

MANAGEMENTUL RISCURILOR ȘI OPORTUNITĂȚILOR ÎN PROCESELE SISTEMULUI DE MANAGEMENT

APROBAT
DIRECTOR GENERAL

Laurian ANASTASOF

AVIZAT
Șef Departament Calitate

ing. Laurențiu ION

ÎNTOCMIT
Manager SMS

ing. Cristian POPESCU

NOTA: Această procedură anulează și înlocuiește: AQ 14.12 ed.A, 08.2024

Fișier: S/Proceduri instrucțiuni/AQ/ AQ 14.12 ed. A ind.10.2024

"ACEST DOCUMENT CONȚINE INFORMAȚII PROPRIETATE A IAR-S.A. ȘI NU POATE FI REPRODUS, COPIAT, DIVULGAT, SAU UTILIZAT ÎN
NICI UN FEL, INTEGRAL SAU PARȚIAL, FĂRĂ PERMISIUNEA PREALABILĂ SCRISĂ A IAR SA

LISTA MODIFICĂRILOR

Ediție / Indice	Paragraf modificat	Sinteza modificării	Data, Numele
A/ 05.2019	-	Document nou	05.2019, C. Barbu, F. Ceaprazaru Ionuț Dragomir
A/ 09.2020	Cap. 3	Actualizare documente de referință conform cerințe RMAR 145 și RMAR 21	09.2020 I. Dragomir
A / 11.2022		Pagina de garda	11.2022 I. Dragomir
A / 11.2023	Cap. 1, 2, 3, 4, 5.1, 5.2, 6, Anexa A, B	Actualizare prin introducerea cerințelor sistemului de management al siguranței	02.2024 C. Popescu
A / 06.2024	Cap. 4.1- pag. 5/18, cap.5.1- pag. 6/18	Completări text privind riscurile	06.2024 C. Popescu
A/08.2024	Cap. 4.1- pag. 5/18 Anexa A,B	Completări text privind riscurile de siguranța Amendare Registrul R/O prin introducerea riscurilor de siguranță	08.2024 C. Popescu
A/10.2024	Cap.1,2,5.1,5.2.3,6 Anexa A,B	Completări text privind riscurile în materie de siguranță	10.2024 C. Popescu

LISTA PAGINILOR ÎN VIGOARE

Pagina	Indice
1	10.2024
2	10.2024
3	05.2019
4	10.2024
5	08.2024
6	06.2024
7	10.2024
8	02.2024
9	05.2019
10	05.2019
11	05.2019
12	02.2024
13	10.2024
14	02.2024
15	05.2019
16	02.2024
17	10.2024
18	10.2024
Anexa A	08.2024
Anexa B	10.2024

CUPRINS

1. SCOP	5
2. DOMENIU	5
3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ.....	6
4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI	7
4.1. Definiții.....	7
4.2. Abrevieri / acronime	8
5. PROCEDURA	8
5.1. Generalități	8
5.2. Pașii procesului de aplicare a MPR&O	9
5.2.1 Pasul 0: Definirea obiectivelor generale, specifice și procesele analizate.....	10
5.2.2 Pasul 1: Identificarea Pericolelor/R&O	10
5.2.3. Pasul 2: Evaluare R&O.....	11
5.2.4 Pasul 3: Tratare R&O	16
5.2.5 Pasul 4: Controlul R&O	18
5.2.6 Pasul 5: Monitorizare pericole/riscuri /oportunități pe procese.....	18
5.2.7 Pasul 6: Raportare, Comunicare, Revizuire.....	18
5.3. Toleranța la risc/ șansa de oportunitate	19
5.4. Tipuri de răspuns la risc – Controlul riscurilor, pericolelor/efectelor	20
5.5 Acțiunile de tratare a oportunităților	21
6. RESPONSABILITĂȚI.....	21
7. ÎNREGISTRĂRI	22
8. ANEXE.....	22

1. SCOP

Politica de management al riscurilor este descrisă în prezenta procedura de management al riscurilor și a oportunităților adoptată în societate pentru procesele din cadrul sistemului de management al calității/monitorizarea conformării (SMQ), sistemului de management al siguranței (SMS), sistemului de control intern managerial (SCIM) și asigură un cadru operațional proprietarilor de procese pentru aplicarea unui sistem adecvat în îndeplinirea obiectivelor managementului riscurilor și al oportunităților: identificarea, evaluarea, tratarea, gestionarea, monitorizarea și raportarea evenimentelor de risc sau de oportunitate.

Obiectivele politicii de management al riscurilor și oportunităților sunt:

- asigurarea unor analize de calitate superioară, relevante și utilizabile privind riscurile;
- promovarea practicilor uzuale de management al riscului în IAR S.A., prin activități de formare continuă și comunicare;
- definirea clară a rolurilor și responsabilităților privind activitățile de gestionare a riscurilor la nivelul societății;
- sprijinirea procesului decizional la nivelul societății pe rapoarte și analize de risc;
- generarea de valoare adăugată fie din perspectiva rezilienței și a continuității activității curente fie din perspectiva performanței.

Scopul politicii de management al riscurilor, din punct de vedere siguranță, este de a oferi conducerii IAR SA informații timpurii despre formarea și perpetuarea de practici și comportamente periculoase pe timpul desfășurării activităților. Informațiile provin din analizele periodice ale Grupului de Acțiune pentru Siguranță (SAG) și sunt supuse atenției conducerii (Safety review Board) ori de câte ori este nevoie, precum și în sesiunile de analiză a managementului.

2. DOMENIU

Procedura se aplică întregii activități a IAR SA , proceselor sistemului de management al calității/monitorizarea conformării, proceselor sistemului de management al siguranței în aviație proceselor de management al schimbărilor, proceselor sistemului de control intern managerial, definite în Manualele și Memoriile de prezentare specifice.

Procedura se referă la toate tipurile de riscuri și oportunități, indiferent de natura și originea lor (de ex.: program, proiect, contract, proces, furnizor, financiar, securitate, siguranță în aviație, conformitate, strategie, schimbare/modificare, activitate operațională, calitate, mediu, legalitate, social, uman, contractual, revendicare, proprietate intelectuală, etc.), provenite din surse interne și / sau externe.

3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

SR EN ISO 9000	Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular.
SR EN ISO 9001	Sisteme de management al calității. Cerințe.
EN ISO 9100	Sisteme de management al calității. Cerințe ale organizațiilor pentru aviație, spațiu și apărare.
SR ISO 31000	Managementul riscului. Principii și linii directoare.
AQAP..2110..și actualizările ulterioare	Cerințe NATO de asigurare a calității pentru proiectare, dezvoltare și producție.
MQ-IAR-01	Manualul calității
OMFP 600 / 20.04.2018	Ordinul privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice. Cuprinzând standardele de management /control intern la entitățile publice și Standard – MANAGEMENTUL RISCULUI.
RMAR 145 - aprobat prin Dispoziția Nr. SMFA-3 din 17.01.2020 - Anexa nr.1	Cerințe aeronautice militare române privind organizațiile de întreținere.
RMAR 21 - aprobat prin Dispoziția Nr. SMFA-6 din 04.02.2019 - Anexa nr.1	Cerințe privind certificarea aeronavelor de stat și a produselor, pieselor și echipamentelor aferente, precum și certificarea organizațiilor de proiectare și de producție.
Anexa 19 a Convenției Internaționale a Aviației Civile	Managementul Siguranței
OMT 1359/2022	Programul național de siguranță în aviația civilă

4. DEFINIȚII ȘI ABREVIERI

4.1. Definiții

Risc - efect al incertitudinii, reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite și este o combinație între plauzibilitate / probabilitate și consecințe / impact.

Riscurile se împart în două categorii distincte:

- riscuri organizaționale
- riscuri operaționale

Risc organizațional - potențiale amenințări care pot afecta negativ o organizație. Acestea pot proveni din surse interne sau externe raportate la contextul în care activează organizația și pot avea impact variat asupra operațiunilor, reputației și altor aspect ale organizației.

Risc operațional - Risc care poate afecta capacitatea unui compartiment/secție dintr-o organizație de a-și atinge obiectivele specifice, risc asociat activităților/proceselor proprii compartimentului/secției.

Risc de siguranță - Probabilitatea și severitatea anticipate ale consecințelor sau rezultatelor unui pericol cu impact asupra siguranței. Riscul de siguranță poate fi atât organizațional cât și operațional.

Eveniment de risc: un eveniment (problemă, situație, etc.) care nu a apărut încă, dar care poate să apară în viitor, iar în cazul în care acesta se produce rezultatele planificate nu sunt atinse.

Oportunitate - orice eveniment sau condiție / împrejurare cu un posibil impact pozitiv asupra îndeplinirii obiectivelor, situație prielnică, ocazie în care obținerea rezultatelor așteptate este potențată.

Eveniment de oportunitate - evenimentul asigură potențial (suplimentar) de îndeplinire a rezultatelor.

Pericol - o condiție sau un obiect cu potențial de a provoca moartea, rănirea de persoane, deteriorarea echipamentelor sau structurilor, pierderea de materiale sau reducerea capacității de a îndeplini o funcție prescrisă. În scopul managementului riscului pentru siguranța aviației, termenul de pericol ar trebui să fie concentrat în acele condiții care ar putea cauza sau contribui la operarea nesigură a aeronavelor sau a echipamentelor legate de siguranța aviației, produse și servicii. Pericolul este apropierea până în momentul în care se pierde siguranța și este efectul materializării riscului. Exemple de pericole: pentru o aeronavă în zbor apropierea de păsări este un pericol, riscul este lovirea; intratul în mare este periculos pentru că există riscul de înec.

Siguranța - starea în care riscurile asociate activităților aeronautice, în legătură directă cu operarea aeronavelor sau în sprijinul operării aeronavelor, sunt reduse și controlate la un nivel acceptabil;

Managementul riscului de siguranță - identificarea, analiza și eliminarea (și/sau atenuarea la un nivel acceptabil sau tolerabil) a acelor pericole, precum și a riscurilor asociate, care amenință activitatea unei organizații.

Apărare - acțiuni specifice de atenuare, controale preventive sau măsuri de recuperare puse în aplicare pentru a preveni realizarea unui pericol sau escaladarea acestuia într-o consecință nedorită.

Reducerea/ atenuarea riscurilor - procesul de încorporare a apărării sau a controalelor preventive pentru a reduce severitatea și/sau probabilitatea consecinței unui pericol potențial.

Probabilitate [P] (de materializare a riscului/oportunității) - posibilitatea sau eventualitatea ca un risc / oportunitate să se materializeze. Probabilitatea se referă la șansa de a se întâmpla evenimentul fie că este măsurat sau determinat obiectiv sau subiectiv, calitativ sau cantitativ. Probabilitatea se definește utilizând termeni generali sau matematici.

Impact [I] (impactul evenimentului) - Reprezintă consecința evenimentului de risc sau a evenimentului de oportunitate asupra rezultatelor planificate (obiectivelor) atunci când evenimentul se produce / se materializează. Dacă se întâmplă, evenimentul de risc identificat ca amenințare are consecințe negative, iar oportunitatea poate crea efecte / consecințe pozitive (se fructifică condiția de oportunitate asupra procesului).

Materializarea riscului - Translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit). Riscul materializat se transformă dintr-o problemă posibilă într-o problemă reală și dificilă, dacă riscul reprezintă o amenințare, sau într-o situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate.

Evaluarea riscului - Evaluarea consecințelor în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului. Evaluarea riscului reprezintă evaluarea expunerii la risc, după identificare în termeni de probabilitate și impact.

Toleranța la risc - “Cantitatea” de risc pe care o organizație este pregătită să o tolereze/accepte sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.

Risc inerent - Un anumit risc, înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a lui.

Risc rezidual – Impactul/severitatea unui risc după ce au fost luate măsuri de atenuare a lui; din această cauză riscul rezidual este o măsură a eficacității sistemelor de management.

Registrul pericolelor/riscurilor și oportunităților (RPR&O) - Document integrator al gestiunii pericolelor/efectelor cu riscurile asociate și oportunităților, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor și oportunităților.

Managementul pericolelor/riscurilor și oportunităților (MPR&O) - Totalitatea proceselor referitoare la identificarea pericolelor/riscurilor și oportunităților, evaluarea și aprecierea riscurilor, stabilirea responsabilităților, luarea de măsuri de micșorare sau anticipare a acestora, revizuirea periodică și monitorizarea progresului.

Obiective - scopurile pe care și le stabilește o organizație. Obiectivele generale se descompun, la nivel operațional, în obiective derivate și specifice. La nivel global, obiectivele pot fi exprimate în termeni generali, dar, la nivel operațional, obiectivele se definesc precis, prin indicatori de performanță măsurabili. De aceea, obiectivele reprezintă rezultatele ce trebuie obținute la nivelul organizației și la nivelul fiecărei componente structurale din cadrul acesteia.

Proces – ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care utilizează elemente de intrare pentru a livra un rezultat intenționat. În funcție de contextul de referință “rezultatul intenționat” al unui proces este numit element de ieșire, produs sau serviciu. În general elementele de intrare într-un proces sunt elemente de ieșire ale altor procese, iar elementele de ieșire ale unui proces sunt elemente de intrare pentru alte procese. Atunci când se face referire la două sau mai multe procese în serie care sunt corelate și în interacțiune, ele pot fi de asemenea considerate ca un proces.

4.2. Abrevieri / acronime

În cuprinsul procedurii sunt utilizate abrevieri / acronime care sunt explicitate la prima apariție în text.

5. PROCEDURA

5.1. Generalități

Managementul pericolelor/riscurilor și oportunităților (MPR&O), presupune:

- Analiză periodică a PR&O identificate în vederea prezentării la ședința de analiza a managementului. Periodicitatea se stabilește în concordanță cu pericolele, procesele și obiectivele acestora și poate fi, după cum este necesar: lunară, trimestrială, semestrială și/sau anuală (minimum o dată pe an) .
- Elaborarea și aprobarea acțiunilor de limitare a consecințelor posibile ale pericolelor cu riscurile asociate, respectiv a acțiunilor necesare pentru valorificarea oportunităților.
- Analiza oricăror oportunități care pot introduce pericole/riscuri noi.
- Actualizarea pericolelor cu riscurile asociate și oportunităților atunci când apare o neconformitate majoră care afectează SMQ/ SMS/ SCIM în obținerea rezultatelor intenționate.

Pericolul/riscul și oportunitatea (PR&O) au, conform definiției, element comun incertitudinea, prin faptul că reprezintă evenimente imprevizibile ce pot avea efecte negative sau pozitive.

Resursele disponibile pentru MPR&O pot fi limitate, iar numărul pericolelor/riscurilor respectiv al oportunităților poate crește odată cu complexitatea procesului și a activităților desfășurate pentru atingerea obiectivului. Prin urmare, este necesar să se urmărească un răspuns optim la risc, într-o anumită ordine de priorități funcție de expunerea la risc (ER) care rezultă din evaluarea riscurilor.

În fiecare proces trebuie să se ia măsurile necesare gestionării pericolelor/riscurilor și oportunităților (PR&O) până la limita acceptabilă: toleranța la risc (a se vedea pct. 5.3)

Strategia de management a PR&O

În managementul pericolelor/riscurilor și oportunităților (MPR&O) aplicabil în procesele sistemului de management ale societății (definite în „Harta proceselor SMQ” - MQ-IAR-01) se au în vedere următoarele:

- Acțiunile desfășurate pentru atingerea obiectivelor procesului pot conduce la evenimente sau condiții care generează pericole/riscuri și oportunități, care pot avea consecințe pozitive sau negative. Aceste evenimente/condiții trebuie să fie identificate și evaluate;
- Pericolele/riscurile identificate și evaluate pot fi acceptate sau tolerate dacă sunt luate măsuri de diminuare a impactului asupra obiectivelor. Acestea sunt riscuri cu nivel de expunere (scor risc) redus pentru care măsurile aplicabile nu necesită resurse financiare suplimentare;
- Pericolele/riscurile identificate și evaluate (scor risc) mediu / major / critic se supun monitorizării prin instrumente de ținere sub control (registru de riscuri și oportunități) și măsuri adecvate;
- Evenimentele generatoare de pericole/riscuri nu se ignoră;
- Evenimentele cu impact pozitiv în atingerea obiectivelor (oportunități) specifice fiecărei direcții/compartiment din societate se identifică, se analizează, se monitorizează și se iau măsurile de creștere a probabilității de îndeplinire a condițiilor pentru realizarea acestora;
- Oportunitățile pot fi identificate în orice situație prielnică sau ocazie în care obținerea rezultatelor este potențată. Ele se analizează în măsura în care introduc riscuri noi și se monitorizează efectul asupra rezultatelor intenționate.

În materie de siguranță procesul de management al riscului reprezintă identificarea, analizarea/evaluarea și eliminarea (reducerea până la un nivel acceptabil stabilit) a pericolelor (amenințărilor), cu riscurile asociate, la adresa siguranței activităților unei organizații.

Acțiunile de tratare a riscului (a se vedea pct. 5.4) sunt:

- Acceptarea riscului (tolerarea riscului);
- Micșorarea riscurilor
- Transferarea (externalizarea) riscului;
- Evitarea riscului;

Acțiunile de tratare a oportunităților (a se vedea pct. 5.5) sunt:

- Acceptare
- Consolidare
- Partajare
- Exploatare

Pentru acțiunile de tratare a pericolelor/riscurilor și oportunităților integrate în procesele sistemului de management al calității/monitorizarea conformării, sistemului de management al siguranței sunt necesare analiza și evaluarea eficacității acestora.

5.2 Pașii procesului de aplicare a MPR&O

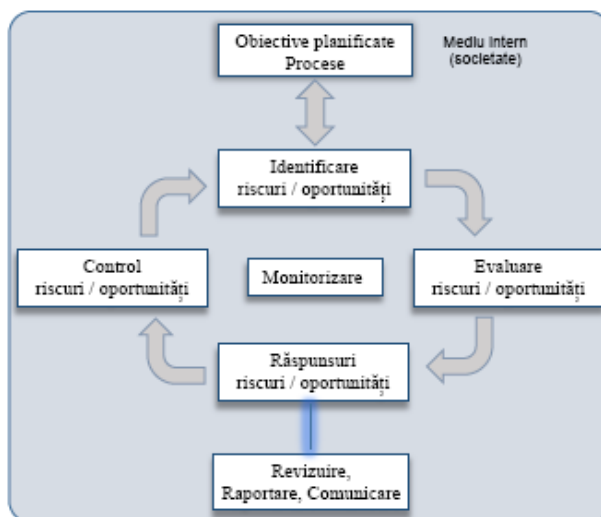


Figura 1 - Pașii procesului de management al pericolelor/ riscurilor și oportunităților (MPR&O)

- Pasul 0: Definirea obiectivelor generale, specifice și procesele analizate.
- Pasul 1: Identificare Pericole/R&O
- Pasul 2: Evaluare Pericole/R&O
- Pasul 3: Tratare Pericole/R&O
- Pasul 4: Controlul Pericole/R&O
- Pasul 5: Monitorizare Pericole/riscuri/oportunități pe procese
- Pasul 6: Raportare, Comunicare, Revizuire status Pericole/riscuri/oportunități

5.2.1 Pasul 0: Definirea obiectivelor generale, specifice și procesele analizate

Constă în:

- Definirea obiectivelor generale, a obiectivelor specifice (asumate de top management prin planul de management, planul strategic, manualul de calitate, memoriile de prezentare, manualul de siguranță, a scopului unui program / proiect (asumat prin contract), a proceselor SMQ/SMS/SCIM și a activităților aferente / subsecvente acestora;
- Definirea mediului intern și extern în care funcționează societatea și procesele SMQ/SMS/SCIM;
- Identificarea factorilor interni și externi (lista neexhaustivă) care pot induce condiții, evenimente cu potențial de risc (a se vedea MQ-IAR-01- cap. 4 - Contextul organizației)

Notă: Sursele orientative de PR&O care pot fi extinse sau se pot limita, după caz în funcție de specificul activității/ procesului analizat sunt;

Factori externi:

- Natura politică, legislativă, reglementări și standarde, disponibilități bugetare, etc;
- Structura acționariatului, evoluția structurii, analize și deciziile acționariatului;
- Starea și evoluția piețelor de desfacere a produselor;
- Implementarea unor standarde, regulamente, etc
- Furnizori, parteneri, colaboratori: bonitatea, seriozitatea, starea financiară, etc;
- Evenimente naturale.

Factori interni:

- Situația economico-financiară a IAR SA
- Cerințe prevăzute în contracte: performate tehnice, termene și condiții de livrare, garanții, etc.;
- Asigurarea resurselor umane cu experiență și pregătire necesare realizării activităților/proceselor;
- Capabilități de proiectare și de realizare a produselor;
- Dotarea cu echipamente, mașini, utilaje, dispozitive și starea instalațiilor de asigurare a utilităților necesare și starea acestora;
- Activitățile cu grad de pericol ridicat și care necesita supraveghere și personal autorizat;
- Schimbarea de priorități în cadrul programelor;
- Mediul de lucru;
- Calitatea produselor aprovizionate;
- Comunicarea cu clienții;
- Sistemul informatic, sistemul de comunicație.

5.2.2 Pasul 1: Identificarea Pericolelor/R&O

Scopul identificării Pericolelor/R&O este inventarierea acelor probleme care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor, dacă s-ar materializa (ar deveni situații de fapt).

Identificarea pericolelor/riscurilor și oportunităților constă în construirea profilului riscurilor și oportunităților unui proces și se poate realiza la orice nivel al activităților constitutive ale procesului atunci când se sesizează probleme prin raportare la obiectivele specifice, caracteristicilor produselor sau scopului proiectului.

Identificarea PR&O se face de către responsabilii desemnați / proprietari de proces/ Grupul de Acțiune pentru Siguranță(SAG), utilizând diverse mijloace și metodologii (utilizate și în combinație): brainstorming, liste de verificare, chestionare, lecții învățate, interviuri cu experți, metoda radar, structură de divizare WBS, analiză SWOT, metoda PFMEA, Oricine- în orice moment etc

Identificarea pericolelor/riscurilor se face prin:

- Abordarea tip top-down (de sus în jos): managementul superior identifică pericolele/riscurile și oportunitățile din cadrul proceselor. Pericolele/riscurile și oportunitățile se pot colecta și grupa într-o perioadă scurtă de timp. Activitatea se poate concentra prea mult asupra consecințelor și se pot "scăpa" informații esențiale sau detalii pentru a controla incertitudinea de la originea sa.
- Abordarea tip bottom-up (de jos în sus): fiecare persoană implicată în proces identifică pericolele/riscurile sau oportunitățile și transmite aceste informații către nivelul superior de management. Această abordare necesită mai mult efort pentru sortare și filtrare, dar va permite captarea detaliilor esențiale pentru definirea eficientă a strategiei de răspuns.

La identificarea și definirea pericolelor/riscurilor și oportunităților trebuie avute în vedere câteva reguli importante:

- R1 Pericolul/riscul este o incertitudine, și nu ceva sigur. Prin urmare, atunci când se identifică un "pericol/risc" trebuie analizat dacă nu este vorba despre o situație deja existentă, care are un impact negativ asupra obiectivului. De cele mai multe ori, situația deja existentă reprezintă un risc materializat, adică unul care s-a produs. În acest caz nu mai este vorba despre un risc, ci despre o problemă dificilă, care trebuie gestionată, sau despre o oportunitate care trebuie exploatată.
- R2 Nu trebuie identificate ca pericole/riscuri probleme care vor apare cu siguranță. Acestea nu sunt pericole/riscuri, ci certitudini. Răspunsul la certitudini nu este un plan de răspunsuri la risc (măsuri de controlare a riscurilor – măsuri de a ține sub control riscurile), ci un plan construit având ca punct de referință certitudinea.
- R3 Pericolele/riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor. Impactul nu este pericol/risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor. Impactul este un efect care își are originea în pericol/risc și nu pericolul/riscul însăși.
- R4 Pericolele/riscurile nu trebuie definite prin negarea obiectivelor. O astfel de definire nu este adecvată nici pentru impact și cu atât mai puțin pentru riscuri.
- R5 Nu trebuie identificate pericole/riscurile care nu afectează obiectivele. Nu există pericole/riscuri în mod absolut, ci numai pericole/riscuri corelate cu obiectivele. Identificarea pericolelor/riscurilor nu este un scop în sine. Scopul identificării pericolelor/riscurilor este tocmai inventarierea acelor probleme care ar putea conduce la nerealizarea obiectivelor, dacă s-ar materializa (ar deveni situații de fapt).
- R6 La identificarea pericolelor/riscurilor este necesar să se elimine, pe cât posibil, tentația stabilirii unor cauzalități indirecte. În caz contrar, există pericolul de a se vedea riscuri peste tot.
- R7 Un pericol poate avea asociate unul sau mai multe riscuri.

Evenimentul de risc se definește prin formulări care trebuie să respecte formatul:

Ca rezultat al [cauza], [riscul / oportunitatea] poate determina /poate duce (sau nu poate determina) [efectul].

Există [riscul] ca din [cauza] să se întâmple [efectul].

Exemple:

- Ca urmare a faptului [clientul nu știe ce dorește sau nu a ales tipul de echipament], [datele de proiectare ar putea să nu răspundă cerințelor clientului], ceea ce ar duce la [probleme în timpul fazei de acceptare]. ← Risc.
- Ca urmare a faptului că [arhitectura produsului nu este definită], [componentele existente (în stoc)] pot fi utilizate în cadrul proiectului ceea ce ar duce la [reducerea perioadei de dezvoltare a proiectului și a costurilor]. ← Oportunitate.
- Variația de curs valutar între momentul semnării contractului și momentul efectuării de plăți / încasării - risc valutar /oportunitate: diminuarea / creșterea profitului datorita diferențelor de curs

Evenimentele cu potențial de risc (riscurile) pot fi din :

- Surse interne - din cadrul societății și care se pot controla, administra.
- Surse externe - mediu exterior care nu este sub controlul managementului societății

5.2.3. Pasul 2: Evaluare R&O

Evaluarea R&O constă în evaluarea probabilității de materializare a riscului/oportunității și nivelului consecințelor (impactului) asupra obiectivelor planificate, în cazul în care evenimentul / fenomenul și condiția de risc se întâmplă/se materializează.

Combinația dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc [ER] în baza căreia se analizează profilul riscurilor.

Scopul evaluării pericolelor/riscurilor este de a constitui o ierarhie a riscurilor unui proces, de a stabili măsuri/ planuri de tratare a riscurilor în funcție de nivelul de toleranță la risc și de a delega responsabilități de gestionare a riscurilor la nivele decizionale adecvate.

La evaluarea probabilității și a impactului trebuie avute în vedere câteva reguli:

- R1 Evaluarea să se bazeze, pe cât posibil, pe dovezi obiective (impartiale și independente);
- R2 Evaluarea să aibă în vedere pe toți cei afectați de risc;
- R3 Evaluarea să facă distincția între expunerea la risc și toleranța la risc.

Evaluarea riscurilor/oportunităților, constă în parcurgerea următoarelor etape:

a. Evaluarea probabilității R&O

Evaluarea probabilității se face folosind o scală 5 x5 stabilită în funcție de gradul de probabilitate - de la certitudine (5) la incertitudine (1) - cu corespondențe pe nivele cantitative (%) pentru probabilitatea ca un eveniment sau condiție de risc / oportunitate să fie materializat sau să fie îndeplinită.

Probabilitate (nivel cantitativ)	Grad	probabilitate	Definiție probabilității	Simbol P
[80 % - 99 %]	5	Foarte ridicată	Evenimentul este aproape cert că se va realiza.	FR
[60 % ... 80 %)	4	Ridică	Evenimentul este sigur că se va realiza.	R
[40 % ... 60 %)	3	Medie	Evenimentul este posibil să se realizeze.	M
[20 % ... 40 %)	2	Scăzută	Evenimentul este puțin probabil să fie realizat.	S
[1 % ... 20 %)	1	Foarte scăzută	Evenimentul este puțin probabil să fie realizat.	FS

Tabel nr. 1 - Scala de probabilități pentru evaluarea R & O

Notăție: Probabilitate în intervalul [20 % ... 40 %) - 20% (interval închis), 40% (interval deschis).

b. Evaluarea impactului asupra rezultatelor planificate sau asupra obiectivelor

Evaluarea calitativă ale impactului riscurilor trebuie transpuse în scale calitative, care să reflecte importanța percepută în raport cu rezultatele planificate sau în raport cu obiectivele, cu corespondențe cantitative (estimate sau măsurabile).

Grad Impact	Exemple care se pot adopta pentru evaluarea impactului asupra obiectivelor planificate, rezultatelor	Simbol
5	Foarte ridicat Rezultatele nu sunt realizate. Obiectivele nu sunt atinse / îndeplinite Costurile estimate mai mari de D mii lei.	FR
4	Ridicat Rezultatele sunt realizate cu consum de resurse suplimentare. Obiectivele sunt atinse parțial sau cu discrepante Costuri estimate între C - D mii lei sau manopera mai mare de Q ore	R
3	Mediu Rezultatele sunt obținute în mod controlabil Obiectivele sunt atinse cu influențarea unor parametri (cost, timp, calitate, etc) Costurile interne estimate sunt între B și C mii lei sau N - R ore manopera	M
2	Scăzut Rezultatele sunt obținute în limitele admisibile (tolerante). Obiectivele sunt realizate cu mici abateri (în limite admise). Cost intern / venit suplimentar estimat între A și B mii lei sau M - N ore manopera	S
1	Foarte scăzut Rezultatele sunt atinse fără abateri. Obiectivele sunt atinse fără constrângeri. Cost intern/ venit suplimentar mai mic de A mii lei sau M ore manopera	FS

Tabel nr. 2 – Impact

Notă: Pragurile A, B, M, N, pot fi valori sau % relativ la valori de bugete, costuri interne estimate, profit, venituri, etc ... față de care se estimează sau se măsoară gradul de impact al riscului / oportunității.

Evaluarea cantitativă a impactului R & O devine utilă pentru acele evenimente stabilite cu impact considerabil utilizând metode și modele adecvate (analize de valori preconizate, marje de valori, expertize și evaluări financiare, etc).

Evaluarea cantitativă poate fi necesară pentru:

- Deciziile de management justificate în cazuri de afaceri
- Situații financiare și previziuni
- Dimensionarea și urmărirea eventualelor costuri sau planificări de cheltuieli
- Transferul de risc sau partajarea riscurilor cu terții
- Analize probabilistice .

Particularități referitoare la oportunități:

- Oportunitățile sunt condiții, evenimente sau circumstanțe care fac posibilă realizarea de lucruri pozitive, de exemplu:
 - Dezvoltarea de noi produse și servicii
 - Dezvoltarea de noi piețe și / sau creșterea cotei de piață
 - Îmbunătățirea mediului de lucru
 - Îmbunătățirea productivității
 - Îmbunătățirea eficienței operaționale (reducerea utilizării resurselor, reducerea deșeurilor etc.)
- Evaluarea calitativă ale impactului oportunităților se transpune în scale calitative în care definițiile sunt formulate în sens pozitiv în raport cu rezultatele planificate sau în raport cu obiectivele, cu corespondențe cantitative (estimate sau măsurabile).
- Impactul pentru oportunități se definește prin scale de la 1 la 5 în care definițiile sunt exprimate prin enunțuri pozitive, fără referiri la abateri, discrepanțe. Se specifică câștigul în performanțe, creșterea productivității, reduceri de timp, economii, avantajele, performanțe suplimentare, modificări de proces, etc.

Foarte ridicat	5	I M P A C T	5	10	15	20	25
Ridicat	4		4	8	12	16	20
Mediu	3		3	6	9	12	15
Scăzut	2		2	4	6	8	10
Foarte scăzut	1		1	2	3	4	5
			PROBABILITATE				
			1	2	3	4	5
			Foarte scăzută	Scăzută	Medie	Ridicăță	Foarte ridicăță

Figura 2 - Matricea P x I și identificarea R&O

P - probabilitatea atribuită riscului, exprimată numeric conform Tabel nr. 1 - Scala de probabilități pentru evaluarea R & O.

I - impactul atribuit riscului, exprimat numeric conform Tabel nr. 2.,,

Notă: Pentru anumite procese (ex proiectare produs) se poate utiliza formula

$$R = P \times I \quad \text{unde } I = \max (I_t, I_c, I_s)$$

în care

P - probabilitatea atribuită riscului, exprimată numeric conform tabel a (de mai sus)

I_t - impactul evenimentului R&O asupra performanțelor tehnice ale produsului

I_c - impactul evenimentului R&O asupra costurilor estimate ale proiectului

I_s - impactul evenimentului R&O asupra planului de realizare / grafic

Particularități referitoare la oportunități:

- Evaluarea în cazul oportunității se transformă în evaluarea șanselor de îmbunătățire.
- Modul de calcul este identic cu cel aplicabil în cazul riscului.
- Matricea utilizată pentru evaluarea oportunității este cea a riscului în oglindă.

Evaluarea R&O reprezintă activitatea desfășurată de către proprietarul de proces prin care se determină consecințele asupra rezultatelor planificate și care sunt resimțite de societate, în condițiile în care evenimentele de R&O se întâmplă.

Documentarea se face pe fișa R/O, a se vedea anexa B.

d. Ierarhizarea R&O

Nivelul de R&O (calculat) determină ierarhizarea riscurilor și modul în care se tratează R&O (a se vedea pct. 5.4 și 5.5): nivelul de urgență în tratarea riscurilor, urgența de fructificare a oportunităților, identificarea riscurilor noi din oportunități, etc.

Nivelul de R&O pentru evenimentele de risc [risc - / risc +] se reprezintă în format matricial cu scalele calitative exprimate numeric iar riscul (fie cel -, fie cel +) se amplasează în funcție de coordonatele sale (I; P).

Ierarhizarea în funcție de R&O se completează cu reprezentarea matricială a R&O (formă calitativă) și stabilirea zonelor de interes privind strategia de tratare a R&O - zone sugerate prin coduri de culori - verde - galben - roșu respectiv nuanțe de albastru.

Construirea matricei R&O

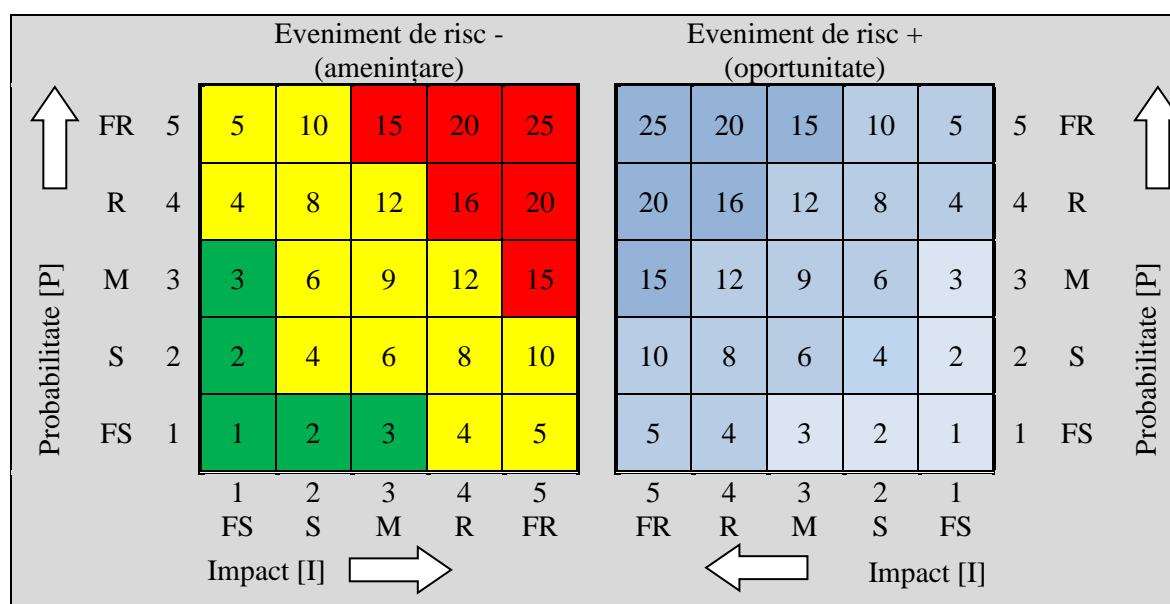
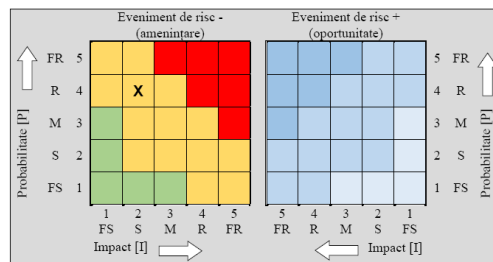


Figura 3 - Matricea R&O

Pentru riscurile din zona verde se poate stabili că sunt tolerate (acceptate). Pentru riscurile din zona galbenă sunt necesare măsuri de control a riscurilor (atenuarea impactului și sau a probabilității). riscurile din zona roșie sunt riscurile peste care nu se poate trece, critice .

Documentarea se face pe fișa R/O, a se vedea anexa B.exmplificarea modului de utilizare a matricei R&O:

Evenimentul este un risc cu probabilitate ridicata (R) și cu impact scăzut (S).



Evenimentul este oportunitate cu probabilitate scăzută (S) și impact ridicat (R).

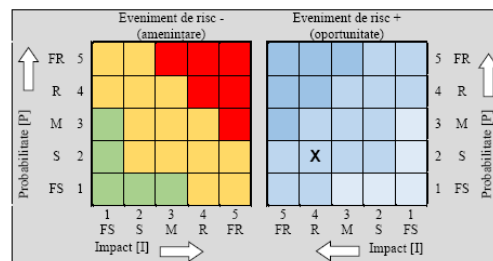


Figura 4 - Exemplu pentru amplasarea R&O pe matricea R&O

Daca în managementul pericolelor/riscurilor organizaționale sau operaționale am evaluat generic din punct de vedere probabilitate/ impact (matrice fig. 3), in materie de siguranță acestea vor fi tratate punctual din punct de vedere probabilitate/severitate (fig. 5).

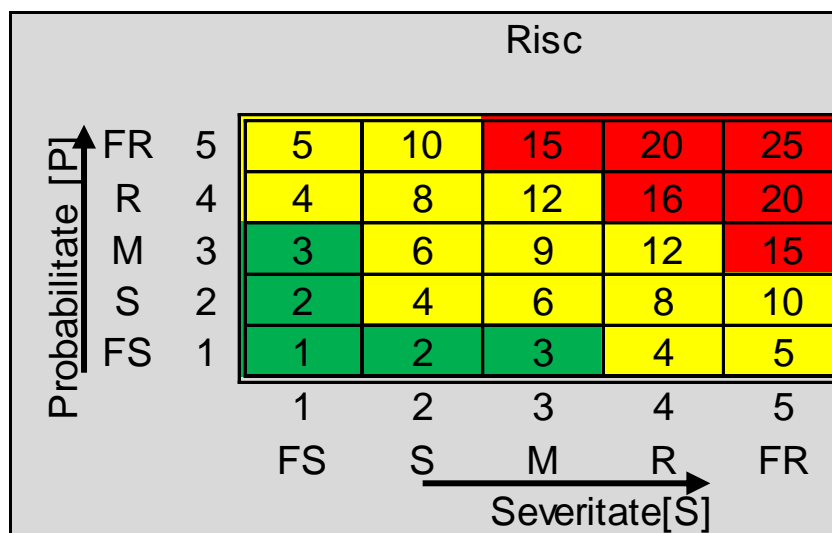


Figura 5

Pașii procesului de management al pericolelor/riscurilor în materie de siguranța activităților aeronautice sunt detaliați în fig. 6.

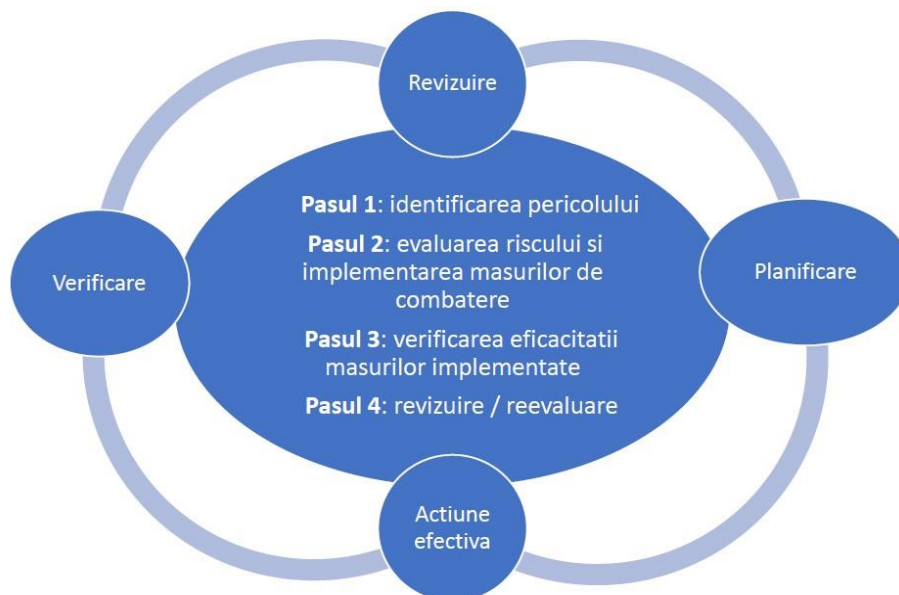


Figura 6

5.2.4 Pasul 3: Tratare R&O

Totalitatea R&O identificate, pentru care s-a stabilit nivelul în urma evaluării se amplasează pe o matrice R&O pentru a obține o hartă intuitivă a dispunerii acestor riscuri & oportunități pe fiecare zonă; astfel se obține profilul de R&O pentru un proces al SMQ sau pentru un element din domeniul aplicabil.

Simultan cu această dispunere (profil de R&O) se pot face sume parțiale pe fiecare nivel de expunere (număr total de Id- / Id+ pentru fiecare nivel de expunere) - care constituie un parametru de raportare.

Strategia de management R&O aplicabilă este adaptată nivelului riscului, limitei de toleranță și este determinată de limita de acceptabilitate /asumare a unor riscuri. Fiecărui risc sau oportunitate i se atribuie un răspuns în funcție de profilul și nivelul acestuia.

Tipurile de răspuns la R&O aplicabile sunt prezentate la pct. 5.4 și 5.5.

Documentarea se face pe fișa R/O, a se vedea anexa B.

Exemplu:

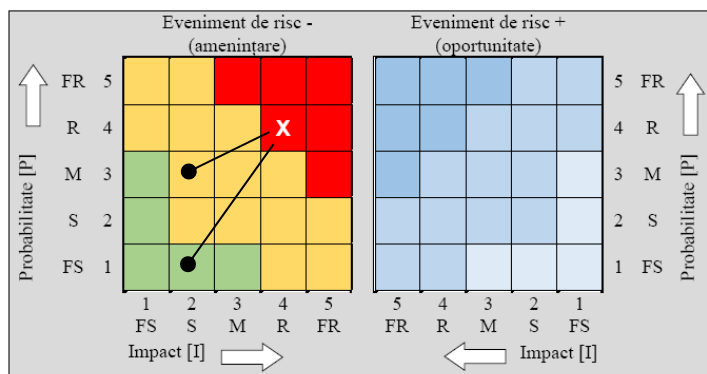


Figura 7 - Exemplu de folosire a matricei R&O pentru un risc și efectele tratării acestuia

- Riscul id. 5 din RR&O, respectiv fișa de R/O id. 5 este plasat în zona risc ridicat - roșie



- Strategia de management R&O: riscurile care se situează în zona de culoare roșie cu cel mai mare impact/severitate și care deviază cel mai mult de la toleranța la risc, reclamă, cu prioritate, inițierea unor măsuri de control (cu acțiuni corective imediate), ceea ce semnifică că peste aceste riscuri nu se poate trece.

Tip de răspuns: Atenuare - activitatea nu poate continua așa cum este. Trebuie implementate rapid măsuri de reducere a nivelului riscului, pentru a opera la cel puțin un nivel de risc tolerabil.

Măsurile de atenuare:

- măsura 1 ... efect deplasare risc în zona galbenă - risc rezidual
- măsura 2 ... efect deplasare risc în zona verde- risc rezidual

5.2.5 Pasul 4: Controlul R&O

Riscurile și oportunitățile se centralizează în registrul riscurilor și oportunităților (RR&O), a se vedea anexa A.

RR&O la nivel de top management centralizează R&O și date sintetice adecvate pentru informări și decizii.

Riscurile și oportunitățile trebuie să fie controlate prin: stabilirea acțiunilor / măsurilor aplicabile, identificarea factorilor declanșatori (triggers), identificarea orizontului de timp când riscul poate să apară, status R&O, domeniul/ sursa R&O, termene de implementare a acțiunilor / măsurilor, resurse alocate, evaluarea riscurilor reziduale, responsabili, termene de comunicare/raportare, etc.

Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil al riscurilor, astfel încât acestea să se afle în limita de toleranță acceptată.

R&O trebuie să fie gestionate la nivelul proprietarului de proces / un nivel adecvat funcție de planul de implementare a procedurii în fiecare direcție / compartiment, cu escaladarea și raportarea, atunci când este necesar, la nivel superior către top management.

Documentul de lucru la nivelul proprietarului de proces este fișa PR/O, a se vedea anexa B.

5.2.6 Pasul 5: Monitorizare pericole/riscuri /oportunități pe procese

Monitorizarea pericolelor/riscurilor reprezintă tipul de răspuns la risc, caracterizat prin acceptarea riscului cu obligația de a-l supraveghea permanent, îndeosebi, de a monitoriza probabilitatea de apariție a riscului.

Monitorizarea constă în colectarea datelor pentru R&O, ordonarea, compararea cu datele de control planificate ale R&O și declanșarea acțiunilor de informare/ comunicare atunci când se identifică discrepanțe/ abateri de la date planificate sau ori de câte ori este necesar, în vederea luării de decizii care să ducă la atenuarea riscurilor /eliminarea pericolelor.

Monitorizarea este o strategie recomandată în cazul riscurilor cu impact ridicat, dar cu probabilitate scăzută de apariție.

Documentul de lucru este fișa de PR/O, a se vedea anexa B.

5.2.7 Pasul 6: Raportare, Comunicare, Revizuire

Raportarea și comunicarea constă în sintetizarea și documentarea periodică a elementelor de MPR&O aplicat unui proces al SMQ/SMS/SCIM, activităților din societate, - care se realizează prin introducerea datelor de control colectate ale R&O în RPR&O, fișe PR/O - și punerea la dispoziția persoanelor implicate în MPR&O a acestor date elaborate în vederea analizei și stabilirea acțiunilor ulterioare și / sau luarea de decizii.

Elemente care se raportează în managementul R&O pentru un proces pot fi:

- Raport / lista rezumativă a R&O pe proces rezultat din RPR&O
- Total riscuri, total oportunități
- Total riscuri: active, evaluate, în evaluare, retrase / eliminate, închise, în supraveghere, în analiză, etc
- Total riscuri: nivel ridicat, nivel mediu, nivel scăzut
- Total riscuri reziduale: active, evaluate, în evaluare, retrase / eliminate, închise, etc
- Total riscuri cu plan de măsuri de micșorare
- Total riscuri cu plan de contingență
- Total riscuri pe categorii: tehnic, costuri, program, comercial, logistica, factor uman, facilități, legislativ, furnizor, subcontractant, etc
- Jurnal de însemnări legate de riscuri - date / lecții de învățat

Analiza datelor raportate (din RR&O, fișe R/O) și deciziile luate determină actualizarea (revizuirea) planului de măsurilor aplicabil R&O sau stabilirea unor acțiuni noi care trebuie efectuate.

Documente lucru: RR&O, fișa R/O (anexele A și B) și raport sintetic neformalizat.

5.3. Toleranța la risc/ șansa de oportunitate

Riscul (ca o combinație dintre probabilitate și impact), determinată prin metodele de evaluare arătate anterior, capătă sens numai în raport cu nivelul toleranței la risc. Când expunerea la risc este comparată cu toleranța la risc, amploarea măsurilor de control al riscurilor ce trebuie luate devine evidentă. Cu alte cuvinte, nu valoarea absolută a expunerii la risc este importantă, ci deviația expunerii la risc față de toleranța la risc.

Esențial este faptul dacă riscul este perceput ca tolerabil sau nu.

Stabilirea unei limite de toleranță la risc este un mod de a pune în echilibru “costul” de control al riscurilor cu “costul” (financiar și/sau de altă natură) al expunerii, în cazul în care acestea ar deveni realitate.

Stabilirea limitei de toleranță la risc este un act major de responsabilitate managerială, fiindcă prin acesta se stabilește expunerea la risc ce este asumată, în corelare cu costurile, de asemenea asumate, ale măsurilor de control a riscurilor. Intensitatea măsurilor de control este direct proporțională cu deviația expunerii la risc față de limita de toleranță stabilită. În IAR SA s-a implementat practica utilizării culorilor în vizualizarea profilului de risc.

Toate riscurile care au un nivel peste limita de toleranță la risc acceptată (desenată cu linia îngroșată) necesită măsuri de control prin care aceste riscuri să devină unele reziduale.

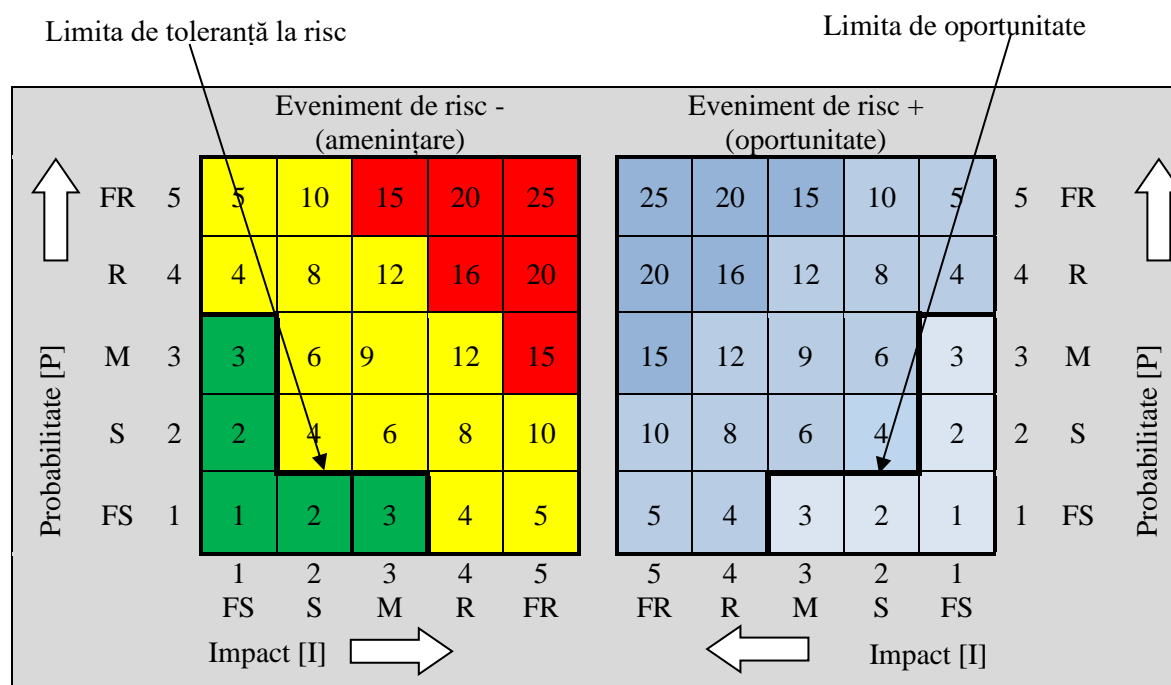


Figura 8 - Matricea globală a R&O și limite de toleranță

Profilul de risc se interpretează astfel:	Profilul de oportunitate se interpretează astfel:
<p>■ Ridicat (intolerabil, critic) - riscurile care se situează în zona de culoare roșie cu cea mai mare expunere la risc și care deviază cel mai mult de la toleranța la risc, reclamă, cu prioritate, inițierea unor măsuri de control (cu acțiuni corective imediate), ceea ce semnifică că peste aceste riscuri nu se poate trece.</p>	<p>■ Ridicat - șansă ridicată, oportunitatea este posibil să se producă sau să se repete în mod frecvent.</p>
<p>■ Mediu (tolerare redusă) - riscurile care se situează în zona de culoare galbenă (zona de atenție) au o expunere ce depășește limita de toleranță la risc, dar deviația este moderată. Riscurile se pot trata prin măsuri de control sau monitorizare.</p>	<p>■ Mediu - șansă moderată, oportunitatea este posibil să se materializeze, să se repete ocazional, sau nu se va materializa decât în anumite contexte.</p>
<p>■ Scăzut (tolerabil, acceptabil) - riscurile care se situează în zona de culoare verde au o expunere aflată sub limita de toleranță la risc și în această zonă se află, în general, riscurile asumate.</p>	<p>■ Scăzut - șansă redusă de materializare, oportunitatea nu se va materializa cu siguranță.</p>

5.4. Tipuri de răspuns la risc – Controlul riscurilor, pericolelor/efectelor

După ce riscurile, pericolele/efectele au fost identificate și evaluate și după ce s-a definit limita de toleranță în cadrul căroră IAR SA este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte.

În managementul riscurilor s-au identificat câteva strategii alternative ce se pot adopta ca răspuns la risc:

a. Acceptarea (tolerarea) riscurilor

Acceptarea se aplică atunci când riscurile identificate la nivel de proces/compartiment sunt asumate de către persoanele cu funcții decizionale sau când nu este posibil un alt tip de răspuns la risc.

- Acceptarea care constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente a căror expunere este mai mică decât limita de toleranță la risc (a se vedea Figura).
Ex. de răspuns: Nivel de risc acceptabil. Nu este necesară o analiză suplimentară. Pot fi făcute îmbunătățiri dacă nu se reflectă în costurile de producție. Este necesară o urmărire în timp pentru a asigura că nivelul expunere nu s-a modificat.
- Acceptarea riscurilor cu supraveghere permanentă care constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere. Parametrul supravegheat cu precădere este probabilitatea, deoarece strategia monitorizării se aplică în cazul riscurilor cu impact ridicat, dar cu probabilitate scăzută de apariție. În esență, strategia de supraveghere presupune o amânare a luării măsurilor de control până în momentul în care circumstanțele determină o creștere a probabilității de apariție a riscurilor supuse acestui tratament.
Ex. de răspuns: Nivel de risc tolerabil. Se caută reducerea gravității, dar costurile prevenirii ar trebui atent măsurate și limitate. Măsuri de reducere a nivelului riscului trebuie implementate la termene definite. Trebuie să existe proceduri de monitorizare și control, pentru a asigura că nivelul de expunere nu se modifică.

b. Reducerea/Atenuarea riscurilor

Presupune luarea unor măsuri de control pentru riscurile inerente care au o expunere mai mare decât limita de toleranță. Aceasta este abordarea cea mai frecventă pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă IAR SA. Opțiunea atenuării riscurilor constă în faptul că în timp ce se desfășoară activitățile care generează riscuri, se vor lua măsuri (implementează instrumente de ținere sub control) pentru a menține riscurile în limite acceptabile (tolerabile).
Ex. de răspuns: Nivel de risc inacceptabil. Activitatea nu poate continua așa cum este. Trebuie implementate rapid măsuri de atenuare a nivelului riscului, pentru a opera la cel puțin un nivel de risc tolerabil.

c. Transferarea (externalizarea) riscului

Această strategie presupune încredințarea activităților MR&O aplicabile riscului unei terțe părți capabilă în rezolvarea unor astfel de riscuri, în baza unui contract (contracte de asigurare, contracte de pază și protecție, contracte

de mentenanță, service). Externalizarea riscului are ca scop o scădere a expunerii la risc și o mai bună gestionare a riscului transferat.

d. Evitarea riscului

Constă în eliminarea activităților care generează riscul. Evitarea riscurilor este o strategie aplicată cu precădere pentru activitățile generale, în cazul în care nu există o altă modalitate de a gestiona riscurile.

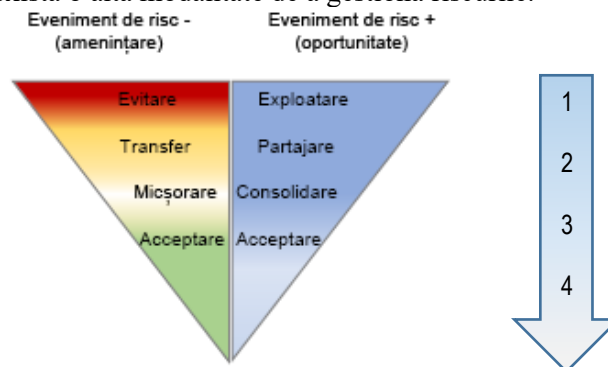


Figura 9 - Pașii de tratare a R&O

5.5 Acțiunile de tratare a oportunităților

Pentru managementul oportunităților se identifică strategii alternative (Figura) ce se pot adopta ca răspuns:

a. Acceptare

Oportunitatea identificată reprezintă rentabilitate insuficientă și nu justifică investirea / alocarea de resurse. Condiția sau oportunitatea se poate plasa pe o listă pentru supraveghere / monitorizare.

b. Consolidare

Măsurile să sporească sau să consolideze în timp condiția sau evenimentul care a condus la oportunitate.

c. Partajare

Aplicarea de măsuri care să încerce dezvoltarea de echipe de lucru comune sau de diverse parteneriate pentru a crește probabilitatea oportunității.

d. Exploatare

Măsurile aplicate să mărească avantajele identificare prin creșterea impactul și mărirea probabilității sau ambelor. Acțiunile se pot realiza prin alocarea de resurse (financiare, umane, etc) suplimentare.

6. RESPONSABILITĂȚI

Proprietarii de proces sunt menționați în MQ-IAR-01 - „Fișa proceselor”, iar responsabilii cu riscurile la nivel de compartimente/direcții (pentru SCIM) sunt numiți prin decizii ale Directorului General.

Proprietarii de proces și responsabilii cu riscurile la nivel de compartimente/direcții răspund de:

- identificarea pericolelor/efectelor și evaluarea riscurilor /oportunităților,
- evaluarea riscurilor și a oportunităților,
- stabilirea toleranței la risc/ șansa la oportunitate și răspunsului la risc (controlul riscurilor),
- stabilirea răspunsurilor la risc (controlul riscurilor) a acțiunilor de tratare a oportunităților,
- întocmirea fișei R/O,
- monitorizarea riscurilor și oportunităților, pericolelor/efectelor prin intermediul registrului riscurilor și oportunităților care conține informații referitoare la gestiunea acestora,
- raportarea statusului pericolelor/riscurilor /oportunităților către conducerea societății.

În cazul identificării unor pericole/riscuri/oportunități cu impact și/sau probabilitate ridicată se solicită analiza și aprobarea măsurilor propuse de către conducerea societății, se actualizează RR&O, urmat de informarea și conformarea cu măsurile de tratare a R&O.

Din punct de vedere al gestionării pericolelor/riscurilor în materie de siguranță, acestea sunt analizate periodic în Grupul de Acțiune pentru Siguranță (SAG) ca măsură proactivă sau ori de câte ori este nevoie (reactiv), conform Manualului Sistemului de Management al Siguranței și sunt supuse atenției conducerii (Safety Review Board) pentru acceptare/aplicare masuri de atenuare și/sau monitorizare.

7. ÎNREGISTRĂRI

Registrul R&O este mijlocul de lucru pentru proprietarii de procese, respectiv pentru responsabilii cu riscurile la nivel de compartimente/direcții, conține fișele R/O, RR&O și indicații de utilizare într-un fișier format .xlsx /.xls, disponibil în rețeaua internă, accesibil pentru completare, actualizare, consultare, prelucrare pentru raportări. Revizuirea RR&O se face prin identificarea ediției și a reviziei (în interiorul fișierului).

Arhivarea se face în format electronic în rețeaua internă a societății, în formate de fișiere pdf. conform IOF 0-002.

Datele din registrul R&O constituie date de intrare (trigger) pentru registrul de evenimente. Dacă în registrul de evenimente apar date de intrare noi , atunci acestea duc obligatoriu la reevaluarea riscurilor și inscrierea lor ca date noi în registrul R&O în vederea monitorizării , până la atenuare și acceptare de către Managerul responsabil.

8. ANEXE

Anexa A – Registrul Pericolelor/Riscurilor și Oportunităților (RPR&O)

Anexa B – Fișa Pericol/R/O

Formular pentru Registrul pericolelor/riscurilor și oportunităților (RR&O)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Registrul riscurilor si oportunitatilor														
2	Proces:														
3	Societatea IAR SA														
4	Cod:														
	Data:														
	Identificarea R&O														
			ROR/R OP/RO RS/RO PS	Titlu	Definire completa	Cauza	Pericol / Efect	Trigger	Proces	Proprietar	Evaluare initiala			Raspuns	Plan masuri
5	Id	Data									P	I	ER		
6	RO_ COM P_NN		ROP												
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															

Formular pentru Fișa de Pericol/R/O

16		
17	Proces	
18	Proprietar	
19	Evaluarea R / O initiala	
20	P	
21	I	
22	ER = P x I	0
23	Tratarea R&O	
24	Raspuns	
25	Plan masuri	
26		
27		
28		
29		
30		
31	Plan contingenta	
32		
33		
34		
35		
36		
37	Proprietar	
38	Termen	
39	Corectie	
40	Evaluarea R / O rezidual	
41	P	
42	I	
43	ER = P x I	0
44	Masura	
45		
46		
47	Responsabil	
48	Termen	
49	Status final	

