

## MANAGEMENTUL RISCULUI de la imparțialitate, la orientarea spre afacere

Cristian RONCEA

SRAC CERT, București, România  
cristinel.roncea@srac.ro

### Risk Management. From Impartiality to Business Orientation

#### Rezumat

*Acest articol face o analiză a cerințelor referitoare la riscuri din cadrul documentelor de referință pentru activitatea organismelor de certificare și a modului în care se aplică în prezent managementul riscului în aceste organisme. În final, se propune un mod de abordare a managementului riscului specific acestor organisme prin prisma orientării către afacere.*

*Cuvinte-cheie: risc, oportunitate, gândire bazată pe risc, imparțialitate, afacere, management.*

#### 1. GENERALITĂȚI

Mediul de afaceri este influențat de riscuri, nesiguranță și rapiditate. Din această cauză, cele mai performante companii privesc managementul riscului ca pe o parte integrantă din procesul de luare a deciziilor.

Riscul este inerent în toate aspectele unei organizații și implicit în cele ale unui sistemului de management. Există riscuri în toate sistemele, procesele și funcțiile. Gândirea bazată pe risc creează cadrul ca aceste riscuri să fie identificate, luate în considerare și controlate prin proiectarea și utilizarea sistemului de management.

Definiția unanim acceptată în prezent pentru risc este efectul incertitudinii. Dar putem să definim riscul și mult mai simplu ca fiind imprezibilitatea potențialelor câștiguri sau cât de surprins vrei să fii cu adevărat.

Prin utilizarea gândirii bazate pe risc luarea în considerare a riscului este integrată în întreg sistemul, iar acțiunile preventive au devenit parte integrantă a gândirii bazate pe risc. Acțiunile de prevenire sau reducere a efectelor nedorite prin identificarea timpurie și prin acțiuni adecvate devin proactive mai degrabă decât reactive. Gândirea bazată pe risc este ceva ce noi toți facem în mod automat în viață de zi cu zi.

În toate standardele noi pentru sisteme de management se precizează că atunci când se planifică sistemul de management, organizația trebuie să ia în considerare elementele stabilite cu ocazia înțelegerii organizației și a contextului sau și a înțelegerii necesităților și așteptărilor părților interesate și să determine riscurile și oportunitățile care trebuie să se refere la:

- asigurarea că sistemul de management poate obține rezultatele sale intenționate;
- prevenirea sau reducerea efectelor nedorite;
- realizarea unei îmbunătățiri continue.

Standardele solicită doar acțiuni pentru a aborda riscurile și în niciun caz un management al riscului, evaluarea riscului sau tratarea riscului.

Referirea la „Riscuri și oportunități” este destinată să descrie în linii mari „ceva” care reprezintă o amenințare cu efect defavorabil sau negativ, respectiv, ceva care are potențialul pentru un efect benefic sau pozitiv.

Determinarea amenințărilor și a oportunităților poate fi făcută prin mijloace informale sau prin metodologii calitative sau cantitative formale.

Toate documentele de referință actuale pentru organismele de certificare conțin cerințe explicite aferente abordării bazate pe risc.

Aceste cerințe se pot grupa practic în trei mai categorii:

- riscuri aferente imparțialității:
  - imparțialitatea reală și cea percepută;
  - percepția părților interesate;
- riscuri aferente controlului operațional inclusiv riscurilor programului de audit:
  - obiectivele auditului;
  - eșantionarea utilizată în procesul de audit;
  - organizația clientului auditat și mediului său de operare;
  - impactul auditului asupra clientului și activităților acestuia;
  - sănătatea și securitatea echipelor de audit;
  - declarații înșelătoare ale clientului certificat;
  - utilizarea mărcilor de certificare;
- riscuri aferente răspunderii juridice și riscuri financiare:
  - aspecte legale, de reglementare și de răspundere juridică.

O abordare clasică a managementului riscului presupune următoarele etape:

**a) Determinarea riscurilor și oportunităților**, acesta fiind procesul de descoperire, recunoaștere și descriere a riscului și oportunităților.

Determinarea riscurilor și oportunităților implică identificarea surselor, a evenimentelor, a cauzelor și a potențialelor consecințe ale acestora.

Identificarea riscului și oportunităților poate implica date istorice, analize teoretice, opinii informate și ale experților, precum și nevoile părților interesate. Cu alte cuvinte, se caută răspunsul la întrebările următoare:

- Ce ar putea să meargă rău?
- Ce consecințe ar putea fi dacă se întâmplă să meargă rău?

**b) Analiza și prioritizarea riscurilor și oportunităților**, care este procesul de înțelegere a naturii riscului și oportunităților și de determinare a nivelului de risc.

Analiza riscului include deci și estimarea riscului, adică procesul de comparare a rezultatelor analizei riscului cu criteriile de risc (termenii de referință față de care este evaluată semnificația unui risc) pentru a determina dacă riscul și/sau mărimea acestuia sunt acceptabile sau tolerabile.

Cu alte cuvinte se caută răspuns la întrebările următoare:

- Care este natura pericolului posibil?
- Care este probabilitatea să se manifeste?
- Care este consecința (gravitatea, impactul)?
- Care este nivelul riscului (exprimată în termeni de combinație a consecințelor și a plauzibilității acestora)?
- Ce este acceptabil?
- Ce este inacceptabil?

**c) Tratarea riscurilor și oportunităților**

Tratarea riscului poate include:

- Transferarea riscului
  - partajarea riscului cu o altă parte sau părți inclusiv contracte și finanțare a riscului;
- Evitarea riscului
  - prin luarea deciziei de a nu începe sau de a nu continua activitatea care generează riscul;
  - îndepărtarea sursei de risc;
- Micșorarea riscului
  - modificarea plauzibilității;
  - modificarea consecințelor/impactului;
- Acceptarea riscului
  - asumarea sau creșterea riscului pentru a urmări o oportunitate;
  - reținerea/păstrarea riscului printr-o decizie argumentată.

Tratarea riscului care se ocupă de consecințe negative sunt denumite uneori „ameliorarea riscului”, „eliminarea riscului”, „prevenirea riscului” și „reducerea a riscului”. Tratarea riscului poate crea noi riscuri sau modifica riscurile existente.

Efortul pentru tratarea riscului trebuie să fie proporțional cu consecința riscului.

Cu alte cuvinte se caută răspuns la întrebările următoare:

- Riscul este la un nivel acceptabil?
- Ce se poate face pentru reducerea riscului sau pentru eliminarea lui?
- Care este echilibrul adecvat între avantaje, riscuri și resurse?
- Sunt noi riscuri introduse ca rezultat al tratării riscurilor inițiale?

- Există riscuri reziduale?
- Sunt aceste riscuri la un nivel acceptabil?

**d) Implementarea măsurilor necesare pentru abordarea riscurilor și oportunităților**

Se stabilesc planuri de acțiuni și se aplică.

**e) Verificarea eficacității măsurilor aplicate**

Cu alte cuvinte, se verifică dacă măsurile stabilite funcționează și își ating scopul.

**f) Învățarea din experiența și generalizarea acțiunilor care și-au dovedit eficacitatea** – îmbunătățirea continuă.

## 2. CERINȚE EXPLICITE AFERENTE ABORDĂRII RISCURILOR ÎN DOCUMENTELE DE REFERINȚĂ PENTRU UN ORGANISM DE CERTIFICARE

### 2.1. Managementul imparțialității

Activitățile de evaluare a conformității trebuie întreprinse imparțial. Organismul de certificare trebuie să fie responsabil pentru imparțialitatea activităților sale de evaluare a conformității și nu trebuie să permită ca presiuni comerciale, financiare sau de altă natură să compromită imparțialitatea.

Organismul de certificare trebuie să aibă un proces continuu de identificare, analizare, evaluare, tratare, monitorizare și documentare a riscurilor referitoare la conflictul de interese provenite din furnizarea certificării, inclusiv orice conflicte care apar din relațiile sale.

În cazul în care există amenințări la adresa imparțialității, organismul de certificare trebuie să documenteze și să demonstreze cum elimină sau minimizează aceste amenințări și să documenteze orice risc rezidual. Demonstrația trebuie să acopere toate amenințările potențialele identificate, indiferent dacă ele apar din interiorul organismului de certificare sau din activitățile altor persoane, organisme sau organizații.

Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să analizeze orice risc rezidual pentru a determina dacă acesta este în limita nivelului de risc acceptabil.

Procesul de evaluare a riscurilor trebuie să includă identificarea părților interesate adecvate și consultarea cu acestea asupra aspectelor care afectează imparțialitatea, inclusiv transparența și percepția publică. Consultarea cu părțile interesate în mod semnificativ trebuie să fie echilibrată, astfel încât să nu predomină un singur interes.

### 2.2. Răspundere juridică și finanțare

Organismul de certificare trebuie să fie capabil să demonstreze că a evaluat riscurile care apar din activitățile sale de certificare și că are aranjamente adecvate (de exemplu, asigurare de răspundere civilă sau provizioane) pentru a acoperi răspunderea juridică rezultată din operațiile sale în fiecare din domeniile sale de activitate și arile geografice în care activează.

Organismul de certificare trebuie să-și evalueze situația financiară și sursele de venit și să demonstreze că, de la început și în continuare, presiunile comerciale, financiare sau de altă natură nu compromit imparțialitatea sa.

### 2.3. Control operațional

Organismul trebuie să aibă un proces pentru controlul eficace al activităților de certificare furnizate de sucursale, parteneriate, agenți, francize etc., indiferent de statutul lor juridic, relație sau localizare geografică. Organismul de certificare trebuie să ia în considerare riscul pe care aceste activități îl pun asupra competenței, coerenței și imparțialității organismului de certificare.

Organismul de certificare trebuie să ia în considerare nivelul și metoda adecvate pentru controlul activităților întreprinse, inclusiv procesele, domeniile tehnice de operare ale organismului de certificare, competența personalului, liniile de control, de raportare și de acces de la distanță la operațiuni, ale managementului, inclusiv înregistrările.

### 2.4. Riscurile programului de audit

Conceptul de risc al auditării se referă atât la riscul procesului de audit care nu își atinge obiectivele, cât și la posibilitatea ca auditul să interfereze cu activitățile și procesele auditatului.

Există diferite riscuri asociate cu stabilirea, implementarea, monitorizarea, analiza și îmbunătățirea unui program de audit care pot afecta realizarea obiectivelor acestuia. Aceste riscuri pot fi asociate cu următoarele:

- planificarea, de ex. eșecul în stabilirea obiectivelor relevante ale auditului și în determinarea amplitudinii, numărului, duratei, locațiilor și calendarului auditurilor;
- resurse, de ex. acordarea unui timp insuficient, echipamente și/sau instruire pentru elaborarea programului de audit sau efectuarea unui audit;
- selectarea echipei de audit, de ex. competența globală insuficientă pentru a efectua auditurile în mod eficace;
- comunicare, de ex. procese/canale ineficace de comunicare externă/internă;
- punerea în aplicare, de ex. o coordonare ineficace a auditurilor în cadrul programului de audit sau dacă nu se ia în considerare securitatea și confidențialitatea informațiilor;
- controlul informațiilor documentate, de ex. determinarea ineficace a informațiilor documentate necesare cerute de auditori și părțile interesate relevante, lipsa unei protecții adecvate a înregistrărilor de audit pentru a demonstra eficacitatea programului de audit;
- monitorizarea, analiza și îmbunătățirea programului de audit, de ex. monitorizarea ineficace a rezultatelor programului de audit;
- disponibilitatea și cooperarea auditatului și disponibilitatea dovezilor care trebuie eșantionate.

## 3. PRINCIPIILE ȘI CADRUL ORGANIZAȚIONAL PENTRU MANAGEMENTUL RISCULUI PROPUSE DE NOUL STANDARD ISO 31000 DIN 2018

Crearea de valoare și protejarea acesteia presupune un management al riscului eficace care să se bazeze pe următoarele principii:

- a) Integrat: Managementul riscului este parte integrantă a tuturor activităților unei organizații.
- b) Structurat și cuprinzător: O abordare structurată și cuprinzătoare a managementului riscului contribuie la rezultate consecvente și comparabile.
- c) Personalizat: Cadrul și procesul de management al riscurilor sunt personalizate și proporționale cu contextul extern și intern al organizației aferente obiectivelor acesteia.
- d) Cuprinzător: Implicarea adecvată și în timp util a părților interesate permite luarea în considerare a cunoștințelor, opiniilor și percepțiilor acestora. Acest lucru are ca rezultat o mai bună conștientizare și un management al riscului care are la bază informații reale.
- e) Dinamic: Riscurile pot să apară, să se schimbe sau să dispară ca schimbări ale contextului extern și intern al organizației. Managementul riscului anticipează, detectează, recunoaște și răspunde la aceste schimbări și evenimente într-o manieră adecvată și în timp util.
- f) Cele mai bune informații disponibile: Datele de intrare pentru managementul riscurilor se bazează pe informații istorice și actuale, precum și pe așteptările viitoare. Managementul riscului ține seama în mod explicit de orice limitări și incertitudini asociate acestor informații și așteptări. Informațiile trebuie să fie disponibile la timp, clare și disponibile pentru părțile interesate relevante.
- g) Factori umani și culturali: Comportamentul și cultura umană influențează în mod semnificativ toate aspectele legate de managementul riscului la fiecare nivel și etapă.
- h) Îmbunătățirea continuă: Managementul riscului este îmbunătățit continuu prin învățare și experiență.

Noul standard ISO 31000 propune și un nou cadru organizațional.

Succesul managementului riscului deprinde de eficacitatea cadrului organizațional de management general aplicat într-o organizație care asigură integrarea managementului riscului la toate nivelurile organizației și în toate activitățile acesteia, ținând seama de contextul specific al acesteia. Cadrul organizațional garantează că informațiile aferente riscului sunt raportate și utilizate în mod adecvat pentru luarea deciziilor și pentru asumarea răspunderii și responsabilităților la toate nivelurile organizației.

Cadrul propus în ISO 31000 ar trebui adaptat la nevoile specifice ale unei organizații ținând seama în același timp de principiile propuse pentru managementul eficace al riscului.

Realizarea unui cadru organizațional conform ISO 31000 ar trebui să ia în considerare următoarele aspecte.

### Leadership și angajament

Top managementul ar trebui să asigure integrarea managementului riscului în toate activitățile organizației și să demonstreze leadershipul și angajamentul său prin:

- adaptarea și implementarea cadrului organizațional;
- elaborarea unei politici aferente managementului riscului;

- asigurarea resurselor necesare managementului riscului;
- stabilirea și alocarea autorităților, responsabilităților și răspunderii la nivelurile adecvate.

### **Integrarea**

Integrarea managementului riscului se bazează pe o înțelegere a structurii și contextului organizațional. Structura diferă în funcție de scopul, obiectivele și complexitatea organizației. Riscul este gestionat în fiecare parte a structurii organizației. Toți cei din organizație au responsabilitatea de a gestiona riscurile.

Integrarea managementului riscului într-o organizație este un proces dinamic și iterativ și ar trebui adaptat nevoilor și culturii organizației. Managementul riscului ar trebui să facă parte din scopul, forma de conducere, leadershipul și angajamentul, strategia, obiectivele și operațiunile organizației.

### **Proiectarea**

La elaborarea cadrului organizațional pentru managementul riscului, organizația ar trebui să analizeze și să înțeleagă contextul său extern și intern.

Top managementul ar trebui să demonstreze și să își concretizeze angajamentul continuu pentru managementul riscului printr-o declarație sau o altă formă care să transmită în mod clar obiectivele organizației și angajamentul de a gestiona riscul.

Angajamentul de management al riscului trebuie comunicat în cadrul unei organizații și părților interesate, după caz.

Atribuirea rolurilor, autorităților, responsabilităților și răspunderilor în cadrul organizației

Top managementul ar trebui să se asigure că autoritățile, responsabilitățile și răspunderea pentru rolurile relevante în ceea ce privește managementul riscului sunt atribuite și comunicate la toate nivelurile organizației și ar trebui:

- să sublinieze că managementul riscului este o responsabilitate esențială;
- să identifice proprietarii riscurilor, adică acele persoane care au responsabilitatea și autoritatea de a gestiona riscul.

Top managementul ar trebui să asigure alocarea resurselor adecvate pentru managementul riscului, care pot include, dar nu se limitează la:

- persoane, aptitudini, experiență și competență;
- procese ale organizației, metodele și instrumentele care trebuie utilizate pentru gestionarea riscurilor;
- procese și proceduri documentate;
- sisteme de management a informațiilor și cunoștințelor;
- nevoi de dezvoltare profesională și de formare.

Organizația ar trebui să ia în considerare capacitățile și constrângerile asupra resurselor existente.

Organizația ar trebui să stabilească o abordare oficială în ceea ce privește comunicarea și consultarea pentru a sprijini cadrul organizațional și pentru a facilita aplicarea eficace a managementului riscului. Comunicarea implică

schimbul de informații cu publicul țintă. Consultarea implică participarea celor ce pot oferi feedback cu speranța că ei vor contribui și prin asta vor putea influența deciziile sau alte activități. Metodele și conținutul aferente comunicării și consultării ar trebui să reflecte așteptările părților interesate.

Comunicarea și consultarea ar trebui să aibă loc în timp util și să se asigure că informațiile relevante sunt colectate, colaționate, sintetizate și partajate în mod adecvat.

### **Implementarea**

Organizația ar trebui să implementeze cadrul organizațional pentru managementul riscului, așa cum a fost el proiectat prin dezvoltarea unui plan de acțiuni adecvate, care să conducă la includerea managementului riscului în toate activitățile organizației.

### **Evaluarea**

Pentru a evalua eficacitatea cadrului organizațional pentru managementul riscului, organizația ar trebui:

- să evalueze periodic performanța acestui cadru în raport cu scopul, planurile de implementare, indicatorii și așteptările;
- să stabilească dacă acest cadru rămâne adecvat sprijină realizarea obiectivelor organizației.

### **Îmbunătățirea**

Organizația ar trebui să monitorizeze și să adapteze permanent cadrul organizațional pentru managementul riscurilor, pentru a aborda schimbările interne și externe. Aceasta este o modalitate de creștere a valorii adăugate.

Organizația ar trebui să îmbunătățească în permanență potrivirea, adecvarea și eficacitatea cadrului organizațional pentru managementul riscului și modul în care procesul de management al riscului este integrat.

Ca urmare a identificării de lacune sau a unor oportunități de îmbunătățire, organizația trebuie să elaboreze planuri de acțiuni și să urmărească implementarea acestora.

## **4. MECANISME APLICATE ÎN PREZENT ÎN ORGANISMELE DE CERTIFICARE AVÂND LA BAZĂ GÂNDIREA BAZATĂ PE RISC**

### **4.1. Mecanismul utilizat pentru asigurarea imparțialității**

- 1) Consiliul Director care aprobă politica privind asigurarea imparțialității.
- 2) Directorul General elaborează un angajament al managementului la cel mai înalt nivel referitor la imparțialitate în activitățile de certificare.
- 3) Este constituit un Comitet Consultativ pentru Imparțialitate (CCI) astfel încât să se asigure reprezentarea echilibrată a intereselor părților interesate în procesul de certificare, astfel încât să nu predomină nici un singur interes, prin participarea tuturor părților interesate în mod semnificativ în dezvoltarea politicilor și principiilor referitoare la conținutul și funcționarea sistemului de certificare. CCI își desfășoară activitatea conform unui ROF și în principal:
  - a. acordă asistență pentru dezvoltarea politicilor referitoare la imparțialitatea activităților derulate

de organism, la solicitarea directorului general al organismului.

- b. acordă îndrumări asupra problemelor care afectează încrederea în certificare, inclusiv transparența și percepția publică.
  - c. efectuează o analiză anuală sau ori de câte ori este nevoie asupra unor aspecte ale imparțialității proceselor de certificare.
- 4) Se instituie un mod reglementat de evaluare a riscurilor aferente imparțialității
- a. Procedura „Managementul Riscurilor”
  - b. Analiza de risc asupra potențialelor conflicte de interese și riscuri asupra imparțialității (actualizată cel puțin anual).
  - c. Măsuri pentru a ține sub control / minimiza / elimina amenințările la adresa imparțialității (actualizată cel puțin anual).
- 5) Aplicare mecanism
- a. Pe baza Procedurii „Managementul Riscurilor” are loc cel puțin anual o „Analiză de risc asupra potențialelor conflicte de interese și riscuri asupra imparțialității”.
  - b. În urma acesteia se stabilesc „Măsuri pentru a ține sub control / minimiza / elimina amenințările la adresa imparțialității”.
  - c. Aceste riscuri sunt prezentate în cadrul Comitetului Consultativ pentru Imparțialitate, care le analizează dpdv al gradului în care a fost eliminată orice tendință din partea organismului de a permite considerentelor comerciale sau de altă natură să împiedice prestarea consecventă și obiectivă a activităților de certificare.
  - d. Dacă CCI consideră oportun, poate face propuneri și recomandări referitoare la unele aspecte care ar trebui să fie luate în calcul la analiza riscurilor sau la unele aspecte care ar trebui scoase mai pregnant în evidență pentru creșterea încrederii în certificare, inclusiv îmbunătățirea transparenței și a percepției publice.
  - e. Recomandările sunt analizate în cadrul Consiliului Director și dacă sunt aplicabile sunt introduse în analiza riscurilor.
  - f. Analiza riscurilor face obiectul analizei efectuate de management.

#### 4.2. Analiza riscurilor operaționale

Aceasta are ca scop în principal stabilirea nivelului asigurării profesionale, dar și identificarea riscurilor aferente controlului activităților operaționale desfășurate. Analiza include și riscurile programului de audit.

Această analiză are loc cu scopul de a analiza și stabili potențialele riscuri ce reies din desfășurarea activității organismului, pentru a respecta aferente din standardele, ghidurile și reglementările care se constituie ca documente de referință pentru activitatea organismului.

#### 4.3. Analiza financiară și a surselor de venit

Aceasta are ca scop identificarea potențialelor amenințări la adresa imparțialității și independenței generate de aspecte financiare.

#### 4.4. Analiza relațiilor cu firmele înrudite

Aceste firme se referă la firmele din același grup cu organismul de certificare, dar se iau în considerare și alte firme cu care organismul interacționează (cu excepția firmelor client) pentru a-și desfășura activitatea.

#### 5. NOUA ABORDARE A MANAGEMENTULUI RISCURILOR PRIN PRISMA GÂNDIRII BAZATE PE RISC

Organismele de certificare sunt și ele organizații comerciale, dar la fel de adevărat este că nu desfășoară o activitate comercială clasică și că au multe constrângeri care conduc la o abordare a afacerii diferită.

Organismele de certificare lucrează oarecum la granița dintre un organism de control / supraveghere și o organizație prestatoare de servicii, care dorește să aducă plus valoare pentru clienții săi.

Astfel ieșirile intenționate al sistemului de management aplicat, pe de o parte sunt aceleași ca a unei organizații clasice și anume furnizarea consecventă de servicii care îndeplinesc cerințele clientului și cerințele legale și reglementate aplicabile, precum și sporirea satisfacției clientului prin aplicarea eficace a sistemului de management. Numai că serviciul oferit este cel de auditare / evaluare în vederea certificării și uneori rezultatul evaluării nu conduce la acordarea certificării ci la neacordare, suspendare sau retragere a acesteia, datorită neîndeplinirii de către client a cerințelor aferente certificării. Aceasta este mai degrabă o ieșire intenționată a unui sistem de management aplicabil organismelor de control sau supraveghere.

Ar trebui să se determine riscurile și oportunitățile la nivelul întregii organizații și implicit al întregului sistem de management, având în vedere ieșirile intenționate ale acestuia, luând în considerare următoarele elemente esențiale:

- **Intrările** (acoperită în prezent într-o măsură foarte redusă de analiza riscurilor operaționale):
  - *Cerințele clienților,*
  - *Cerințele de acreditare / recunoaștere / notificare*
  - *Alte părți interesate relevante și cerințele relevante ale acestora,*
  - *Contextul organizației,*
  - *Obligațiile de conformare,*
  - *Furnizorii (produce, servicii, activități / procese)*
  - *Funcții sau procese externalizate;*
- **Personalul implicat** (acoperită în prezent doar parțial de analiza riscurilor operaționale și a riscurilor aferente imparțialității):
  - *Disponibilitate / asigurare personal necesar,*
  - *Competență (experiență, studii, instruire, calificare),*
  - *Conștientizare;*
  - *Independență și imparțialitate*
- **Echipamentele** (acoperită în prezent de analiza riscurilor operaționale):
  - *Disponibilitate / asigurare echipamente necesare,*
  - *Mentenanță;*

- **Informații documentate** (acoperită în prezent într-o măsură foarte redusă de analiza riscurilor operaționale):
  - *Menținute pentru a susține operarea și controlul proceselor,*
  - *Păstrate pentru a conferi încredere în procese;*
- **Activitățile desfășurate** (acoperită în prezent de analiza riscurilor operaționale și a riscurilor aferente imparțialității, precum și de analiza riscurilor juridice și financiare):
  - *Respectarea metodelor de operare și control,*
  - *Respectare instrucțiuni proprii pentru protecția mediului și pentru sănătate și securitate ocupațională,*
  - *Respectarea planificărilor și programărilor.*
- **Măsurarea și monitorizarea** (activități, personal, produse supuse certificării) (acoperită parțial în prezent de analiza riscurilor operaționale):
  - *Resurse pentru măsurare și monitorizare;*
  - *Trasabilitate resurse;*
  - *Rezultate obținute;*
- **Ieșirile** (acoperită în prezent într-o măsură foarte redusă de analiza riscurilor operaționale):
  - *Servicii de certificare*
  - *Sesizări și reclamații,*
  - *Satisfacția clienților.*

În acest proces ar trebui să se aibă în vedere consecințele / ieșirile nedorite cât și cele dorite.

Consecințele / ieșirile nedorite avute în vedere pot fi:

- pierderea contractelor (cu respectarea cerințelor și constrângerilor specifice independentei și imparțialității),
- pericol pentru utilizator (client),
- neîndeplinirea cerințelor / termenelor contractuale,
- nerespectarea cerințelor legale și reglementate,
- impact negativ asupra reputației firmei,
- creșterea costurilor corecțiilor.

Consecințele / ieșirile dorite avute în vedere pot fi:

- îmbunătățirea reputației / imaginii,

- eficacitate (lucrul bine făcut, conform planificărilor),
- productivitate (posibilitatea de a îndeplini mai multe sarcini / a realiza mai multe produse / a presta mai multe servicii în aceeași unitate de timp),
- reducerea timpului,
- eficiență (reducerea costurilor).

După determinarea riscurilor și oportunităților pasul următor este să se precizeze care sunt procesele afectate de aceste riscuri și oportunități și să se stabilească indicatori de performanță care să acopere procesele.

Acțiunile / măsurile pentru abordarea riscurilor și oportunităților trebuie să fie stabilite. Cu cât se poate coborî mai mult de la nivelul strategic la cel tactic este mai bine pentru scopul final al afacerii.

Iar în final, cel puțin anual ar trebui analizate riscurile, oportunitățile, îndeplinirea planurilor de acțiune și a valorilor obținute pentru indicatorii de performanță vis-a-vis de țintele propuse, în vederea îmbunătățirii atât a acestora, cât și a întregii activități.

## 6. CONCLUZII

În prezent dintre analizele mai sus enumerate foarte puține organisme de certificare le efectuează pe toate. Practic doar analiza riscurilor aferente imparțialității există într-o formă mai mult sau mai puțin formală, fiind de cele mai multe ori calitativă și nu cantitativă. Celelalte analize mai sus menționate în general nu se efectuează în mod formal, utilizându-se practic declarații mai mult sau mai puțin bazate pe analize ale datelor, iar analiza riscurilor operaționale în fapt nu este abordată.

Nimeni nu este obligat să utilizeze gândirea bazată pe risc sau managementul riscului pentru că supraviețuirea nu este obligatorie. Dar dacă vrei să supraviețuiești și să îți menții afacerea nu există altă cale decât să integrezi elementele de management ale riscului existente în propria firmă în managementul general al afacerii și să faci eforturi ca întreg personalul să înțeleagă și să aplice în activitatea de zi de zi gândirea bazată pe risc pentru că nu trebuie să uităm că managementul riscului este o „călătorie” nu o destinație.

## BIBLIOGRAFIE

1. Roncea, C., Consideratii privind implementarea standardelor ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 si ISO 45001:2016, in Calitatea – acces la succes, vol 17, no 153, august 2016, Bucuresti, Romania
2. ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements
3. IRCA&CQI, ISO 9001:2015 – Understanding the International Standard, CQI, Report, 2015
4. SR ISO/IEC 17021-1:2015 Evaluarea conformității. Cerințe pentru organisme care efectueaza audit si certificare ale sistemelor de management. Partea 1: Cerinte
5. SR EN ISO/CEI 17065:2013 - Evaluarea conformității. Cerințe pentru organisme care certifică produse, procese și servicii
6. SR EN ISO/CEI 17020:2012 Evaluarea conformității. Cerinte pentru functionarea diferitelor tipuri de organisme care efectueaza inspectii
7. EN ISO/CEI 17025:2017 – General requirements for the competence of testing and calibration laboratories
8. ISO 19011:2018 – Ghid pentru auditarea sistemelor de management
9. ISO 31000:2018 – Risk management - Guidelines
10. EA-2/17M:2016 Document EA pentru acreditare in vederea notificarii
11. ISO/TC 176/SC 2/N1283 ISO 9001:2015, Risk-based thinking
12. ISO/TC 176/SC 2/N1284, Risk-based thinking in ISO 9001:2015