

Nr.	Standarde, care trebuie respectate în cadrul societății	Identificarea și descrierea riscurilor	Circumstanțe care favorizează apariția riscului	Obiective	Măsuri de atenuare sau anticipare
1.	etică în lucru, integritate	<p>1.1. Nerespectarea de către toți angajați al entității a codului de etica</p> <p>1.2. Nerespectarea regulamentului intern și a Regulamentului de organizare și funcționare</p> <p>1.3. Dezvoltarea unui climat de neimplicare a angajaților din compartimente, rezolvarea sarcinilor neconforma cu etica sarcinilor primite</p> <p>1.4. Necunoașterea legislației în vigoare, a deciziilor/Dispozițiilor Managementului</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conflicte de interese;</li> <li>- incompatibilități;</li> <li>- neprofesionalism;</li> <li>- venituri salariale considerate insuficiente;</li> <li>- insuficienta motivare în muncă;</li> <li>- necunoașterea regulamentelor;</li> <li>- lipsa de motivare în muncă;</li> <li>- conflicte de interese;</li> <li>- lipsa de profesionalism sau responsabilitate;</li> <li>- inegalitatea de șanse;</li> <li>- conflicte de munca soluționate neadecvat</li> <li>- lipsa de informare cu privire la legislația în vigoare;</li> <li>- lipsa accesului la sursele de informare interne/externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizarea unui climat de colaborare și respectare a principiilor eticii de către toți angajații entității</li> <li>- Cunoașterea și respectarea normelor legislative în vigoare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consiliere în etică eficientă</li> <li>- identificarea valorilor organizaționale motivante</li> <li>- ședințe de informare</li> <li>- asigurarea accesului la o bază de date legislativă</li> <li>- utilizarea eficientă a rețelei intranet</li> </ul>

2.	Atribuții, funcții, sarcini	<p>2.1. Supraîncărcare cu sarcinile de serviciu și nu numai a angajaților entității</p> <p>2.2. Nepunerea în valoare a competențelor tuturor angajaților</p> <p>2.3. Favorizarea unor candidați la angajarea personalului-cheie</p> <p>2.4. Acordarea de beneficii, sau solicitarea de foloase necuvenite de către clienți</p> <p>2.5. Acordarea de beneficii - Plata cu intenție a unei valori mărite a drepturilor salariale ale angajaților (salariu de încadrare, sporuri, ore suplimentare etc.)</p> <p>2.6. Acordarea vizei CFP prin favorizarea anumiți beneficiari prin acordarea vizei fără a fi îndeplinite toate cerințele prevăzute de legislație</p>	<p>- dorințe/ambiiții personale de evidențiere;</p> <p>- dorințe personale de centralizare a atribuțiilor;</p> <p>- lipsa de implicare a celorlalți colegi</p> <p>- conflicte colegiale rezolvate inadecvat în trecut</p> <p>- Lipsa transparenței</p> <p>- Control insuficient</p>	<p>Dezvoltarea unui sistem bazat pe competență, încredere și cooperare</p> <p>Exercitarea permanentă a funcțiilor de supraveghere și control</p>	<p>- identificarea valorilor organizaționale motivante</p> <p>- evaluarea profesională periodică</p> <p>- evaluarea medicală și/ sau psihologică periodică</p> <p>- Implicare cel puțin 2 oameni la angajări, acordare beneficii lunare etc.</p> <p>- Revizuirea procedurilor în funcție de modificările legislative;</p> <p>- Verificarea respectării procedurilor operaționale aferente activității;</p> <p>- Realizarea de controale/audituri periodice</p>
----	-----------------------------	---	---	--	--

3.	Competență, performanță	<p>3.1. Scăderea nivelului de performanță individuală</p> <p>3.2. Pregătire deficitară</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lipsa de motivare în muncă datorată remunerării insuficiente (inadecvat față de cerințele și responsabilitățile postului);</li> <li>- posibilități de promovare relativ reduse;</li> <li>- status social nerelevant (reducerea stimei sociale pentru angajați în societăți publice)</li> <li>- lipsa resurselor financiare pentru pregătire profesională;</li> <li>- lipsa pârghiilor de motivare în muncă</li> </ul>	Creșterea nivelului de competență și performanță a tuturor angajaților entității	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evaluarea calitativă și eficientă;</li> <li>- promovarea personalului de îndată ce acest lucru este posibil</li> <li>- consiliere etică</li> <li>- revizuirea periodică a sarcinilor de serviciu și distribuirea uniformă a acestora</li> <li>- alocarea unor sume în Buget pentru pregătire profesională</li> <li>- participarea personalului la pregătiri profesionale</li> </ul>
----	-------------------------	--	--	--	--

4.	Structura organizatorică	<p>4.1. Realizarea unei structuri neflexibile, incapabile să reacționeze rapid la modificările ambientale/legislative etc;</p> <p>4.2. Structură organizatoric neconformă cu obiectivele propuse</p> <p>4.3. Stabilirea unui flux greoi de informare</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regulamente instituționale întocmite sau aplicate deficitar;</li> <li>- rara revizuire și actualizare a sarcinilor de serviciu;</li> <li>- lipsa de experiență managerială în proiectarea și implementarea obiectivelor stabilite</li> <li>- circuite informaționale inadecvat proiectate (prea lungi, prea încărcate);</li> <li>- utilizarea de suporturi informaționali inadecvate;</li> <li>- netransmiterea la timp a informațiilor;</li> <li>- lipsa feedbackului</li> </ul>	Dezvoltarea unei structuri organizatorice conforme și adecvate realizării obiectivelor societății	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consiliere etică</li> <li>- revizuirea periodică a sarcinilor de serviciu</li> <li>- medierea eficientă a conflictelor de muncă și a sesizărilor primite terțelor persoane</li> <li>- crearea și dezvoltarea în continuu a unui sistem informatic integrat</li> </ul>
5.	Delegarea	5.1. Dezvoltarea unui sistem autoritar de conducere, bazat pe decizie exclusivă a conducătorului entității și/sau a compartimentelor din cadrul societății	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regulamente întocmite și/sau aplicate deficitar;</li> <li>- inexistența sau neimplicarea structurilor colective de conducere în procesul de management instituțional;</li> <li>- existența unor grupuri-suport ale deciziei, bazate pe interese personale</li> </ul>	Dezvoltarea unui sistem democratic de conducere/management instituțional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consiliere etică</li> <li>- revizuirea periodică a sarcinilor de serviciu</li> <li>- medierea eficientă a conflictelor de muncă și a sesizărilor primite din partea colegiului de lucru</li> </ul>

6.	Obiective	<p>6.1. Neidentificarea reală și cuantificarea incorectă a măsurilor ce trebuiesc luate prin planul managerial</p> <p>6.2. dificultatea elaborării unor obiective clare, care să respecte toate criteriile SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Relevant, încadrat în Timp)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuficienta experiență profesională;</li> <li>- lipsa unei strategii/plan de dezvoltare pe termen mediu;</li> <li>- obiective compartimentale care nu sunt armonizate cu obiectivele entității;</li> <li>- schimbarea periodică a structurii organizaționale și a persoanelor de conducere</li> </ul>	Număr suficient de persoane implicate în activități curente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revizuirea obiectivelor operaționale ale entității</li> <li>- Revizuirea obiectivelor și atribuțiilor compartimentelor</li> </ul>
----	-----------	---	---	---	--

7.	Planificarea	<p>7.1. Număr insuficient de persoane implicate în activitățile curente ale entității</p> <p>7.2. Necunoașterea gradului de realizare a obiectivelor, nestabilirea unei cooperări constructive și limitele decizionale</p> <p>7.3. Supra- sau sub-bugetarea entității</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probabilitate scăzută de ocupare a unui post vacant cu personal potrivit datorita legislației existente;</li> <li>- Blocări de activități, nerealizarea sarcinilor la termen, îmbolnăviri repetate („burn out”) datorita supraaglomerării cu sarcini și activități de serviciu</li> <li>- Lipsa de comunicare eficienta a realizărilor la nivelul entității;</li> <li>- Concurența neloială între funcționari;</li> <li>comportament neetic al unor persoane din cadrul entității</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigurarea programării activităților curente</li> <li>- Sincronizarea deciziilor luate la nivelul entității</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ședințe de lucru periodice;</li> <li>- Revizuirea periodică a activităților și redistribuirea acestora dacă este cazul;</li> <li>- Contractarea unor persoane sau societăți specializate în realizarea anumitor activități</li> <li>- Consiliere etică eficientă</li> <li>- Comunicare continuă</li> <li>- Transparență decizională</li> </ul>
----	--------------	---	---	---	---

8.	Monitorizarea performanțelor	8.1. Obținerea de informații incomplete, incorecte privind gradul de realizare a diferitelor obiective, identificarea cu întârziere a abaterilor de la realizarea obiectivelor propuse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structuri de culegere a datelor inadecvate;</li> <li>- lipsa de motivație în oferirea informațiilor;</li> <li>- control și feedback realizate și analizate doar la final, nu și pe parcurs</li> </ul>	Realizarea tuturor obiectivelor stabilite în Planul de afaceri al entității	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicare continuă</li> <li>- Transparența decizională</li> <li>- Instituirea unui sistem de monitorizare adecvat în vederea urmării etapelor parcurse pentru realizarea obiectivelor propuse</li> </ul>
9.	Managementul riscului	9.1. Neluarea din timp a unor decizii și măsuri de diminuare a riscurilor	- inexistența unui sistem de management al riscurilor	Gestionarea eficientă a riscurilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituirea unui sistem eficient de gestionare a riscurilor</li> <li>- Revizuirea periodică a registrului riscurilor</li> </ul>

10.	Gestionarea documentelor	10.1. Pierderea documentelor emise/pri- mite, neasumarea personalului privind emi- terea, transmiterea și arhivarea documentelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuficienta spațiului pentru arhivarea fizica a documentelor pe hârtie și în format electronic;</li> <li>- proceduri de manipulare a documentelor insuficient cunoscute;</li> <li>- nerespectarea procedurii de manipulare a documentelor datorita volumului mare de munca</li> </ul>	Dezvoltarea sistemului de comunicare pe suport electronic complementar celui pe hârtie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminarii de pregătire în utilizarea intranetului și arhivarea documentelor în format electronic;</li> <li>- Urmărirea periodică a respectării manipulării și arhivării documentelor pe suport de „hârtie”</li> </ul>
11.	Diverse proceduri	<p>11.1. Neaplicarea procedurilor proprii și neîndeplinirea corecta a sarcinilor de serviciu</p> <p>11.2. Atribuirea contractelor de achiziții publice - Influențarea deciziilor în favoarea unui ofertant</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedurile nu au fost discutate în prealabil cu lucrătorii compartimentelor;</li> <li>- procedurile, importanta aplicării, utilitatea acestora nu au fost foarte bine înțelese de către funcționarii entității</li> <li>- Lipsa transparenței, conflicte de interese</li> </ul>	Aplicarea procedurilor elaborate la nivelul entității și dezvoltarea/actualizarea permanenta a acestora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ședințe de lucru despre implementarea, utilitatea și importanta utilizării procedurilor</li> <li>- Publicarea integrală a documentelor, verificarea periodică activitatea personalului desemnat</li> </ul>

12.	Supravegherea	<p>12.1. Evaluarea diferențiată sau subiectiva a lucrătorilor, evaluarea inconstanta a activităților desfășurate</p> <p>12.2. Nedetectarea problemelor datorita suprapunerii atribuțiilor și a funcțiilor de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conflicte anterioare soluționate inadecvat;</li> <li>- grila de evaluare incorectă/incompletă;</li> <li>- conflicte de interese</li> <li>- fisa postului incompleta sau incorect întocmit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigurarea funcționalității prin supervizarea activităților derulate în entitate</li> <li>- Separarea activităților de inițiere și evaluare a unei atribuții de serviciu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ședințe de lucru</li> <li>- Evaluarea periodică a activităților</li> </ul>
13.	Continuitatea activității	13.1. Imposibilitatea efectuării atribuțiilor necesare unei activități de gospodarii comunale, datorita bugetului neadecvat, lipsei de personal, apariției unor elemente restrictive legislative	- cadru legislativ realizat fără consultarea prealabila a reprezentanților administrațiilor publice locale și a specialiștilor din domeniu;	Reducerea impactului pe care îl au întreruperile de activitate	- Revizuirea periodica a atribuțiilor de serviciu și redistribuirea acestora dacă este cazul
14.	Informarea și comunicarea	<p>14.1. Comunicarea cu întârziere sau într-un mod ineficient a informațiilor</p> <p>14.2. Întârzierea transmiterii răspunsului la petițiile depuse</p> <p>14.3. Neasumarea documentelor transmise în format electronic</p> <p>- Dezvoltarea unei comunicări ineficiente și netransparente cu membrii comunității socio-economice</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sistem de informare inadecvat proiectat, construit și utilizat</li> <li>- informare numai din motive de „forma”</li> <li>- proceduri de răspuns/ informare incomplete sau nerespectarea acestora</li> <li>- lipsa de implicare a personalului</li> <li>- proceduri de comunicare inadecvate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea cetățenilor și a angajaților entității</li> <li>- Creșterea eficienței comunicării în interiorul entității</li> <li>- Creșterea eficienței comunicării în exteriorul entității</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informări curente și periodice în mass-media, pe siteul entității;</li> <li>- Respectarea circuitului informațional în cadrul entității</li> <li>- Desemnarea clara a persoanelor care sunt abilitate sa răspundă la petițiile depuse;</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- carențe în dezvoltarea și utilizarea sistemului informatic</li> <li>- lipsa de motivare în informare;</li> <li>- lipsa dorinței de transparență informațională</li> <li>- lipsa abilității de comunicare;</li> <li>- insuficienta cunoaștere a problemelor</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urmărirea respectării termenelor în care sunt întocmite răspunsurile</li> <li>- Incurajarea personalului contractual de a utiliza cu încredere sistemului intranet;</li> <li>- Întocmirea cu responsabilitate maxima a documentelor</li> <li>- Utilizarea eficienta a internetului,</li> <li>- Actualizarea permanenta a site-ului entității;</li> <li>- Participarea la seminariilor de „comunicare”;</li> <li>- Întocmirea unei proceduri de comunicare a informațiilor</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

15.	Raportarea contabilă și financiară	15.1. Fraudă (deturnare fonduri) 15.2. Întârziere în plăți și/sau plăți eronate	- Nu se aplică principiul separației funcțiilor - Lipsă indicatori de rezultate pentru obiective. - Sistem informațional incomplet privind furnizorii	- Securitate active (disponibilități bănești) - Plata în termen și corectă a facturilor	- Tratarea riscului
16.	Spălare de bani	16.1. Dobândirea, posesia sau folosirea unei sume, sau încurajarea la aceste fapte, cunoscând la data primirii, că banii provin dintr-o activitate infracțională sau dintr-un act de participare la o asemenea activitate	- Înlăturarea principiului conservării integrității piețelor financiare și a economiei de piață - Ignorarea legislației cu privire la tranzacțiile cu numerar - Ignorarea tranzacțiilor suspecte - Efectuarea unor tranzacții externe, după care sursa/destinația banilor suspecti devine imposibilă	- Combaterea și prevenirea spălării banilor	- Efectuarea de demersuri în vederea asigurării transparenței circuitului banilor - Întocmirea raportului de tranzacții suspecte și trimiterea către Oficiul Național de Prevenire și Combatere a Spălării Banilor
17.	Termene-limită	17.1. Nerespectarea termenelor-limită la plata obligațiilor sau la depunerea rapoartelor	- lipsă personal calificat - lipsă etică și doctrină profesională	Respectarea termenelor-limită	Efectuarea de demersuri în vederea asigurării ca activitățile de audit respectă încadrarea în timp legal și util

18.	Evaluarea sistemului de control intern/ managerial	18.1. Ineficiența sistemului de control în cadrul entității	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoptarea unor proceduri de control și evaluare nerelevante;</li> <li>- standarde de evaluare inexistente</li> </ul>	Funcționarea sistemului de control și evaluare	- Efectuarea periodica a unor controale interne la activitățile desfășurate de entitate
19.	Auditul intern	19.1. Inexistența unui auditor intern/ sistem de audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lipsa unor specialiști în domeniu;</li> <li>- lipsa fondurilor necesare;</li> <li>- imposibilitatea de angajare a unor auditori interni datorita unor circumstanțe în afara voinței conducerii societății/legislației în vigoare</li> </ul>	Implementarea unui sistem de audit intern funcționabil și eficient	- Efectuarea de demersuri în vederea asigurării activității de audit intern

Președinte Jur. Balogh Boglárka

Membrii: Sing. Antal Emőke, Ing. Baka Ernő