148 – 153;
9. Piotr Tworek, Public Risk Management (PRM), *International Scientific Conference Financial Management of Firms and Financial Institutions*, 2015;
10. Sri Rahayu, Accounting, Corporate Governance & Business Ethics, *Internal auditors role indicators and their support of good governance*, 2020, .
11. OPREA Florin, *Sisteme bugetare publice*, Editura economica, București, 2011;

### **Reglementări legale și legi, organizații:**

12. Ordinul nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;

### **Referințe Web:**

13. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>