

Direcția Control Managerial Intern, Reclamații și CFG
Serviciul Management Integrat
Nr. 111/2021 / 28.05.2021



APROBAT,
Director General
Horia GRIGORESCU

AVIZAT,
Vicepreședinte Comisie
de Monitorizare
Șef Serviciu,
Cristian MIHĂILĂ

AVIZAT,
Președinte Comisie
de Monitorizare
Director,
Lidia POPA

AVIZAT,
Director
Valentin CRISTESCU

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. pentru anul 2021.

- **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;
- **Legislație** - Ordinul Secretariatului General al Guvernului (OSGG) nr. 600/ 2018 privind Codul controlului intern managerial al entităților publice, standardul 8;
 - OG nr. 119/ 1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv;
 - Regulamentul (UE) General privind Protecția Datelor cu Caracter Personal (GDPR) nr. 679/ 2016;
 - Standard SR ISO 31000:2018 privind Managementul riscului, principii și linii directoare;
 - Standard SR ISO 27001:2013 privind managementul securității informației aspecte referitoare la riscuri;
 - Procedura de Sistem privind Managementul Riscului. Întocmirea și actualizarea Registrului de Riscuri - PS - 05.

OSGG 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 că este vorba despre obiectivele stabilite pentru procesele și activitățile curente conform ROF (specifice fiecărei structuri organizatorice), fie că sunt avute în vedere obiectivele stabilite prin managementul proiectelor sau la nivel strategic.

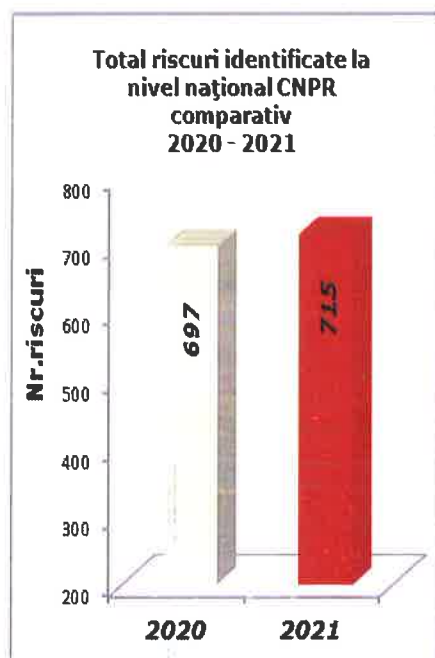
Această analiză își propune să cuantifice calitativ și cantitativ apetența la risc a CNPR, în cadrul activităților curente .

În vederea întocmirii/ elaborării analizei **pentru anul 2021** s-a ținut cont de următoarele aspecte:

- rapoartele 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 a 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 2021*;
- evidențierea riscurilor critice pentru a dezvolta măsuri specifice de prevenire și diminuare a impactului.

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

a) Pentru anul 2021, la nivel național CNPR a fost identificat un număr de **715** riscuri interne astfel:

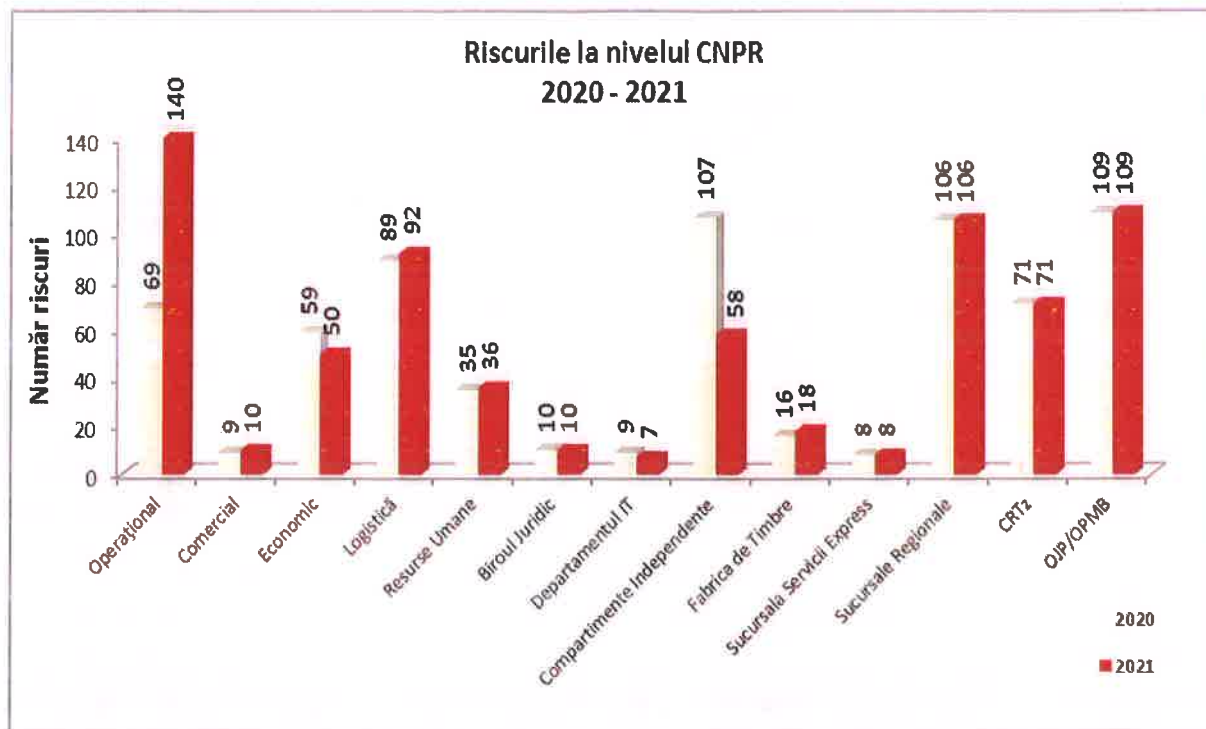


- 403 riscuri – Administrația Centrală,
- 18 riscuri - Sucursala Servicii Express,
- 8 riscuri - Fabrica de Timbre,
- 109 riscuri – OJP/ OPMB,
- 71 riscuri – CRTz,
- 106 riscuri - Sucursale Regionale.

b) Comparativ, pentru anul 2020, la nivel CNPR a fost identificat un număr **697** de riscuri interne astfel:

- 387 riscuri– Administrația Centrală,
- 16 riscuri - Sucursala Servicii Express,
- 8 riscuri - Fabrica de Timbre,
- 109 riscuri – OJP/ OPMB,
- 71 riscuri – CRTz,
- 106 riscuri - Sucursale Regionale.

Notă: Serviciul Prevenire Protecție și PSI *nu a furnizat în timp util datele solicitate*, însă având în vedere menținerea contextului pandemic, precum și faptul că activitățile derulate nu au suferit modificări majore, s-a ținut cont de riscurile și scorarea acestora transmise pentru anul 2020.



Analizând datele conținute în Registrul Riscurilor 2021 **la nivel național 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

PROBABILITATE		IMPACT				
		1.Nesemnificativ	2.Minor	3.Moderat	4.Major	5.Critic
5.Aproape sigur	0	2	1	8	6	
4.Foarte probabil	0	6	14	72	18	
3.Probabil	5	25	87	65	60	
2.Putin probabil	8	33	99	67	66	
1.Rar	13	20	4	18	18	

La nivel național CNPR au fost întocmite „Fișe de evaluare a riscurilor” pe activități pentru fiecare structură organizatorică.

Astfel, nivelul global de risc al CNPR este 10,98 - nivel tolerabil de risc.

Pentru toate structurile sunt necesare măsuri de monitorizare pe termen mediu și lung.

II. Analiza calitativă a riscurilor pentru anul 2021

Risc financiar Sancțiuni aplicate, conform legislației specifice în domeniul SSM+PSI, risc de incendiu, risc de accidente ale salariaților	Risc securitatea informației (IT) Dezvăluirea de date/informații confidențiale	Risc comercial Polarizarea veniturilor- 4 clienți strategici generează 70 % din veniturile CNPR	Risc operațional Lipsa backup- ul la Data center-ul din bulevardul Dcaia	Risc extern SARS-COV-2 Nerespectarea măsurilor privind răspândirea coronavirusului
Risc managerial Comunicarea de date incomplete sau eronate care constituie baza decizională	Risc investițional Neîncadrarea în BVC (neregenerarea veniturilor prognozate, investiții nefondate)	Risc de insolvență Lipsa lichidităților- sincopă în generarea veniturilor și plata furnizorilor	Risc financiar Amenzi Aplicarea Regulamentului (UE) nr. 679 din 2016 GDPR aplicarea Legii nr 333/ 2003, amenzi IGPR și controale realizate de instituțiile statului Curtea de Conturi, ANAF, Consiliul Concurenței, ANCOM;	Risc operațional Lipsa resurse umane, în vederea recrutării
Risc operațional Pierderea de date prin nerespectare norme de prelucrare și distribuire trimiteri poștale	Risc de imagine Creșterea nr de reclamații, timp mare de așteptare la ghișeu, întârzieri în distribuirea trimiterilor etc.	Riscul de piață Fluctuația cursului valutar și a ratei dobânzii	Risc de credit Compania este expusă la riscul ratei dobânzii datorată cursului valutar	Risc comercial Pierderea clienților prin livrarea de servicii neperformante
Risc intern Neasigurarea caracterului inopinat al controlului	Risc operațional Neacoperirea necesității de transport și nerespectare itinerarii	Risc extern Atac asupra salariaților poștali	Risc intern Furturi și delapidări	Risc de revoltă sociala, Lipsă personal
Risc operațional Activități redundante	Risc managerial Reticența salariaților la schimbare, absența comunicării	Risc intern Nerespectarea procedurilor interne	Risc de mediu Creșterea impactului activităților poștale asupra mediului	Risc intern Neînsusșirea gradului de cunoștințe în urma instruirilor

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

- ★ funcționarea deficitară a echipamentelor tehnice (serve, comunicații, stații de lucru și periferice IT);
- ★ securitatea transportului valorilor și a trimiterilor poștale conform Legii nr 333/ 2003 și a HG nr 301/ 2012, privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor, pe două paliere:
 - prejudiciu (sursă internă sau externă) 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 incendii, spargerii, furturi, fraude;
- ★ afectarea imaginii CNPR;
- ★ nerespectarea prevederilor GDPR;
- ★ contaminare SARS COV 2 – risc global (toate structurile CNPR);
- ★ risc de accidente și boli profesionale (SSM).

Din comunicările structurilor centrale și teritoriale, cele mai frecvente riscuri comune regăsite la nivel CNPR sunt:

1. În cadrul Adției centrale

- ▲ nerespectarea reglementărilor legale în vigoare, inclusiv politici, proceduri, norme, instrucțiuni;
- ▲ depășirea alocărilor 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;
- ▲ neîncadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli;
- ▲ blocarea activității;
- ▲ poluarea mediului;
- ▲ atac asupra salariaților și a subunităților poștale;
- ▲ fraude interne sau externe;
- ▲ creșterea numărului de reclamații;
- ▲ aplicarea de amenzi;
- ▲ afectarea imaginii CNPR.

3. În cadrul CRTz-urilor

- ▲ atac asupra autovehiculului;
- ▲ amenzi;
- ▲ întârzieri trimiteri/ pierderi trimiteri;
- ▲ lipsă suport decizie – culegerea manuală a datelor;
- ▲ utilizare date eronate.

Structurile CNPR nu iau în calcul la încadrarea riscurilor ambele criterii de evaluare - probabilitate și impact. Din acest motiv unele riscuri sunt încadrate eronat la secțiunea critic, iar altele, din contra, sunt subevaluate fiind menționate la tolerabil.

Responsabilii cu riscurile, au acumulat experiență în identificarea și controlul diverselor categorii de riscuri, dar au mai puține abilități sau tratează formal cuantificarea lor.

Aceste aspecte influențează în mod negativ posibilitatea de a cuantifica indicatori relevanți precum: "pragul de risc general acceptat/ admisibil al CNPR" sau "apetitul general la risc al CNPR".

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.** Departamentul IT – posibilitatea blocării activității unităților informatizate din cauza indisponibilității centrului de date din bdul. Dacia, București; nu există back-up la Data Center-ul din bdul Dacia; uzura fizică și morală a serverelor, lipsă antivirus și aplicații de securitate informatică.
- 2.** Pierderea unui client strategic - polarizarea serviciilor – 4 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;
- 3.** Direcția Economică
 - lipsa lichidităților (insolvența): fluctuația veniturilor duce la imposibilitatea de a reflecta corect data efectuării plăților către colaboratori, denaturând rezultatul economic din lună, influențând negativ cash-flow-ul precum și bugetul de venituri și cheltuieli;
 - riscul privind investițiile: investițiile de capital propriu sunt deținute pentru scopuri strategice, mai degrabă decât comerciale;
- 4.** Impact instituțional – amenzi: încălcarea sau aplicarea necorespunzătoare a prevederilor Regulamentului (UE) 679/ 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal; 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); controalele realizate de instituțiile statului Curtea de

Conturi, ANAF, Consiliul Concurenței, ANCOM etc.;

5. Direcția RU – lipsă soluții recrutare personal operativ cu impact pe termen mediu și lung.

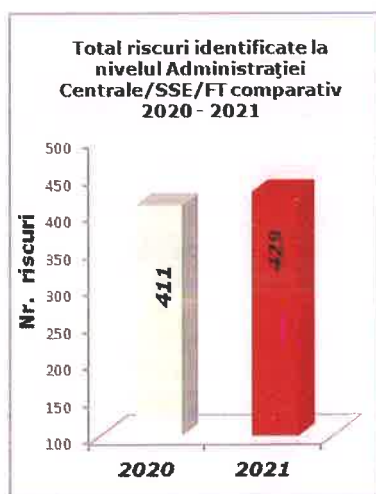
6. Risc global SARS-COV-2, nerespectarea măsurilor privind răspândirea coronavirusului.

Aceste riscuri sunt subliniate în Analiză ca fiind critice, structurile de specialitate din CNPR raportându-le însă cu o încadrare spre "tolerabil" sau chiar "acceptabil".

Un alt aspect desprins din analiză și din raportările anterioare făcute către ANSPDCP este pierderea trimerilor poștale în diferite stadii de prelucrare, cu precădere, în timpul transportului. Acest fapt, deși cunoscut și realizat/ consumat constituie un risc și este tratat ca atare deoarece există în permanență posibilitatea unei alte pierderi de trimiteri poștale sau a pierderii de volume mari de trimiteri.

III. La nivelul Administrației Centrale, a Sucursalei Servicii Express (SSE) și a Fabricii de Timbre (FT), în anul 2021, au fost identificate un număr de 429 riscuri

În urma analizei efectuate asupra Registrului Riscurilor întocmit pentru anul 2021 comparativ cu anul 2020, la nivelul Administrației Centrale și a Sucursalelor 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 nivel - CNPR
Administrația Centrală/SSE/Fabrica de Timbre

PROBABILITATE		IMPACT				
		1.Nesemnificativ	2.Minor	3.Moderat	4.Major	5.Critic
5.Aproape sigur	0	2	1	8	2	
4.Foarte probabil	0	6	13	24	8	
3.Probabil	5	25	48	46	19	
2.Putin probabil	8	32	67	33	17	
1.Rar	12	19	4	18	12	

Menționăm că, la nivel CNPR – Administrația Centrală au fost întocmite „Fișe de evaluare a riscurilor” pe activități pentru fiecare structură organizatorică.

Adția Centrală înregistrează un nivel de risc - 8,01 nivel tolerabil de risc.

Sucursala Express - 11,75 nivel tolerabil de risc,

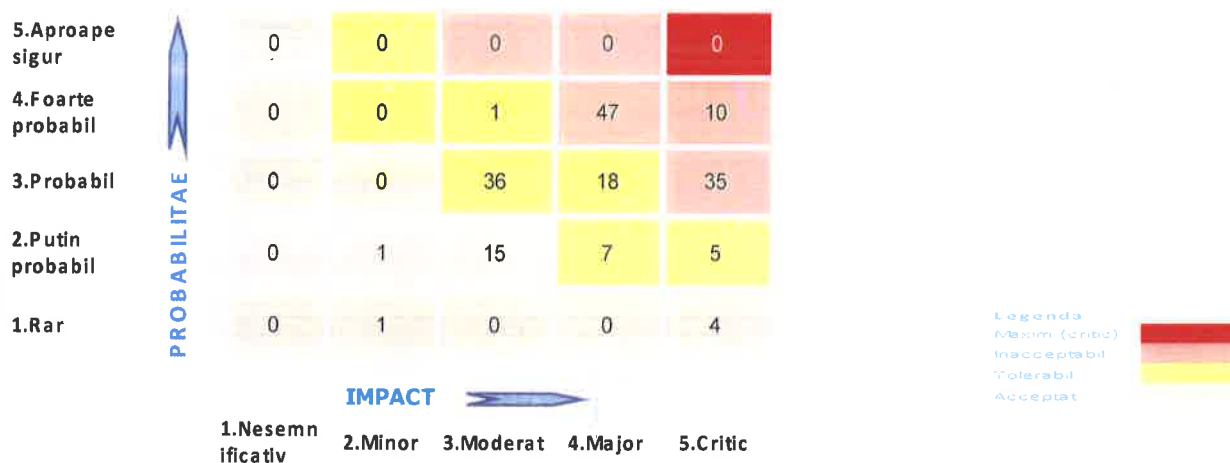
Sucursala Fabrica de Timbre - 11,38 nivel tolerabil de risc.

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

Astfel în anul 2021 la nivelul OJP/ OPMB/ CRTz au fost identificate un număr de 180 riscuri (subliniem, că cele 180 riscuri identificate sunt redundante, datorită activităților asemănătoare).

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



Având în vedere, că la nivel OJP/ OPMB și CRTz activitățile sunt asemănătoare (procese, sub procese, 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.

La nivel OJP/OPMB și CRTz s-a calculat nivelul de risc, în final obținându-se nivelul de risc, după cum urmează:

OJP/OPMB – 12,03 nivel de risc tolerabil

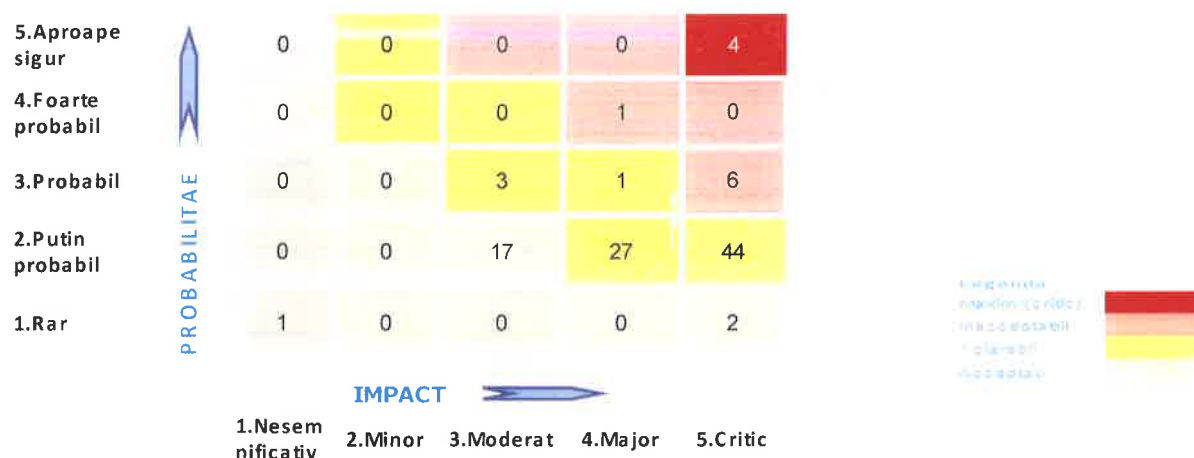
CRTz - 13,72 nivel de risc tolerabil

V. Obiectivele la nivelul Sucursalelor Regionale, sunt obiective specifice pe fiecare activitate și sunt desprinse din obiectivele generale, cuprinse în programul de management.

Astfel, pentru anul 2021 la nivelul Sucursalelor Regionale au fost identificate un număr de 106 riscuri (subliniem că, cele 106 riscuri identificate sunt redundante datorită activităților asemănătoare).

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

Matricea riscurilor la nivelul Sucursalelor Regionale



Având în vedere, că la nivelul Sucursalelor Regionale 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.

Sucursale regionale - 8,97 nivel de risc tolerabil

Gradul mediu consolidat de expunere la risc al CNPR este 10,98 - tolerabil

- 403 riscuri la nivelul Administrației Centrale - grad de expunere la risc 8,01 tolerabil
- 18 riscuri - Sucursala Servicii Express - grad de expunere la risc 11,80 tolerabil
- 8 riscuri - Fabrica de Timbre - grad de expunere la risc 11,38 tolerabil
- 109 riscuri - OJP/ OPMB - grad de expunere la risc 12,03 tolerabil
- 71 riscuri - CRTz - grad de expunere la risc 13,72 tolerabil
- 106 riscuri - Sucursale Regionale - grad de expunere la risc 8,97 tolerabil

1 – 6	Risc acceptat (A)	Nivel de risc acceptabil , nu se stabilesc acțiuni pentru a influența riscul, nu necesită nicio măsură de control.
7 – 14	Risc tolerabil (T)	Nivel de risc tolerabil , nu se stabilesc acțiuni pentru a influența riscul dar sunt stabilite măsuri de monitorizare pe termen mediu și lung .
15 – 24	Risc inacceptabil (I)	Nivel risc inacceptabil , dacă riscul se poate diminua se stabilesc obiective de reducere a nivelului de risc. Dacă riscul nu se poate influența se stabilesc mecanisme de ținere sub control a acestuia. În toate situațiile, se impun măsuri corective urgente, în funcție de resursele disponibile, și prevedere anuală în BVC – CNPR .
25	Risc maxim (M)	Nivel risc critic . Se impun măsuri de control și diminuare imediate .

Concluzii scorare: pentru toate structurile vor fi dispuse măsuri de monitorizare pe termen mediu și lung.

VI. 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 **90** riscuri reziduale, riscuri pentru care au fost identificate și aplicate măsuri de limitare/ reducere.

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.

VII. PROPUNERI

1. Implementarea măsurilor care să asigure protecția datelor cu caracter personal - GDPR

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, trimerile 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 precum și pentru eliminarea acestor cauze.

Deasemenea, trebuie avute în vedere chestiunile legate de disciplina contractuală, respectiv *anexele tehnice GDPR la contractele comerciale sau de achiziție* care pot crea disfuncții financiare majore, datorate cuantumului posibilelor amenzi aplicate de autoritate.

Astfel, lipsa instruirii sau efectuarea formală a acesteia, nerespectarea procedurilor, normelor și instrucțiunilor interne de prezentare, prelucrare și distribuire a trimiterilor, tratarea superficială a problematicii Regulamentului (UE) 679/ 2016 în general, neimplementarea măsurilor arătate la art 32 din Regulament, pot crea sincope majore pentru business-ului CNPR.

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/ 645 din 14.02.2020 Direcția Resurse Umane – Biroul Juridic relații de muncă, comunică demersul CNPR către Secretariatul General al guvernului aplicabilitatea identificării funcțiilor sensibile și stabilirea consiliului de etică la nivelul CNPR.

În cadrul C.N. Poșta Romană S.A., nu s-au identificat funcții sensibile și/sau expuse la corupție.

3. 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.

4. Introducerea în "portofoliul de riscuri" al CNPR a următoarele categorii de risc: lichidități, credit, investițional și riscul de preț. Deși în prezentul *Raport* (supra pag 2) aceste categorii sunt amintite este de dorit ca structurile CNPR care gestionează respectivele activități să le aibă în vedere.

VIII. 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.

Managementul riscului este un proces continuu, iterativ care constituie o parte integrantă a activității curente din cadrul oricărei organizații.

Abordarea activităților companiei în condiții controlate de risc capătă o tentă exhaustivă rezultată atât din modificările succesive de legislație (și prin cuantumul sancțiunilor), cât și din exemplele de bună practică oferite de firmele de top din diferite industrii (prin aderarea voluntară la standarde și concepte validate de societate și 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;
- întărirea capacității de adaugare 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 sau strategice.

Circumstanțele care favorizează apariția unor riscuri ce afectează realizarea obiectivelor constau, de multe ori, în grave distorsiuni între resurse și obiective, respectiv între formalul procedurilor și derularea activității în *real life*;

- corectarea anomaliilor depistate în organizarea procesuală și structurală, care constituie circumstanțe favorizante pentru manifestarea riscurilor;
- realizarea unui sistem informațional (IT) complet, fiabil, oportun și cu redundanță ridicată;
- 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 și structurarea în mod unic a raportărilor - economic, vânzări, operațional.
- definirea unor concepte de business care să scadă dependența CNPR față de cei 4 clienți strategici.
- *Instruirea și conștientizarea permanentă a tuturor salariaților CNPR conform Regulamentului (UE) 2016/679 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestora.*

Toate departamentele din companie au responsabilități în ceea ce privește gestionarea riscurilor.

Propunem transmiterea prezentului material tuturor direcțiilor CNPR.

Întocmit,
Ionela CALOTĂ

