

**Serviciul Management Integrat**  
**Nr. 101/7298 / 15.06.2018**

**Avizat,**  
**Președinte Comisie de Monitorizare**  
**Gabriel DUMITRU**

**Aprobat,**  
**DIRECTOR GENERAL**  
**Mircea TUDOSIE**

## **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.**

- **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;
  - întocmirea fișei de evaluare risc (Anexa 3 – PS – 05).
- **Legislație** - OG nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv;
  - Ordinul Secretariatului General al Guvernului (OSGG) nr. 600/ 2018 privind Codul controlului intern managerial al entităților publice, standardul 8;
  - Regulamentului General privind Protecția Datelor cu Caracter Personal (GDPR) nr. 679/2016;
  - Standard SR ISO 31000:2010 privind Managementul riscului, principii și linii directoare;
  - Standard SR ISO 27001:2013 privind managementul securității informației aspecte referitoare la riscuri;
  - Implementarea Strategiei Naționale Anticorupție – SNA 2016-2020, în cadrul CNPR, riscuri și vulnerabilități la corupție, Metodologia CNPR aprobată sub nr. 111/843/ 2017, respectiv Planul de integritate CNPR aprobat sub nr. 101/ 2150/ 2017;
  - Procedura de Sistem privind Managementul Riscului. Întocmirea și actualizarea Registrului de Riscuri – PS – 05.

Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 presupune implementarea unui număr 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, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să elaboreze planuri pentru limitarea posibilelor consecințe ale acestor riscuri și să numească responsabili cu riscurile pentru aplicarea planurilor respective.

Riscurile sunt asociate obiectivelor, fie ca este vorba despre obiectivele stabilite pentru procesele și activitățile curente (specifice fiecărei structuri organizatorice), fie ca sunt avute în vedere obiectivele stabilite prin managementul proiectelor.

În vederea întocmirii/ elaborării analizei **pentru anul 2018** s-a ținut cont de următoarele aspecte:

- raportările structurilor CNPR, centrale și teritoriale;
- necesitatea identificării riscurilor critice care pun în pericol procesele relevante ale organizației;
- prezentul raport ofera managementului un instrument de analiză pentru fundamentarea unor programe de control al riscurilor ;
- concentrarea resurselor în programe de management al riscurilor critice, monitorizarea evoluției riscurilor critice – Planul de implementare a măsurilor de control a riscurilor pentru anul 2018;
- evidențierea riscurilor critice pentru a dezvolta măsuri de prevenire și diminuare a impactului.

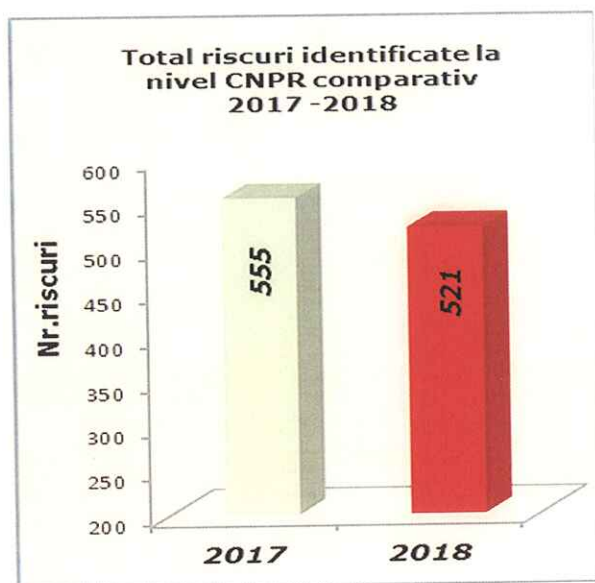
I. În urma analizei cantitative efectuate asupra Registrului Riscurilor, situația este următoarea:

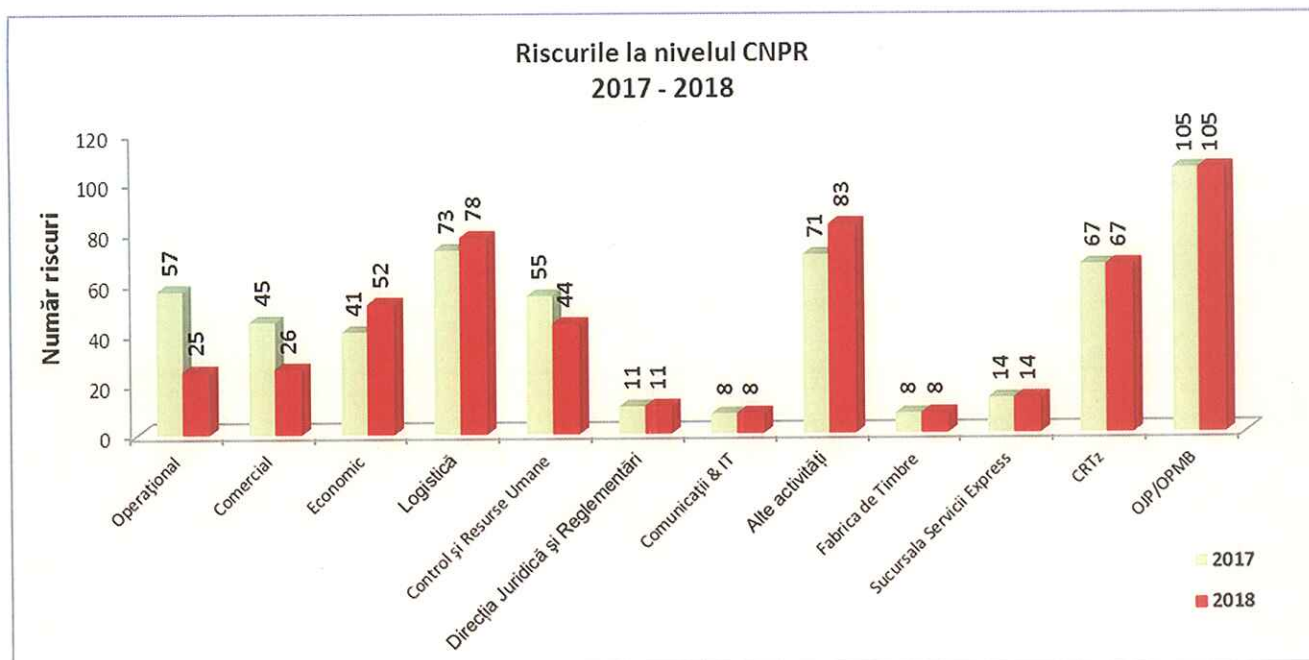
a) Pentru anul 2018, la nivel CNPR a fost identificat un număr **521** de riscuri interne astfel:

- 327 riscuri la nivelul Administrației Centrale
- 14 riscuri - Sucursala Servicii Express
- 8 riscuri - Fabrica de Timbre
- 105 riscuri – OJP/OPMB
- 67 riscuri - CRTz

b) Pentru anul 2017, la nivel CNPR a fost identificat un număr **555** de riscuri interne astfel:

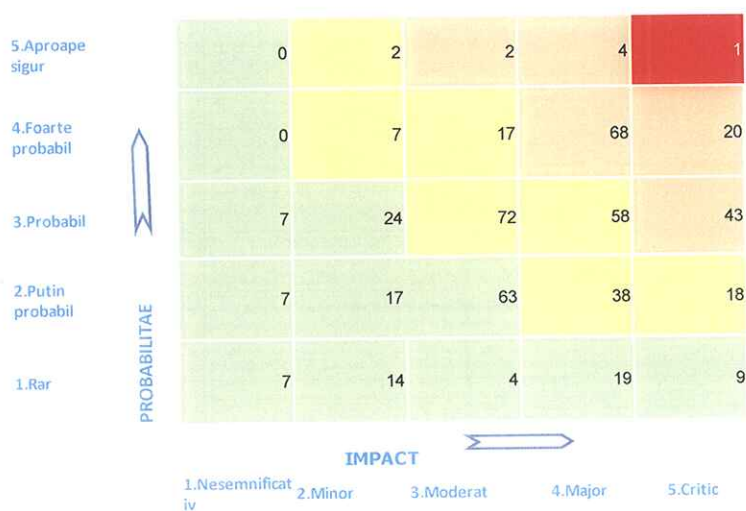
- 361 riscuri la nivelul Administrației Centrale
- 14 riscuri - Sucursala Servicii Express
- 8 riscuri - Fabrica de Timbre
- 105 riscuri – OJP/OPMB
- 67 riscuri - CRTz





Analizând datele conținute în Registrul Riscurilor 2018 **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

Maxim (critic)  
Inacceptabil  
Tolerabil  
Acceptabil





*Dincolo de matricea riscurilor la nivel CNPR, unde a fost identificată situația tuturor riscurilor raportate, în tabelul următor regăsim rezultatul analizei calitative a riscurilor.*

|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                    |                                                                                                                            |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Risc financiar</b><br>sanctiuni aplicate, conform legislației specifice în domeniul SSM+PSI, risc de incendiu, risc de accidente ale salariaților | <b>Risc managerial</b><br>reticența salariaților la schimbare, absența comunicării                                                 | <b>Risc de insolvență</b><br>Lipsa lichidităților-sincope în generarea veniturilor și plata furnizorilor                   | <b>Risc operațional</b><br>blocarea activității subunităților și pierderea datelor cauzate de indisponibilitatea centrului de date din b-dul Dacia | <b>Risc financiar Amenzi</b><br>Aplicarea Regulamentului (UE) nr. 679 din 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a directivei 95/46/CE RDGP |
| <b>Risc managerial</b><br>comunicarea de date incomplete sau eronate care constituie baza decizională                                                | <b>Risc investițional</b><br>neîncadrarea în BVC (negerarea veniturilor prognozate, investiții nefondate)                          | <b>Risc comercial</b><br>pierderea clienților prin livrarea de servicii neperformante                                      | <b>Risc financiar</b><br>controalele realizate de instituțiile statului și aplicarea de amenzi                                                     | <b>Risc comercial</b> polarizarea excesivă a serviciilor (pierderea clienților strategici)                                                                                                                                                                             |
| <b>Risc operațional</b><br>activități redundante                                                                                                     | <b>Risc de imagine</b><br>creșterea nr de reclamații, timp mare de așteptare la ghișeu, întârzieri în distribuirea trimerilor etc. | <b>Risc comercial</b><br>pierderea credibilității partenerilor (încasare utilități) prin nerespectarea termenelor de plată | <b>Risc operațional</b><br>gestionarea flotei auto                                                                                                 | <b>Risc financiar Amenzi</b><br>securitatea poștală, transportul valorilor conform legii nr 333/2003, privind paza obiectivelor, bunurilor și protecția persoanelor                                                                                                    |
| <b>Risc intern</b><br>neînșușirea gradului de cunoștințe, în urma instruirilor                                                                       | <b>Risc securitatea informației (IT)</b><br>dezvăluirea de informații confidențiale                                                | <b>Risc operațional</b><br>nerespectarea termenelor de proiect, disfuncționalități în activitate                           | <b>Risc intern</b> furturi și delapidări                                                                                                           | <b>Risc de revoltă socială,</b> lipsă personal                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Risc intern</b><br>neasigurarea caracterului inopinat al controlului                                                                              | <b>Risc extern</b> atac asupra salariaților poștali                                                                                | <b>Risc de mediu</b><br>creșterea impactului activităților poștale asupra mediului                                         | <b>Risc intern</b><br>neconcordanța între cerințe și resurse                                                                                       | <b>Risc intern</b> Nerespectarea procedurilor interne                                                                                                                                                                                                                  |

Printre riscurile identificate s-au raportat riscuri comune mai multor procese/ activități după cum urmează:

- ▲ 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 paliere: prejudiciu (din interior sau extern) și amenzi (aplicate de reprezentanții IGPR);
- ▲ lipsa dotărilor impuse de legislația în vigoare și a respectării reglementărilor de ordin interior, a măsurilor de securitate și a celor aplicabile în cazuri de urgență (PSI și ISU);
- ▲ lipsa resurselor sau nealocarea suficientă a resurselor financiare pentru desfășurarea activităților curente;
- ▲ afectarea portofoliului de clienți și orientarea acestora către alți prestatori;
- ▲ risc de accidente și boli profesionale(SSM);
- ▲ funcționarea deficitară a echipamentelor tehnice (serve, comunicații, stații de lucru și periferice IT);
- ▲ risc de incendii, spargerii, 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/neaprobare BVC;
- ▲ date eronate/documentație incompletă – statistică eronată utilizată în procesul managerial;
- ▲ disfuncționalități în activitate, care pot conduce la neatingerea sau atingerea parțială a obiectivelor;
- ▲ pierderea clienților.

**2. În cadrul OJP/OPMB**

- ▲ pierderea clienților;
- ▲ depășirea bugetului de cheltuieli;
- ▲ blocarea activității;
- ▲ poluarea mediului;
- ▲ atac asupra salariaților și a subunităților poștale;
- ▲ fraude;
- ▲ creșterea numărului de reclamații;
- ▲ aplicarea de amenzi;
- ▲ afectarea imaginii CNPR.

**3. În cadrul Crtz-urilor**

- ▲ atac asupra autovehiculului;
- ▲ amenzi
- ▲ întârzieri trimiteri/ lipsă trimiteri
- ▲ lipsă suport decizie
- ▲ date eronate

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 și beneficiul adus de realizarea proiectului.

Structurile CNPR nu iau în calcul la încadrarea riscurilor ambele variante probabilitate și impact.

Din acest motiv unele riscuri sunt eronat încadrate la secțiunea critic.

Spre exemplu, „riscul de a scădea securitatea transportului poștal ” - Departamentul Transport.



În urma analizei efectuate de Serviciul Management Integrat, riscurile cu impact major asupra atingerii obiectivelor și un grad ridicat de probabilitate, care ar putea produce pierderi financiare și blocaje în derularea activității poștale sunt:

1. Direcția 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. Neaplicarea Regulamentului (UE) nr 679 din 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date;

3. Departamentul IT – blocarea activității unităților informatizate din cauza indisponibilității centrului de date Dacia; nu există back-up la Data Center;

4. 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;

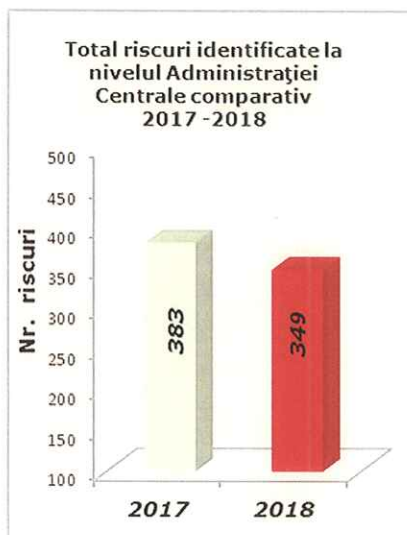
5. Securitate Poștală - aplicarea Legii nr 333/ 2003, cu modificări și completări, respectiv a metodologiei aferente (HG nr. 301/2012), privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor (amenzi IGPR) și a controalelor realizate de instituțiile statului Curtea de Conturi, ANAF,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

6. Fraudarea CNPR din interior.

*Aceste riscuri sunt subliniate în această analiză ca fiind critice, structurile de specialitate din CNPR raportandu-le însă cu o încadrare de "inacceptabil" spre "tolerabil" sau chiar "acceptabil".*

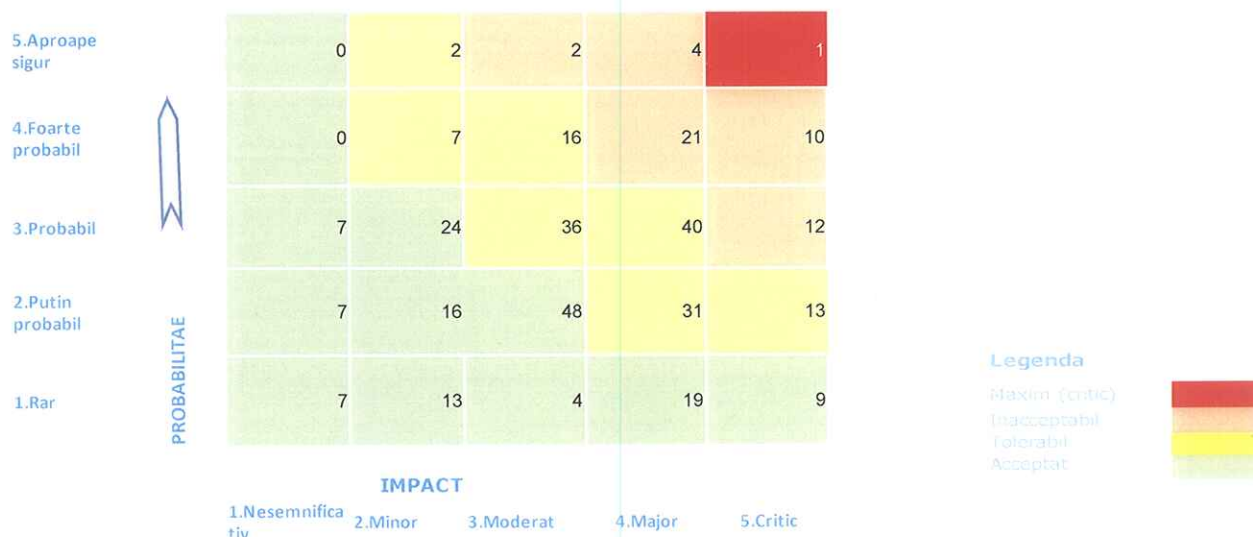
## **II. La nivelul Administrației Centrale, Sucursala Servicii Express (SSE) și Fabrica de Timbre (FT), în anul 2018, au fost identificate un număr de 349 riscuri**

În urma analizei efectuate asupra Registrului Riscurilor întocmit în anul 2018 comparativ cu anul 2017, la nivelul Adței Centrale și a Sucursalelor Specializate situația riscurilor se prezintă astfel:



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

**Matricea riscurilor la nivelul Administrației centrale, SSE și FT**



Menționam, că la nivelul Sucursalelor a fost întocmită Anexa 3 - „Fișa de evaluare a riscurilor”, în final obținându-se nivelul de risc global după cum urmează:

- **Sucursala Express: 11,80% nivel tolerabil de risc** (este calculat ca medie aritmetică între nivelul de risc stabilit la sediul Sucursalei Specializate, precum și nivelurile de risc ale oficiilor poștale express și centrelor teritoriale express);
- **Sucursala Fabrica de Timbre 11.38% nivel tolerabil de risc.**

Pentru aceste două Sucursale sunt necesare măsuri de monitorizare pe termen mediu-lung.

La nivel CNPR – Administrația Centrală sunt în curs de elaborare „Fișe de evaluare a riscurilor” pentru fiecare structură organizatorică.

**III. Obiectivele la nivelul OJP/OPMB/CRTz,** sunt obiective specifice pe fiecare activitate și sunt desprinse din cele generale, cuprinse în programul de management.

Având în vedere, că la nivel OJP/OPMB și CRTz activitățile sunt identice, (proces, sub proces, obiective specifice) motiv pentru care și riscurile care pot afecta desfășurarea activităților sunt aceleași, a fost întocmită o singură fișă de evaluare a riscului, pe procesele și activitățile cuprinse în ROF-ul structurii, aceasta ținând loc și de registrul riscului.

Pentru o mai bună identificare și evaluare a riscurilor și stabilirea unui mod unitar de lucru a fost întocmită **Anexa 3** - „Fișa de evaluare a riscurilor” pe fiecare tip de structură, în final obținându-se nivelul de risc global pentru fiecare structură, astfel:

- la nivel sediu OJP/OPMB: nivel de risc: 14,93%;
- la nivel CRTz: nivel de risc: 13,72%;
- la nivel OPD: nivel de risc: 12,55%;
- la nivel OZP: nivel de risc: 11,98%;
- la nivel OP Complex: nivel de risc: 12,36%;
- la nivel OP Urban mic și Ghișeu Urban: nivel de risc: 13,01%;
- la nivel Ghișeu Poștal Rural, Agenții Poștale Rurale și Circumscripții Poștale Rurale: nivel de risc: 12,63%;
- la nivel Punct Județean de Tranzit: nivel de risc: 13,25%.

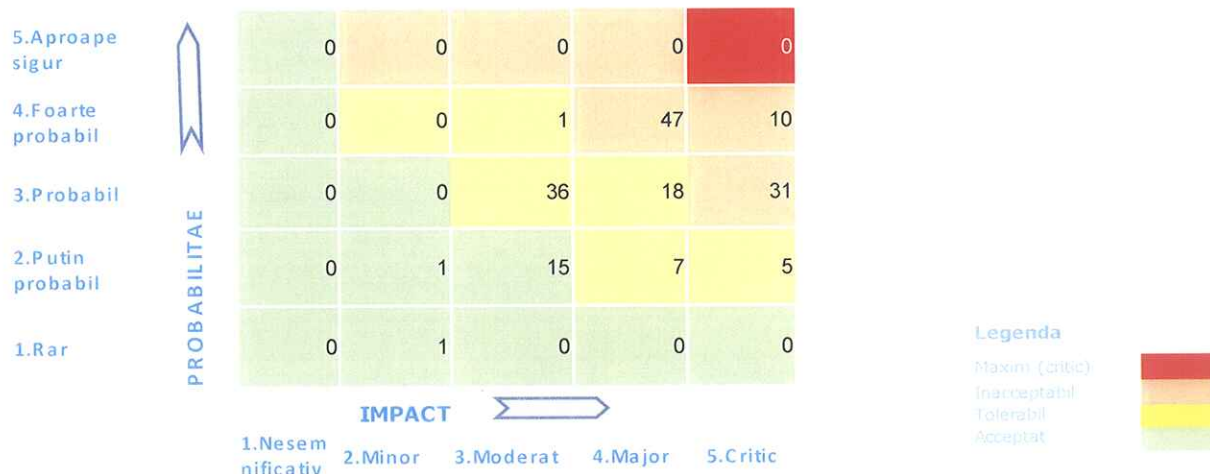


S-a calculat nivelul de risc pentru fiecare OJP în parte, în funcție de structura organizatorică a fiecărui județ. Astfel, nivelul de risc este de 12,63%- nivel de risc tolerabil, pentru care vor fi dispuse măsuri de monitorizare pe termen mediu-lung.

Astfel în anul 2018 la nivelul OJP/OPMB/CRTz au fost identificate un număr de 172 riscuri (subliniem, că cele 172 riscuri identificate sunt redundante datorită diversității activităților)

În urma analizării datelor conținute de Registrul Riscurilor încheiat la nivelul OJP/OPMB și 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 și CRTz**



#### IV. Riscul rezidual (riscul rămas după aplicarea măsurilor de limitare/ 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 **55** riscuri reziduale.

Identificarea riscurilor reziduale este importantă, deoarece ele constituie o măsură a eficacității controlului intern, dar și un reper de raportare a tolerabilității la risc pentru CNPR.

Serviciul Management Integrat elaborează, menține și actualizează anual, informațiile cu privire la riscurile-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.

#### Propuneri:

##### 1. Identificarea riscurilor de proiect

Managementul riscului de proiect este relevant în perspectiva reducerii/ eliminării situațiilor cu impact negativ asupra proiectelor și a proiectelor strategice care pot afecta procesele relevante și cele de business ale CNPR.

Planul de management al riscurilor trebuie aplicat în mod eficient pe întreg ciclul de viață al proiectului.

##### 2. Identificarea riscurilor pe funcții și a vulnerabilităților la corupție

Conform standardului 2 „Atribuții, funcții sarcini” din OSGG nr. 600/2018 „Conducatorul entității publice dispune identificarea funcțiilor sensibile pe baza unor factori de risc, centralizarea



acestora la nivelul entității publice și stabilirea unei politici adecvate de gestionare a acestora prin elaborarea unor măsuri, astfel încât efectele negative asupra activităților desfășurate în cadrul entității publice să fie minime".

Prin adresa nr. 110/678/19.02.2016 Direcția resurse umane ne comunica că, în cadrul C.N. Poșta Romană S.A., nu s-au identificat funcții sensibile și/sau expuse la corupție.

Managementul riscului de corupție se aplică în scopul adoptării unor măsuri de control și/sau de prevenire, adaptate cauzelor care pot determina apariția unor fapte de corupție.

A fost elaborată o Metodologie privind Managementul Riscurilor de corupție în cadrul CNPR nr. 111/843/16.0.02017 și un Plan de Integritate al Companiei Naționale Poșta Română nr. 101/2150/19.06.2017.

Structurile organizatorice din cadrul CNPR asigură coordonarea, monitorizarea și evaluarea stadiului de implementare a prezentei metodologii și a măsurilor de prevenire/control al riscurilor de corupție către structurile subordonate, pe baza datelor și a informațiilor transmise de acestea, ori a rapoartelor de monitorizare și reevaluare.

Instruirea va fi efectuată electronic, "în cascadă"/ top-down (de la structurile Adției Centrale către structurile teritoriale). Planul de integritate va fi dublat de un chestionar de evaluare/autoevaluare a vulnerabilităților și a aspectelor sensibile existente în cadrul structurilor CNPR.

### 3. Implementarea măsurilor care să asigure protecția datelor cu caracter personal

Regulamentului General privind Protecția Datelor cu Caracter Personal (GDPR) aduce unele noutăți, începând cu luna mai 2018: introducerea dreptului de portabilitate a datelor, introducerea obligației de a menține o evidență a operațiunilor de prelucrare, punctarea conceptelor obligatorii de "privacy by design" și "privacy by default", notificarea încălcărilor securității datelor cu caracter personal etc.

**Una dintre cele mai importante noutăți** aduse de GDPR este reprezentată de eliminarea notificării Autorității de Supraveghere cu **obligativitatea numirii unui Responsabil cu Protecția Datelor (DPO - Data Protection Officer) în fiecare companie care prelucrează date cu caracter personal.**

Printre atribuțiile Responsabilului cu Protecția Datelor sunt și cele legate de asigurarea relației de colaborare cu Autoritatea Națională de Supraveghere a Prelucrării Datelor cu Caracter Personal (ANSPDCP) precum și identificarea și comunicarea, în termen de 72 ore, a notificărilor referitoare la nerespectarea prevederilor referitoare la protecția datelor cu caracter personal.

La nivel CNPR, constituie breșe de securitate, printre altele, trimiterile poștale pierdute (numărul trimiterilor poștale pierdute este de aproximativ 5.000 trimiteri/anual), motiv pentru care trebuie dispuse măsuri suplimentare de control pentru identificarea cauzelor care conduc la pierderea acestor trimiteri și eliminarea acestor cauze.

Nerespectarea obligațiilor impuse de GDPR, inclusiv a obligației legate de numirea unui DPO, va putea fi sancționată cu amendă administrativă de până la 10 000 000 EUR sau, în cazul unei întreprinderi, cu până la 2% din cifra de afaceri mondială totală anuală corespunzătoare exercițiului financiar anterior, luându-se în calcul cea mai mare valoare.

### CONCLUZII:

Managementul riscului necesită implicarea tuturor factorilor atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul organizației și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale. Managementul riscului este un proces continuu, iterativ care constituie o parte integrantă a activității curente din cadrul organizației.

Abordarea activităților companiei în condiții controlate de risc capătă o tentă exhaustivă rezultată atât din modificările succesive de legislație (prin impunere și sancțiuni), cât și din exemplele de bună practică oferite de firmele de top din diferite industrii (prin aderarea voluntară la standarde și concepte validate de piață).

#### Măsuri privind tratarea riscurilor:

- întocmirea unui plan de tratare a riscurilor (termene, resurse, metode, responsabili) la nivelul fiecărei structuri CNPR 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 Serviciul Management Integrat;

- obținerea de finanțări - linii de credit etc., și atingerea obligațiilor exigibile, pentru a fi evitat riscul de insolvență;
- întărirea capacității de adăugare de plus valoare a personalului CNPR prin instruire și motivare.
- conștientizarea necesității implementării și coordonării la nivelul CNPR a activităților specifice de management al 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 zilnice, respectiv a obiectivelor de proiect. 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 anomaliilor depistate în organizarea procesuală și structurală, care constituie circumstanțe favorizante 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,**

**Șef Serviciu,**

**Cristian MIHĂILĂ**

**Întocmit,**

**Daniela POPESCU**

**Ionela CALOTĂ**