

Capital social subscris și vărsat 59.487.787 lei, Registrul comerțului nr. J40/8636/1998, Cod unic de înregistrare RO 427410

**Direcția Strategie, Cooperare și Management Integrat****Departamentul Management Integrat****Nr. 111/1042/04/06.2016**

APROB,  
DIRECTOR GENERAL  
Alexandru PETRESCU

Președinte Comisie de Monitorizare

**R A P O R T****În atenția Comisiei cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial****Subiect: Analiza riscurilor identificate la nivel CN Poșta Română S.A.**

1. Obiectiv
  - revizuirea riscurilor la nivelul compartimentelor din cadrul Administrației; Centrale și la nivelul Sucursalelor, respectiv la nivelul OJP/OPMB și CRTz;
  - ținerea sub control a riscurilor critice;
  - întocmirea Registrului Riscurilor la nivel CNPR, pentru anul în curs.
2. Legislație
  - OG nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv;
  - Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 200 din 12 aprilie 2016 privind Codul controlului intern /managerial la nivelul entităților publice, standardul 8;
  - Standardul SR ISO 31000:2010 privind Managementul riscului, principii și linii directoare;
  - Standardul SR ISO 27001:2013 privind managementul securității informației aspecte referitoare la riscuri;
  - Procedura CNPR PS – 05 Privind Managementul Riscului.

Ordinul Secretariatului General al Guvernului (OSGG) nr. 200/2016 presupune implementarea unui numar de 16 standarde de către entitățile publice, printre care și standardul 8 - „Managementul riscului”.

Conform acestui standard, fiecare entitate publică are obligația de a analiza periodic, risurile legate de desfășurarea activităților sale, să elaboreze planuri pentru limitarea posibilelor consecințe ale acestor riscuri și să numească responsabili cu risurile pentru aplicarea planurilor respective.

În vederea întocmirii/ elaborării analizei s-a ținut cont de următoarele aspecte:

- raportările structurilor CNPR, centrale și teritoriale;
- necesitatea identificării riscurilor critice care pun în pericol procesele organizației;
- concentrarea resurselor în programe de management al riscurilor critice, monitorizarea evoluției riscurilor critice – *Planul de implementare a măsurilor de control a riscurilor pentru anul 2016*, aprobat sub nr. 111/934 din 02.06.2016;
- prezentul raport ofera managementului un instrument de analiză pentru fundamentarea unor programe de control al riscurilor;

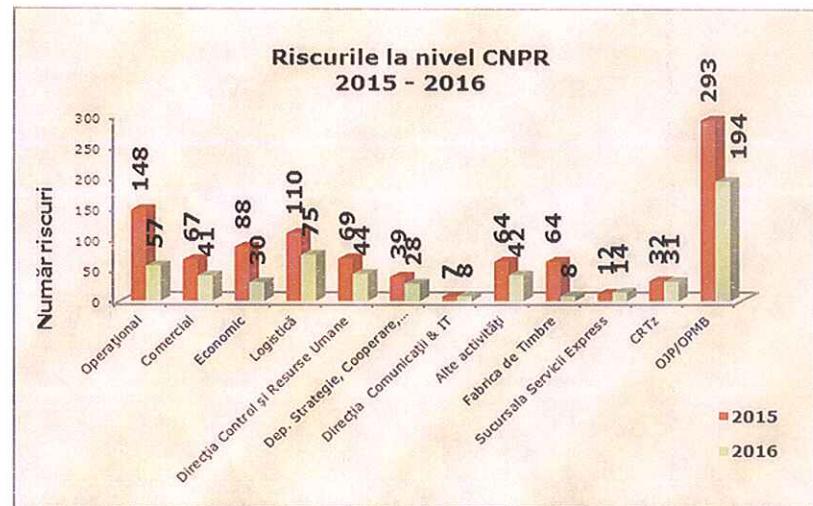
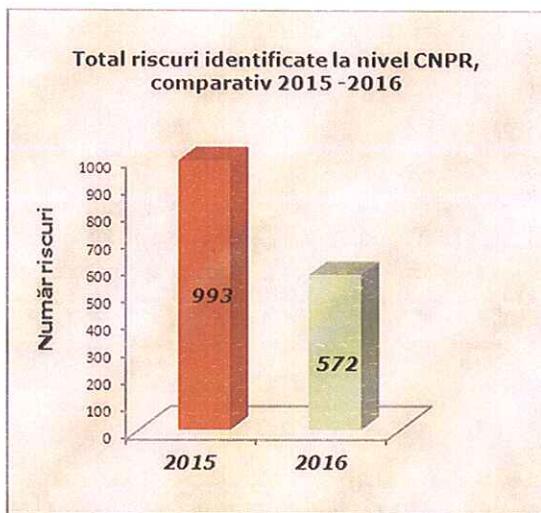
**I. În urma analizei efectuate asupra Registrului Riscurilor, situația este următoarea:**

- a) Pentru anul 2016, la nivel CNPR a fost identificat un număr de **572** riscuri interne astfel:
- 325 riscuri la nivelul Administrației Centrale
  - 14 riscuri - Sucursala Servicii Express

- 8 riscuri - Fabrica de Timbre
- 194 riscuri – OJP/OPMB
- 31 riscuri - CRTz

b) În anul 2015 au fost înregistrate un număr de **993** riscuri interne astfel:

- 592 riscuri la nivelul Administrației Centrale
- 12 riscuri - Sucursala Servicii Express
- 64 riscuri - Fabrica de Timbre
- 293 riscuri – OJP/OPMB
- 32 riscuri – CRTz



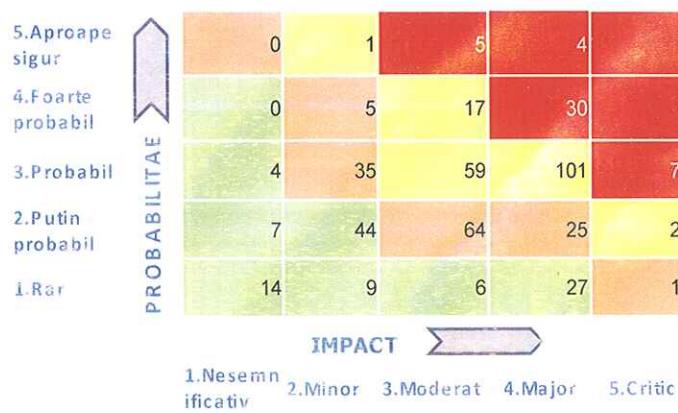
*Se poate observa trendul descrescător al numărului de riscuri în perioada 2015 – 2016*

Pentru anul 2016 au fost eliminate **421 riscuri** – eliminarea acestora se datorează atingerii obiectivelor stabilite pentru anul 2015 de către departamentele: Trafic Poștal Internațional, Birou Franciză, Administrare Rețea, Achiziții, Investiții, Fond Imobiliar și Administrativ, Bugete, Analize, Economice, Trezorerie, RU, Operațiuni Poștale, Operațiuni Financiare.

Trendul descrescător, se datorează pe de o parte realizării obiectivelor specifice, iar pe de altă parte înțelegerea fenomenului referitor la managementul riscului de către salariații care participă la identificarea și tratarea riscurilor.

Analizând datele conținute în Registrul Riscurilor 2016 **la nivel CNPR**, situația sintetică a riscurilor identificate și evaluate se prezintă, din punct de vedere al raportului probabilitate/impact, după cum urmează:

#### Matricea riscurilor la nivel național CNPR



**Legenda**  
Intolerabil  
Toleranta scazuta  
Toleranta ridicata  
Tolerabil



Dincolo de matricea riscurilor la nivel CNPR, unde a fost identificată situația cantitativă a tuturor riscurilor raportate, în tabelul următor regăsim riscurile comune activităților, din pdv calitativ.

<b>Risc financiar</b> sanctiuni aplicate, conform legislației specifice în domeniul SSM+PSI, risc de incendiu, risc de accidente ale salariatilor	<b>Risc managerial</b> reticenta salariatilor la schimbare, absența comunicării	<b>Risc de insolvență</b> Lipsa lichiditatilor-sinope în generarea veniturilor și plata furnizorilor	<b>Risc operational</b> bloarea activității subunităților și pierderea datelor cauzate de indisponibilitatea centrului de date din b-dul Dacia	<b>Risc operational</b> Inpoierea tehnicii de calcul către firma HP
<b>Risc managerial</b> comunicarea de date incomplete sau eronate care constituie baza decizională	<b>Risc investitional</b> neîncadrarea în BVC (negenerarea veniturilor prognozate, investiții nefondante)	<b>Risc comercial</b> pierderea clientilor prin livrarea de servicii neperformante	<b>Risc financiar</b> controalele realizate de instituțiile statului și aplicarea de amenzi	<b>Risc comercial</b> polarizarea serviciilor (pierderea clientilor strategici)
<b>Risc operational</b> activități redundante	<b>Risc de imagine</b> creșterea nr de reclamații, timp mare de așteptare la ghiseu, întârzierea în distribuirea trimiterilor etc.	<b>Risc comercial</b> pierderea credibilității partenerilor (incasarea utilității) prin nerespectarea termenelor de plată	<b>Risc operational</b> gestionarea flotei auto	<b>Risc financiar</b> <b>Amenzi</b> securitatea postala transportul valorilor conform legii nr 333/2003, privind paza obiectivelor, bunurilor și protecția persoanelor
<b>Risc intern</b> neinsusirea gradului de cunoștințe, în urma instruirilor	<b>Risc securitatea informației (IT)</b> dezvaluirea de informații confidențiale	<b>Risc operational</b> nerespectarea termenelor de proiect, disfuncționalitatea în activitate	<b>Risc intern</b> furturi și delapidări	<b>Risc de revoltă socială</b> , lipsa personal
<b>Risc intern</b> neasigurarea caracterului inopinat al controlului	<b>Risc extern</b> atac asupra salariatilor postali	<b>Risc de mediu</b> creșterea impactului activităților postale asupra mediului	<b>Risc intern</b> neconcordanța între cerințe și resurse	<b>Risc intern</b> Nerespectarea procedurilor interne

Prințele riscurile identificate s-au raportat riscuri comune activităților specifice referitoare la:

- ▲ securitatea transportului valorilor și a trimiterilor poștale conform Legii nr 333/2003 și a HG 301/2012, privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor, pe două palieri:
  - risc de pejudiciu (în caz de atac asupra valorilor gestionate de CNPR)
  - amenzi (aplicate de Inspectoratul General al Poliției Române)
- ▲ lipsa dotărilor impuse de legislația în vigoare și a respectării reglementărilor de ordine interioră, a măsurilor de securitate și a celor aplicabile în cazuri de urgență (PSI și ISU);
- ▲ lipsa resurselor sau nealocarea suficientă a resurselor financiare prin bugetul de venituri și cheltuieli;
- ▲ afectarea portofoliului de clienți și orientarea acestora către alți prestatori;
- ▲ risc de accidente și boli profesionale (SSM);
- ▲ risc de blocare a activității de business datorată lipsei/funcționării deficitare a echipamentelor tehnice (IT);
- ▲ risc de incendii, spargeri, furturi, fraude;
- ▲ afectarea imaginii CNPR.

Cele mai frecvente riscuri comune regăsite la nivel CNPR sunt:

1. În cadrul Adței centrale

- ✗ nerespectarea reglementărilor legale – amenzi, prejudicii;
- ✗ depășirea alocațiilor bugetare/neaprobată BVC;
- ✗ date eronate/documentație incompletă – statistică eronată utilizată în procesul managerial;
- ✗ disfuncționalități în activitate;
- ✗ pierderea clienților.

2. În cadrul OJP/OPMB

- ✗ pierderea clienților;
- ✗ depășirea bugetului de cheltuieli;
- ✗ fraudă, incendii;
- ✗ nerespectarea procesului tehnologic;
- ✗ nerealizarea planului de venituri;
- ✗ accidentarea/îmbolnăvirea salariaților;
- ✗ creșterea numarului de reclamații;
- ✗ aplicarea de amenzi;
- ✗ afectarea imaginii CNPR.

3. În cadrul Crtz-urilor

- ✗ cartare eronată;
- ✗ risc de incendii;
- ✗ atac asupra autovehiculului;
- ✗ accidentarea salariatilor;

Pentru o mai bună gestionare a riscurilor critice identificate am propus ca măsură, transmiterea unei fișe de risc critic care conține: cauze, măsuri, responsabili, acțiunile de tratare și stadiul măsurilor de tratare la un interval de 6 luni.

De asemenea am propus și exemplificat o analiză cost – beneficiu, care implică estimări și este apreciată ca fiind diferența dintre costurile presupuse de implementarea unui proiect..

**Principalele riscuri critice au fost identificate la:**

**1. Drectia Economică - lipsa lichidităților (insolvența):** Nerespectarea legislației în vigoare și imposibilitatea de a reflecta corect data efectuării plăților denaturând rezultatul economic din lună, influențând negativ cash-flow-ul precum și bugetul de venituri și cheltuieli;

**2. Directia Comunicații & IT - înapoierea tehnicii de calcul către firma HP, duce la blocarea activității structurilor informatizate;**

**3. Pierderea unui client strategic - polarizarea serviciilor – 3 clienți strategici generează peste 70% din veniturile CNPR, precaritatea soluțiilor comerciale conduce la o expunere ridicată la risc-putere mare de negociere a partenerilor, respectiv generarea unei situații de criză prin întreruperea colaborării;**

**4. Securitate Poștală - aplicarea Legii nr 333/ 2003, cu modificări și completări, respectiv a metodologiei aferente (HG nr. 301/2012), privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor (amenzi IGPR) și a controalelor realizate de instituțiile statului Curtea de Conturi, ANAF, Consiliul Concurenței, ANCOM;**

**5. Fraudarea CNPR din interior.**

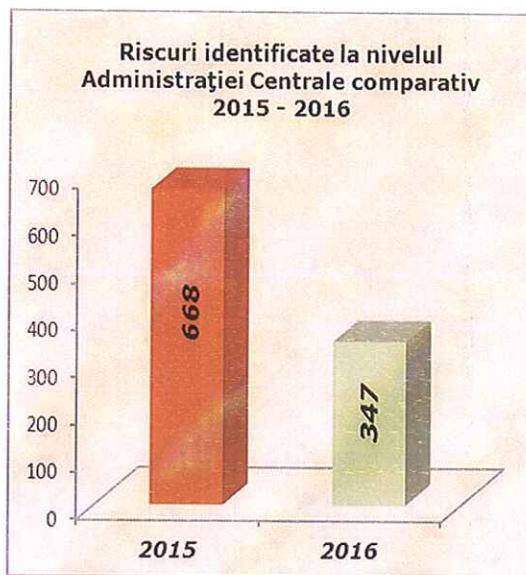
În analiza privind evenimentele poștale transmisă de către Serviciul Tranzite și Activități Dipecerat, în cursul anului 2015 s-au comunicat un număr de 368 evenimente. Din totalul evenimentelor, 105 evenimente sunt de indisiplină sau pagube produse de salariații poștali, reprezentând 105.28% din totalul evenimentelor. Valoarea totală a pagubelor înregistrate din evenimente tip lipsa din gestiune, achitare în fals în anul 2015 a fost de 719.211.09 și 560 Euro. O parte din prejudicii au fost recuperate respectiv 233.751.35 și 560 Euro, suma ramasă de recuperat, la data de 31.12.2015, a fost de 485.459.74 lei (57,38%).

În urma acestei analize și la propunerea Serviciului Tranzite și Activități Dispecerat, s-a propus și aprobat constituirea unui Grup de lucru, care să elaboreze o metodologie de monitorizare și prevenire a abaterilor financiare, conform Deciziei nr. 1485/04.05.2016

Pentru nerespectarea prevederilor Legii nr. 333/2003 Poliția Română a aplicat amenzi în perioada 01.01.2015 – 06.05.2016, în valoare de 2.710.660 lei.

## **II. La nivelul Administrației Centrale, Sucursala Servicii Express și Fabrica de Timbre, în anul 2016, au fost identificate un număr de 347 riscuri**

În urma analizei efectuate asupra Registrului Riscurilor întocmit în anul 2016 comparativ cu anul 2015, la nivel Adței Centrale și a Sucursalelor Specializate situația riscurilor se prezintă astfel:



- **321 riscuri** au fost eliminate – eliminarea acestora se datorează în parte atingerii obiectivelor stabilite pentru anul 2015 la nivelul departamentelor menționate anterior.

În urma analizării datelor conținute de Registrul Riscurilor încheiat **la nivelul Administrației Centrale**, situația riscurilor identificate și evaluate se prezintă, din punct de vedere al raportului probabilitate/impact, după cum urmează:

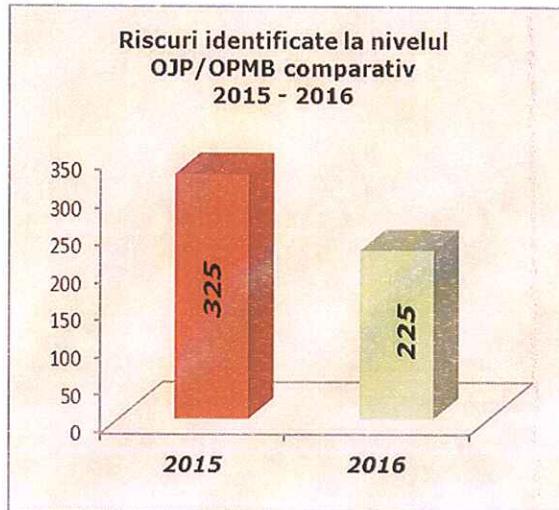
### **Matricea riscurilor la nivelul Administrației centrale**

		IMPACT				
		1.Nesem	2.Minor	3.Moderat	4.Major	5.Critic nificativ
PROBABILITATE	5.Aproape sigur	0	1	1	4	1
	4.Foarte probabil	0	3	8	19	6
	3.Posibil	4	32	26	44	7
	2.Puțin probabil	7	42	50	19	14
	1.Rar	14	9	4	22	10

## **III. La nivelul OJP/OPMB/CRTz, în funcție de obiectivele generale stabilite la nivelul Direcției Executive Operaționale – Direcția Rețea s-au stabilit obiective specifice pentru fiecare OJP/OPMB/CRTz în parte.**

Astfel în **anul 2016** la nivelul OJP/OPMB/CRTz au fost identificate un număr de **225 riscuri**

În urma analizei efectuate asupra Registrului Riscurilor întocmit în anul 2016 comparativ cu anul 2015, situația riscurilor se prezintă astfel:



- **100 riscuri** au fost eliminate – eliminarea acestora se datorează atingerii obiectivelor stabilite pentru anul 2015 la nivelul unor departamente din categoria activităților operaționale și de strategie și dezvoltare;

În urma analizării datelor conținute de Registrul Riscurilor încheiat **la nivelul OJP/OPMB/CRTz**, situația riscurilor identificate și evaluate se prezintă, din punct de vedere al raportului probabilitate/impact, după cum urmează:

#### **Matricea riscurilor la nivel OJP/OPMB/CRTz**

		IMPACT				
		1.Nesem	2.Minor	3.Moderat	4.Major	5.Critic
		probabil	sigur	posibil	probabil	pătit
PROBABILITATE		1.Rar	2.Puțin probabil	3.Posibil	4.Foarte probabil	5.Aproape sigur
5.Aproape sigur		0	0	4	0	0
4.Foarte probabil		0	2	9	11	0
3.Posibil		0	3	33	57	63
2.Puțin probabil		0	2	14	6	6
1.Rar		0	0	2	5	8

#### **IV. Riscul rezidual** (riscul rămas după aplicarea măsurilor de reducere)

În urma analizării datelor conținute de Registrul Riscurilor încheiat **la nivel CNPR**, situația riscurilor reziduale este următoarea:

- la nivelul Administrației Centrale un număr de **101** riscuri reziduale;
- la nivel OJP/OPMB/CRTz, un număr de **98** riscuri reziduale.

Departamentul Management Integrat elaborează, menține și actualizează anual, informațiile cu privire la risurile-cheie la care sunt expuse activitățile specifice ale CNPR, inclusiv impactul și probabilitatea acestora, precum și controalele și procedurile aplicate pentru a atenua respectivele riscuri.

**Registrul Riscurilor** încheiat la nivel CNPR este prezentat în **Anexă** la prezentul raport.

## **CONCLUZII:**

Riscurile critice sunt identificate în zona funcțiunii economice - managementul fluxului de numerar, în zona IT- managementul achiziției de echipamente și soluții IT&C, precum și în zona comercială- polarizarea excesivă a clientilor. La acestea se adaugă riscul reprezentat de acumularea amenzielor acordate pentru aplicarea defectuasă a Legii nr. Legii nr 333/ 2003, cu modificări și completări, cu metodologia aferentă (HG nr. 301/2012), privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor (amenzi IGPR). Quantumul amenzielor primite de CNPR pentru aplicarea Legii nr. 333/2003, în ultimii 3 ani depășește 1 mil de €.

Riscul de intrare în incapacitate de plată este potențat de relațiile comerciale litigioase CNPR/G4 (litigiu), CNPR/ Consiliul Concurenței (amendă) sau beneficiu nerealizat CNPR/ ANCOM (neacordarea fondului de compensare pentru furnizarea serviciului poștal universal).

Celor de mai sus li se adaugă un fenomen, respectiv prejudicierea sistemului din interior – delapidări, furt etc. Riscul este reprezentat de escaladarea fenomenului și creșterea prejudiciului creat CNPR, precum și de lipsa de reacție a structurilor abilitate CNPR în urmărirea și recuperarea prejudiciului prin utilizarea mijloacelor legale în vigoare.

### **Măsuri propuse pentru tratarea riscurilor:**

#### *Pe termen scurt*

- întocmirea unui plan de tratare a riscurilor (termene, resurse, buget, metode, responsabili) la nivelul fiecărei structuri CNPR implicată privind monitorizarea și reducerea riscurilor majore, efectuarea de analize cost-beneficiu și prioritizarea acțiunilor care să ofere cadrul de ținere sub control a aspectelor semnalate în prezenta analiză; raportarea semestrială a stadiului de implementare a măsurilor de reducere a riscurilor către Direcția Strategie, Cooperare și Management Integrat - Departamentul Management Integrat;
- obținerea de finanțări – linii de credit etc., și stingerea obligațiilor exigibile, pentru a fi evitat riscul de insolvență;
- conversia în acțiuni a datoriilor CNPR ar reduce datoriile companiei și ar putea aduce pe plus capitalurile proprii, permitând astfel CNPR să se poată finanța din nou și să poată genera o relansare a businessului.

#### *Pe termen lung*

- întărirea capacității personalului CNPR prin instruire, motivare și punere a acestuia în valoare;
- conștientizarea necesității implementării și coordonării la nivelul CNPR a activităților specifice de management a riscurilor care să conducă la o gestionare eficientă a acestora și implicit la atingerea obiectivelor fundamentale ale companiei;
- măsuri de corelare a mijloacelor financiare, logistice, umane și informaționale 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;
- realizarea unui sistem informațional (IT) complet, fiabil, oportun și cu redundanță ridicată;
- corectarea anomaliei depistate în organizarea procesuala și structurală, care constituie circumstanțe favorizate pentru manifestarea riscurilor;
- măsuri de supervizare, de îndrumare și de verificare. Supervizarea trebuie să se bazeze pe un sistem informațional adecvat, să fie universală (să se refere la toate activitățile) și să fie consemnată pentru a fi evaluată.
- sincronizarea fluxurilor, informațional și operațional.

Propunem transmiterea prezentului material tuturor direcțiilor CNPR.

**Director,  
Ciprian BOLOŞ**



**Şef Departament,  
Cristian MIHĂILĂ**



**Întocmit,  
Daniela POPESCU  
Ionela CALOTĂ**

