



Compania Națională Poșta Română S.A.

Bd. Dacia nr. 140, sector 2, 020065, București
Tel: (+4) 021 2007 303 Fax: (+4) 021 2007 470
www.posta-romana.ro



Capital social subscris și versat 229.487.787 lei, Registrul comerțului nr. J40/8636/1998, Cod unic de înregistrare RO 427410

Direcția Control Magazin Intern, Reclamații și CFG
Serviciul Management Integrat
Nr. 111/1801 / 6. 05.2022

Aprobat,
DIRECTOR GENERAL
Valentin STEFAN



Avizat,
Director
Valentin CRISTESCU

Vizat,
Vicepreședinte Comisie
de Monitorizare
Şef Serviciu,
Cristian MIHAILĂ

Avizat,
Președinte Comisie
de Monitorizare
Director,
Lidia POPA

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 2022

- **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 controlul intern managerial al entităților publice, standardul 8;
 - OG nr.119/1999 privind controlul intern și controlul finanțier 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 27001:2015 privind managementul securității informației aspecte referitoare la riscuri;
 - 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 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 risuri și să numească responsabili cu risurile pentru aplicarea planurilor respective.

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

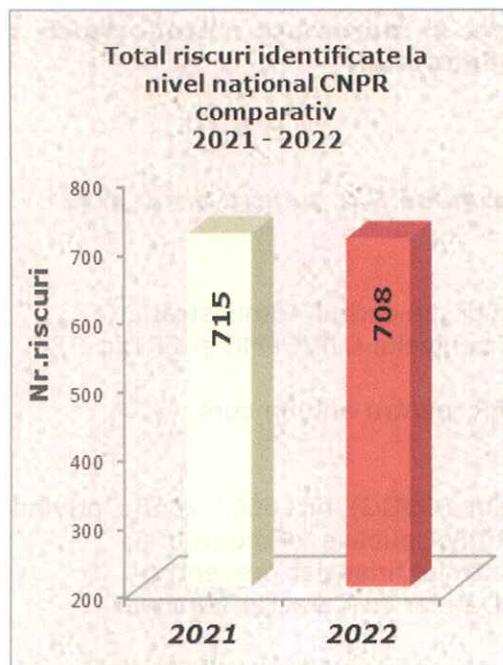
Această analiză își propune să cuantifice calitativ și cantitativ apetența la risc a CNPR, în cadrul activității curente.

În vederea întocmirii/ elaborării analizei **pentru anul 2022** s-a ținut cont de următoarele aspecte:

- raportările structurilor CNPR, centrale și teritoriale;
- necesitatea identificării risurilor critice care pun în pericol procesele relevante ale organizației;
- prezentul raport oferă managementului un instrument de analiză pentru fundamentarea unor programe de control a risurilor ;
- concentrarea resurselor în programe de management al risurilor critice, monitorizarea evoluției risurilor critice – Planul de implementare a măsurilor de control a risurilor pentru anul 2022;
- evidențierea risurilor critice pentru a dezvolta măsuri de prevenire și diminuare a impactului.

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

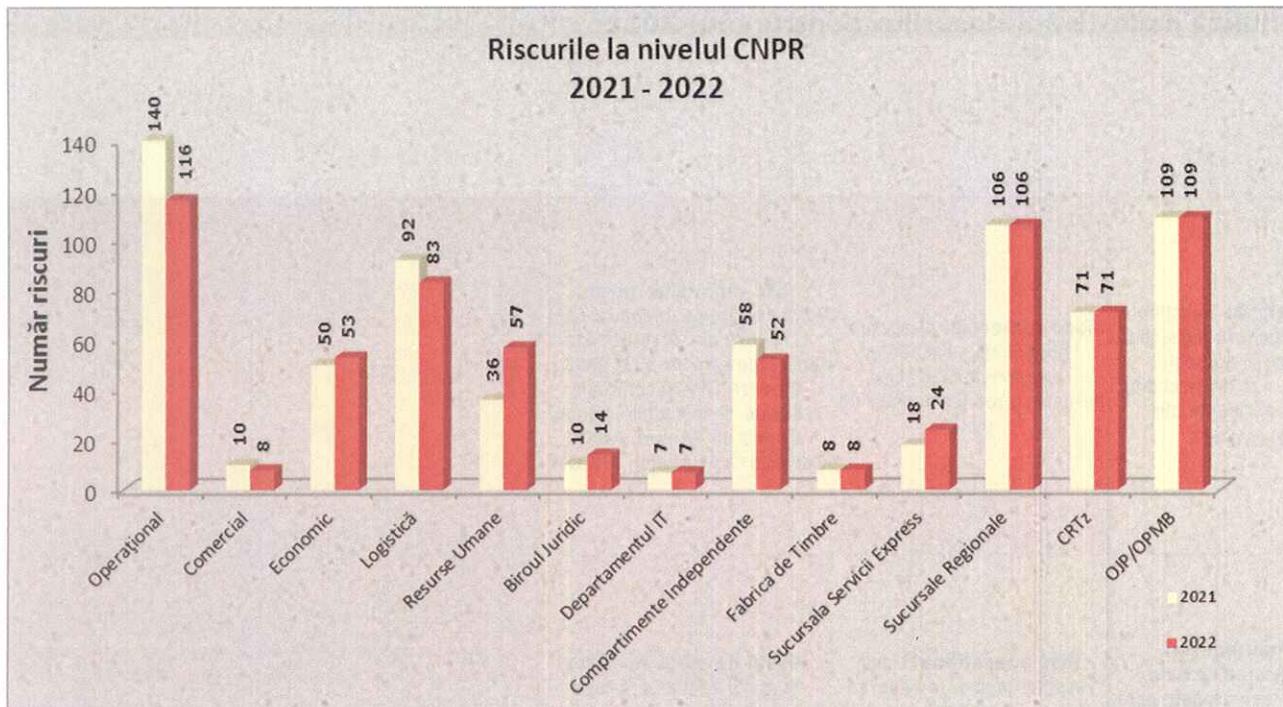
a) Pentru anul 2022, la nivel național CNPR a fost identificat un număr de **708** risuri interne astfel:



- 390 risuri – Administrația Centrală
- 24 risuri - Sucursala Servicii Express
- 8 risuri - Fabrica de Timbre
- 109 risuri – OJP/OPMB
- 71 risuri – CRTz
- 106 risuri - Sucursale Regionale

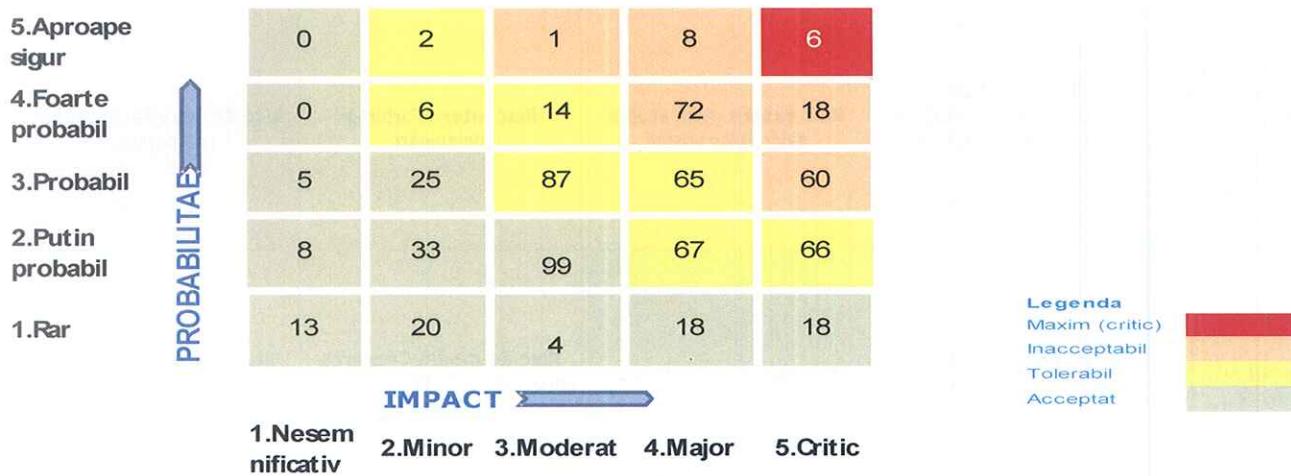
b) Pentru anul 2020, la nivel CNPR a fost identificat un număr **715** de risuri interne astfel:

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



Analizând datele conținute în Registrul Riscurilor 2022 **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



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

Astfel nivelul global de risc operațional fiind 10,98%, nivel tolerabil de risc.

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

II. Analiza calitativă a riscurilor pentru anul 2022

Risc finanțiar Sancțiuni aplicate, conform legislației specifice în domeniul SSM+PSI, risc de incendiu, risc de accidente ale salariaților	Risc comercial pierderea credibilității partenerilor (incasare utilități) prin nerespectarea termenelor de plată	Risc finanțiar 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 de insolvență Lipsa lichidităților- sincope în generarea veniturilor și plata furnizorilor	Risc comercial Polarizarea veniturilor- 4 clienți strategici generează 70 % din veniturile CNPR
Risc managerial Comunicarea de date incomplete sau eronate care constituie baza decizională	Risc operational Lipsa resurse umane, în vederea recrutării	Riscul de piață Fluctuația cursului valutar și a ratei dobânzii	Risc operațional (IT) - Lipsă back-up la Data center-ul din bulevardul Dacia – Risc Securitatea informației (IT) -Phishing	Risc investițional Neîncadrarea în BVC (negenerarea veniturilor prognosticate, investiții nefondante)
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 ghiseu, întârzări în distribuirea trimiterilor etc.	Risc operațional nerespectarea termenelor de proiect, disfuncționalități în activitate	Risc de credit Compania este expusă la riscul ratei dobânzii datorată cursului valutar	Risc comercial Pierdere 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 socială , 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 Neînsușirea 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 (servere, comunicații, stații de lucru și periferice IT);
- ▲ 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:
 - pejjudiciu (cauză internă sau externă) și
 - amenzi (aplicate de reprezentanții IGPR);
- ▲ lipsa resurselor sau nealocarea suficientă a resurselor financiare pentru desfășurarea activităților curente;
- ▲ 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 urgentă (PSI și ISU);
- ▲ afectarea portofoliului de clienți și orientarea acestora către alți prestatori;
- ▲ risc de incendii, spargeri, furturi, fraude;
- ▲ afectarea imaginii CNPR;
- ▲ Nerespectarea prevederilor GDPR;
- ▲ risc de accidente și boli profesionale (SSM);
- ▲ contaminare SARS COV 2 – risc global (toate structurile CNPR);

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

1. În cadrul Adției centrale

- ▲ nerespectarea reglementărilor legale;
- ▲ depășirea alocațiilor bugetare/ neaprobată 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 clientilor.

2. În cadrul OJP/OPMB

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

3. În cadrul Crtz-urilor

- ▲ atac asupra autovehiculului;
- ▲ amenzi;
- ▲ întârzieri trimiteri/ pierderi trimiteri
- ▲ lipsă suport decizie- culegere 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.

Cu toate acestea în majoritatea cazurilor responsabilită cu riscurile, au acumulat experiență în identificarea și controlul diverselor categorii de riscuri, însă în continuare tratează formal cuantificarea lor.

Acest fapt influențează în mod negativ posibilitatea de scorare a indicatorilor 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.** 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;
- 2.** Lipsa lichidităților (insolvență): fluctuația veniturilor duce la imposibilitatea de a reflecta corect data efectuării plășilor către colaboratori, denaturând rezultatul economic din lună, influențând negativ cash-flow-ul precum și bugetul de venituri și cheltuieli;
- 3.** Riscul privind investițiile: investițiile de capital propriu sunt deținute pentru scopuri strategice, mai degrabă decât comerciale;
- 4.** Departamentul IT – blocarea activității unităților informatizate din cauza indisponibilității centrului de date din bdul. Dacia, București; nu există back-up la Data Center-ul din bdul Dacia. Uzarea fizica și morala a serverelor, lipsa antivirus si aplicatii de securitate informatica.

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

Un alt aspect desprins din analiză și din raportările anterioare făcute către ANSPDCP este pierderea trimiterilor 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.

*Având în vedere Regulamentul (UE) 679/2016 și analiza efectuată la nivel CNPR, gradul de expunere la risc a datelor cu caracter personal ale persoanelor vizate (clienți și salariați) este **9,85 risc tolerabil***

Expunere la risc date cu caracter personal:

- Scor risc operațiuni – **8,45 Risc tolerabil (client extern)**
- Scor risc procese interne – **11,25 Risc tolerabil (client intern/salariat)**

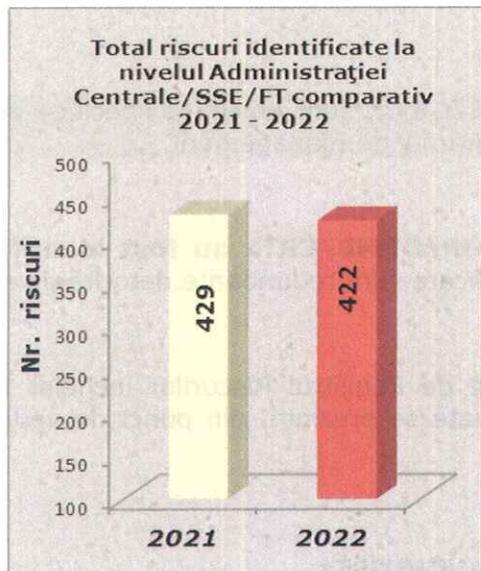
Astfel, zona de transport și livrare a trimiterilor prezintă cea mai mare probabilitate de materializare a riscului, în website-ul CNPR și funcțiunea IT&C, zona cu cel mai mare impact asupra datelor cu caracter personal dacă riscul s-ar materializa.

Prin natura activităților efectuate, compania este expusă unor riscuri variante care includ:riscul de credit, riscul valutar, riscul de rata a dobânzii și riscul de lichiditate. Conducerea Companiei urmărește reducerea efectelor adverse potențiale, asociate acestor factori asupra performanței financiare a companiei

Gradul de expunere privind riscul finanțier este de 8,00

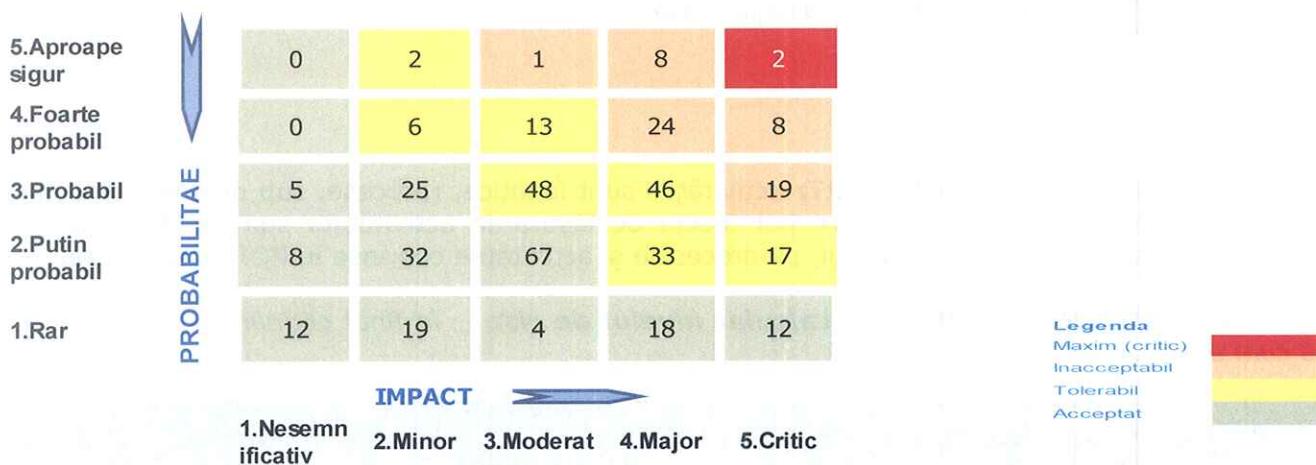
III. La nivelul Administrației Centrale, a Sucursalei Servicii Express (SSE) și a Fabricii de Timbre (FT), în anul 2022, au fost identificate un număr de 422 riscuri

În urma analizei efectuate asupra Registrului Riscurilor întocmit în anul 2022 comparativ cu anul 2021, 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**



Menționăm că, la nivel CNPR – Administrația Centrală au fost întocmite „Fișe de evaluare a riscurilor” pe activități pentru fiecare structură organizatorică, în final obținându-se nivelul de risc după cum urmează:

- **Aditia Centrală înregistrează un nivel de risc – 8,01 nivel tolerabil de risc**
- **Sucursala Servicii Express- 11,75 nivel tolerabil de risc**
- **Sucursala Fabrica de Timbre – 11,38 nivel tolerabil de risc.**

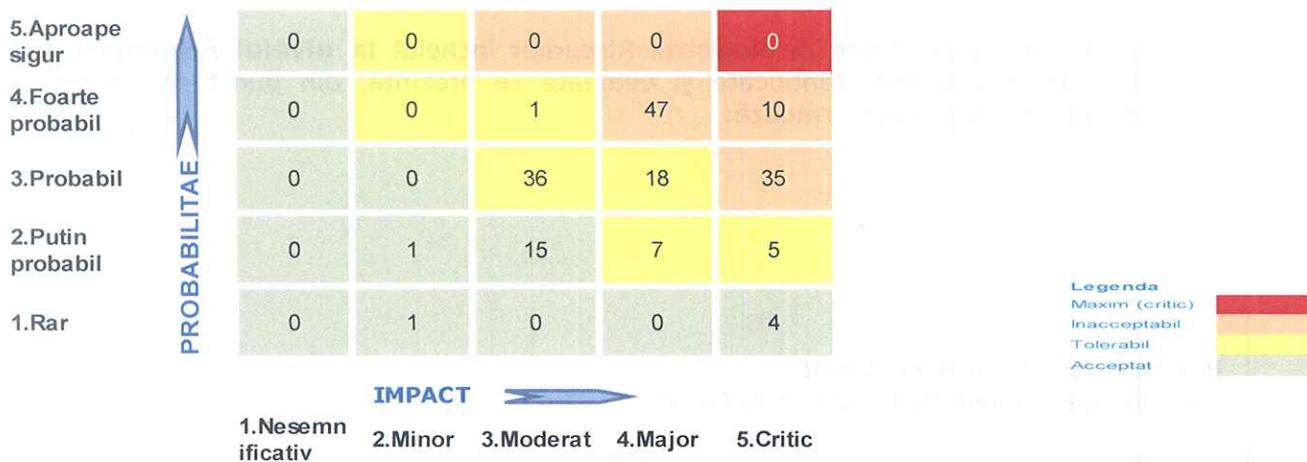
Pentru toate structurile sunt necesare măsuri de monitorizare pe termen mediu-lung.

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 2022 la nivelul OJP/OPMB/CRTz au fost identificate un număr de 180 riscuri (subliniem, că cele 180 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/CRTz



Având în vedere, că la nivel OJP/OPMB și CRTz activitățile sunt identice, (procese, sub procese, obiective specifice) motiv pentru care și risurile care pot afecta desfășurarea activităților sunt aceleași, a fost întocmită o singură fisă 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

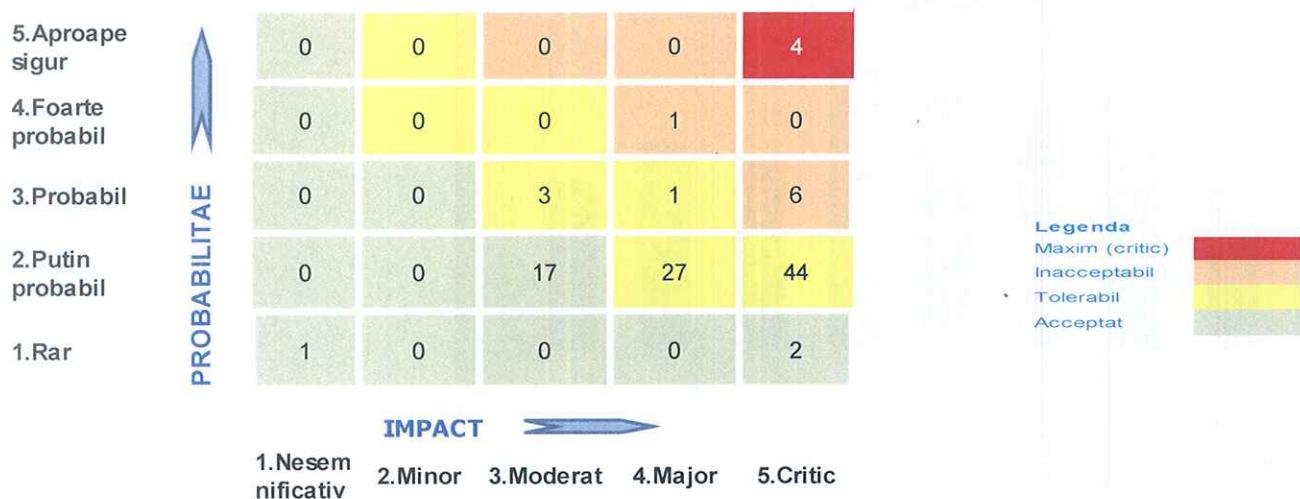
Pentru ambele vor fi dispuse măsuri de monitorizare pe termen mediu-lung.

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

Astfel în anul 2022 la nivelul Sucursalelor Regionale au fost identificate un număr de 106 riscuri (subliniem că, cele 106 riscuri identificate sunt redundante datorită diversității activităților).

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, (procese, subprocese, obiective specifice) motiv pentru care și risurile care pot afecta desfășurarea activităților sunt aceleași, a fost întocmită o singură fisă de evaluare a riscului, pe procesele și activitățile cuprinse în ROF-ul structurii.

La nivelul Sucursalelor Regionale s-a calculat nivelul de risc, în final obținându-se :

Sucursale Regionale - nivelul de risc este de 8,97 - nivel de risc tolerabil

Pentru care vor fi dispuse măsuri de monitorizare pe termen mediu-lung.

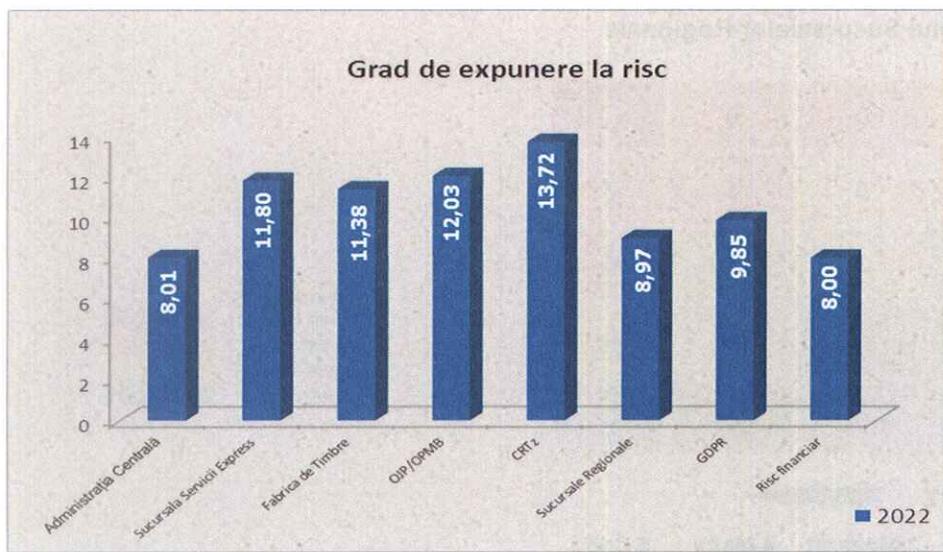
RISC CONSOLIDAT

Risc operational - grad de expunere la risc **10,98** – nivel de risc tolerabil

Date cu caracter personal (GDPR) – grad de expunere la risc **9,85** – nivel de risc tolerabil

Risc financiar – grad de expunere la risc **8,00**, nivel de risc 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 si lung .
15 – 24	Risc inacceptabil (I)	Nivel risc inacceptabil, dacă riscul se poate diminua se stabilesc obiective de reducerea 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 immediate .



În ipoteza cuantificării generale a apetitului la risc al CNPR, rezultă **gradul mediu de expunere la risc al CNPR de 9,61, risc tolerabil**

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 urmatoarea:

- la nivelul Administrației Centrale un numar de **92** riscuri reziduale.

Identificarea riscurilor reziduale este importantă, deoarece ele constituie o masură 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 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.

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, 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 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”.

Direcția Resurse Umane a CNPR are în vedere elaborarea unei proceduri interne în acest sens, respectiv formulare propuneri de completare a CCM.

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.

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. Circumstanțele care favorizează apariția

- unor riscuri ce afectează realizarea obiectivelor constau, de multe ori, în grave distorsiuni între resurse și obiective;
- ◆ Corectarea anomalieiilor 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 supraveghere, de îndrumare și de verificare. Supravegherea 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 raportarilor- economic, vanzari, operational.
 - ◆ 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.

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 quantumul 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).

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

Propunem transmiterea prezentului material tuturor direcților CNPR.

Întocmit,
Ionela CALOTĂ

