

Auditul gândirii bazate pe risc și oportunitate,

De la lume adunate, si-napoi la lume date!

Auditul este un proces orientat pe “dovezi de audit” care sunt relevante în raport cu criteriile de audit (criterii care privesc performanța și eficacitatea unui sistem de management) și verificabile.

Dovezile de audit pot fi:

- Informațiile documentate generate de sistemul de management;
- Declarații despre fapte care privesc performanța și eficacitatea unui sistem de management;
- Rezultatele evaluării obsevarii la fața locului a sistemelor și stărilor în care se află procesele, sistemului de management (calitate și mediu) SM și organizația;
- Alte informații relevante în raport cu criteriile de audit;

Motto: Paza bună, trece primejdia rea!

Auditorii trebuie să aibe în vedere următoarele aspecte:

1. Aplicarea gândirii bazate pe risc trebuie să fie tot timpul însoțită și de o gândire bazată pe oportunitate.
2. Oportunitatea a fost asociată riscului (riscurilor) din dorința ca acesta (acestea) să finanțeze un risc sau mai multe riscuri păstrând neafectat profitul sau raportul cost / profit la nivel de organizație.
3. Vesiunile 2015 ale lui ISO 9001 și 14001 merg mai departe, gândirea bazată pe oportunitate înglobează tot ceea ce înseamnă prevenirea în cadrul unui sistem de management, această gândire devenind componenta care face din sistemul de management unul pro-activ, sistem pe care și-l doresc toate organizațiile dacă este să ne raportăm la declarațiile acestora încadrate ca dovezi de audit.

Auditul gândirii bazate pe risc și oportunitate la nivel de Sistem de Management trebuie să urmărească etapele planificate în cadrul standardelor de referință SM, etape care devin pentru auditori criterii de audit față de care evaluează dovezile de audit relevante și verificabile în baza cărora sunt emise constatări de audit și mai apoi, concluziile auditului. Din perspectiva standardelor de referință SM, aceste etape trebuie evaluate în totalitate fără a omite evaluarea eficacității aplicării acestei gândiri, eficacitate care să rezulte din performanța la nivel de proces, produs și/sau serviciu și sistemul sau de management.

Omiterea unei sau a altele din aceste etape, fie de organizație fie de auditori, nu face altceva decât să compromită gândirea bazată pe risc și oportunitate, ceea ce ar putea conduce la:

- Transformarea unui sistem proactiv într-unul reactiv, cu toate consecințele sale;
- Reducerea certitudinii cu privire la obținerea rezultatelor intenționate;
- Pierderea încrederii personalului în sistemul de management al organizației chiar și în condițiile existenței unor certificate ISO,
- Alte efecte negative,

Mai trebuie să reținem un lucru pe care eu îl consider foarte important (asta ne cere ISO 9001: 2015 cât și ISO 14001: 2015), gândirea bazată pe risc și oportunitate se aplică nu doar la nivel de proces operațional, ea se aplică și la nivel de produs sau serviciu.

Ca auditor, nu trebuie să ai doar “vorbele” la tine, vorbe care țin mai mult de un anumit “limbaj de lemn” care există mai mult sau mai puțin, și mult mai important este să ai “întrebările” dar și soluțiile cu care să poți parcurge în totalitate etapele gândirii bazate pe risc și oportunitate aplicate de organizație. Având în vedere că auditorul trebuie să fie cu cel puțin “un pas” în fața organizației, omiterea din evaluarea prin audit a unei sau a mai multor etape din acest proces ar putea fi o dovadă de neprofesionalism în ceea ce privește această profesie.

Auditul gândirii bazate pe risc și oportunitate trebuie să plece de la aspectele relevante care sunt determinate de organizație și care vor sta la baza planificării SM (planuri, programe, alte modalități planificate), astfel:

» Evaluarea modului în care organizația a determinat contextul în care acesta activează având în vedere:

- Metoda / metodologia utilizată (poate fi și o metodă proprie);
- Factorii interni și externi determinați;
- Comunicarea acestor factori în cadrul organizației (raportarea);
- Modul în care acești factori sunt înțeleși, ei reprezentând intrări absolut necesare în

planificările ulterioare ale SM;

- Modul în care acești factori de context sunt ținuti sub control;

» Evaluarea modului în care organizația a determinat părțile interesate și cerințele, respectiv cerințele care devin relevante pentru SM, astfel:

- Metoda utilizată (poate fi și o metoda proprie);
- Părțile interesate și cerințele părților interesate;
- Cum organizația include o cerință a unei părți interesate ca fiind relevantă pentru SM;
- Comunicarea cerințelor relevante ale părților interesate în cadrul organizației

(raportarea);

- Modul în care aceste cerințe sunt înțelese în cadrul organizației;

- Modul în care aceste cerințe relevante sunt ținute sub control;

» Evaluarea modului în care organizația a determinat domeniul de aplicare al SM;

Toate aceste lucruri pot influența într-un mod sau altul, aplicarea gândirii bazate pe risc și oportunitate. Exemplu: Clientul poate solicita în faza de ofertare / contractare sau când organizația dorește să fie inclusă pe lista de furnizori a acestuia, evaluări de risc, în special pentru produs, proiect sau serviciu.

Având în vedere că selecția unui auditor are în vedere domeniul de aplicare al SM organizație, experiență dar și expertiză în acest domeniu, acesta poate interveni prin mijloacele specifice auditului atunci când anumite aspect care privesc contextul și necesitățile relevante ale părților interesate nu sunt tratate complet sau corespunzător. Se pleacă de la ideea că auditorul știe din etapa de planificare a auditului și contextul în care organizația activează dar și cerințele relevante ale părților interesate cu anumite excepții, care au în vedere anumiți factori interni sau cerințele pe care organizația le considera relevante pentru SM propriu, mă refer aici la părțile interesate relevante din interiorul organizației.

Cu acest bagaj de informații, auditorul poate merge mai departe în evaluarea prin audit a gândirii bazate pe risc și oportunitate.

În cele ce le voi prezenta mai departe am ținut cont de faptul că în România nu există o experiență și elemente de bună practică în aplicarea managementului riscului.

☞ **Aplicarea gândirii bazate pe risc și oportunitate la nivelul proceselor operaționale**

Analizând ISO 9001: 2015 și ISO 14001: 2015, etapele aplicării gândirii bazate pe risc și oportunitate sunt:

» **Etapa 1.**

Determinarea riscurilor și oportunităților, Clauza 4.4, pct.f), cu trimitere la clauza 6.1.1, Determinarea riscurilor și oportunităților înseamnă identificarea și cunoșterea acestora, Buna practică în managementul riscului (a se vedea ISO 31000: 2009) ne recomandă să evaluăm riscurile și oportunitățile, asta înseamnă:

- Identificarea riscurilor și oportunităților;
- Analiza riscurilor și oportunităților;
- Estimarea riscului și a oportunităților, adică măsurarea riscului cât și a șansei de a

valorifica o oportunitate. Această estimare ne conduce la încadrarea riscului și a oportunității. În funcție de această încadrare, riscul se tratează atunci când nivelul acestuia este inacceptabil pentru organizație și oportunitatea se pune în valoare atunci când șansa este foarte mare și ne oferă această posibilitate;

» **Dovezi de audit verificabile:**

- Metoda , metodologia de evaluare a riscurilor și oportunităților;
- Modul în care metoda / metodologia răspunde elementelor legate de context, cerințele relevante ale părților interesate și domeniul de aplicare al SM;

- Criterii de risc și criterii de oportunitate (șanse);
- Tolerabilitatea la risc și justificarea acesteia;
- Standarde, cunoștințe, elemente de bună practică;
- Fișe / registre utilizate pentru evaluarea riscului și oportunităților;
- Echipa de evaluare a riscurilor și oportunităților;
- Decizii de numire a echipelor de evaluare a riscurilor și oportunităților;
- Instruirea acestor echipe (eventual cunoștințe acumulate, etc);
- Mijloacele utilizate de organizatie pentru a prevenii transformarea evaluarii riscurilor și oportunitatilor într-o activitate independentă în cadrul organizației. Dacă în cadrul organizației există un responsabil, compartiment, etc de management al riscului auditorul trebuie să vadă în ce măsură acesta asigură un suport pentru evaluarea riscului și a oportunităților sau, realizează în cadrul organizației, aceste evaluări. Acest lucru nu este de dorit pentru că în acest mod o responsabilitate importantă legată de abordarea bazată pe proces este transferată unui responsabil sau compartiment care nu are nici-o legătură cu, conducerea efectivă a procesului (a se vedea clauza 4.4, pct. e).

» **Etapa 2.**

Planificarea tratării riscului și a oportunității, Clauza 4.4, pct.f) și clauza 6.1.2. Planificarea acțiunilor la adresa riscurilor și oportunitatilor se poate face prin:

- Stabilirea unui Plan de tratare risc / oportunitate prin intermediul caruia planificăm acțiunile necesare pentru a reduce cantitatea de risc care ne poate afecta negativ, și a valorica oportunitatea determinată;

Acțiunile la adresa riscurilor și oportunităților reprezintă mecanismele de control pe care le determinăm în etapa de planificare a acestora urmând ca apoi să le integrăm și implementăm la nivel de proces (proces) care pot ține sub control un risc sau care ne oferă șansa de a valorifica o oportunitate.

» **Dovezi de audit verificabile:**

- Plan tratare risc;
- Plan tratare oportunitate;
- Informații documentate pentru procesele operaționale;
- Registrul pentru monitorizarea riscurilor și oportunităților (top 10 riscuri cele mai importante / top 10 oportunități cele mai importante sau, top 5 riscuri / top 5 oportunități;

Deasemenea, ultimul paragraf din clauza 6.1.2 ne atrage atenția că acțiunile întreprinse pentru tratarea riscurilor și oportunităților trebuie să fie proporționale cu impactul potențial asupra conformității produselor și serviciilor;

» **Etapa 3.**

Integrarea și implementarea acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților, Pct. 6.1.2, pct. b) și Clauza 8.1 care face trimitere la Clauza 4.4 și Cap. 6 privind implementarea acțiunilor determinate la Cap. 6, deci și a acțiunilor de tratare a riscurilor și oportunităților planificate prin pct. 6.1.2.

Putem să avem aici 2 variante pe care organizația le poate aplica, astfel:

Varinata 1.

- Planificarea acțiunilor prin Planul de tratare a riscului / oportunității;
- Implementarea acțiunilor planificate conform plan.....;
- Evaluarea eficacității aplicării acestor acțiuni,

- Integrarea acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților în cadrul procesului (proceselor) operaționale implicate, planul de tratare risc / oportunitate se păstrează în această situație ca un element de bună practică sau ca o sursă de cunoștințe acumulate în ceea ce privește aplicarea gândirii bazate pe risc. Practic, dotăm procesul cu mecanismul de control eficace care va preveni materializarea riscului tratat sau care va permite ori de câte ori este necesar valorificarea oportunității,

» ***Dovezi de audit verificabile:***

- Plan tratare risc;
- Plan tratare oportunitate;
- Registrul pentru monitorizarea riscurilor și oportunităților;
- Informații documentate care se mențin actualizate, revizuite;
- Rapoarte funcții relevante management pentru stadiul tratării riscurilor și oportunităților;
- Minută / protocol analiza și evaluare.

Varianta 2.

Nu apelăm la un plan de tratare a riscului, acțiunile stabilite pentru tratarea riscului / oportunității sunt integrate în cadrul procesului operațional urmând ca ori de câte ori este necesar aceste acțiuni să fie implementate. Evaluarea eficacității acestor acțiuni (mecanism control) se va vedea prin monitorizare și măsurare (raportul care privește performanța procesului respectiv) urmând ca prin analiză și evaluare, să se stabilească măsura în care procesul atinge rezultatele intenționate, acesta fiind dovada eficacității acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților,

» ***Dovezi de audit verificabile:***

- Registrul pentru monitorizarea riscurilor și oportunităților;
- Informații documentate care se mențin actualizate, revizuite;
- Rapoarte funcții relevante management pentru stadiul tratării riscurilor și oportunităților;
- Minută / protocol analiza și evaluare.

» **Etapa 4.**

Evaluarea eficacității acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților, Clauza 9.1.2, (o parte din lucruri le-am prezentat la Etapa 3) are două variante de lucru, astfel:

Varinata 1.

Evaluarea eficacității acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților la nivel de Plan tratare risc / oportunitate.

Daca eficacitatea este demonstrată, sunt realizate următoarele:

- o Integrăm acțiunile în cadrul procesului operațional utilizat în tratarea riscului / oportunității. Integrarea presupune revizia unei proceduri, fișe de proces, diagrama flux proces, matrice responsabilități proces, etc. sau orice alt mod de descriere a procesului. Daca nu există nici-o descriere a procesului, prin instruirea personalului se rezolvă această problemă.
- o Implementăm acțiunile (mecanismul de control stabilit) ori de câte ori procesul se aplică.

» ***Dovezi de audit verificabile:***

- Plan tratare risc;
- Plan tratare oportunitate;
- Registrul pentru monitorizarea riscurilor și oportunităților
- Informații documentate proces care se mențin, actualizate, revizuite;
- Rapoartele privind performanța procesului elaborate lunar sau trimestrial de funcțiile relevante management unde se prezintă stadiul tratării riscurilor și oportunităților;
- Minută / protocol analiza și evaluare, inclusiv evaluarea eficacității acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților în etapele planificate.

Varinata 2.

Evaluarea eficacității acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților integrate și implementate în cadrul procesului;

- În situația în care acțiunile la adresa riscurilor / oportunităților sunt eficace, atunci aceste acțiuni (mecanisme de control) integrate și implementate rămân în cadrul procesului.
- În situația în care aceste acțiuni nu au fost eficace, atunci ele se actualizează și se replanifică până când se ating rezultatele intenționate (adică, eficacitatea acțiunilor).

» **Dovezi de audit verificabile:**

- Registrul pentru monitorizarea riscurilor și oportunităților;
- Informații documentate proces care se mențin actualizate, revizuite;
- Rapoarte funcții relevante management pentru stadiul tratării riscurilor și oportunităților;
- Minută / protocol analiza și evaluare / Decizii și acțiuni.

» **Etapa 5.**

Analiza efectuată de management , Clauza 9.3, pct e) care are în vedere informațiile despre performanța și eficacitatea SM, inclusiv tendințele referitoare la eficacitatea acțiunilor întreprinse la adresa riscurilor și oportunităților. Această analiză va avea în vedere evoluția și tendința acțiunilor întreprinse, evoluții și tendințe care pot conduce la:

- Reevaluarea contextului;
- Reanaliza cerințelor relevante ale părților interesate;
- Actualizarea metodelor de evaluare risc / oportunitate;
- Actualizarea criteriilor de risc;
- Actualizarea criteriilor care privesc estimarea șanselor de a valorifica o oportunitate,
- Alte decizii și acțiuni.

» **Dovezi de audit verificabile:**

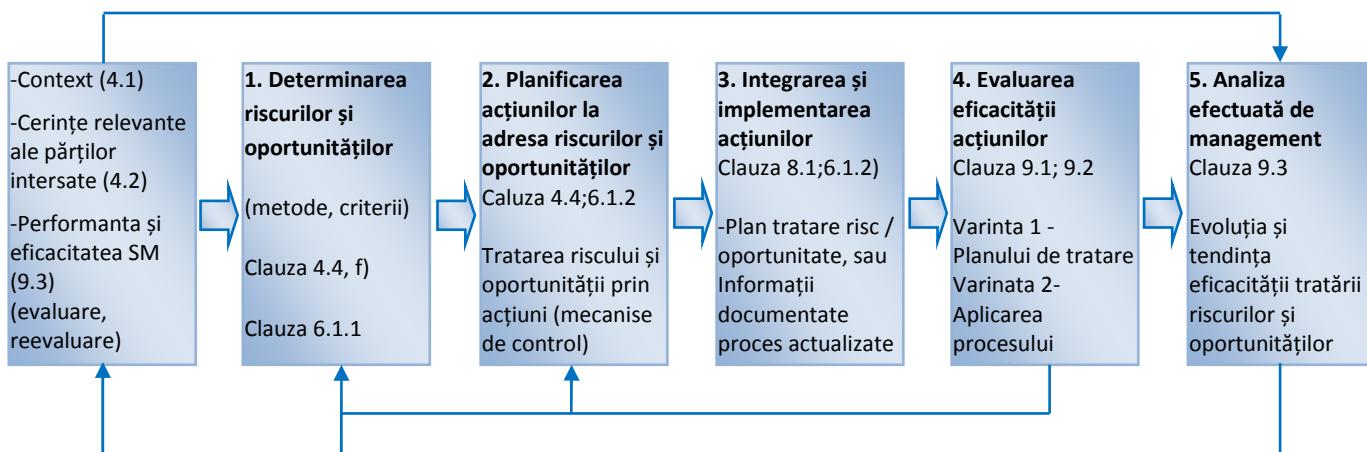
- Registrul pentru monitorizarea riscurilor și oportunităților.
- Raport privind performanța și eficacitatea SM, inclusiv tendințele referitoare la eficacitatea acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților;
- Rapoarte funcții relevante management privind stadiul tratării riscurilor și oportunităților;
- Informații documentate proces care se mențin, actualizate, revizuite;
- Minută / protocol analiza și evaluare / Decizii și acțiuni.

» **Concluzie:**

1. Acțiunile la adresa riscurilor și oportunităților presupune parcurgerea a 5 etape absolut obligatorii,
2. Finalizarea cu rezultate a procesului se face prin revizia, modificarea sau actualizarea informațiilor documentate care se mențin la nivel de proces,
3. Cunoștințele acumulate sunt gestionate și actualizate.

Pe scurt, diagrama flux privind abordarea bazată pe risc și oportunitate care trebuie să stea la baza evaluării prin audit a acestei abordări, se prezintă în felul urmator:

Figura 1



☛ **Aplicarea gândirii bazate pe risc și oportunitate la nivel de produs / serviciu**

Clauza “forte” dacă pot spune așa, în ceea ce privește aplicarea gândirii bazate pe risc și oportunitate referitoare la produs / serviciu este clauza 5.1.2 – Orientarea către client.

Clauza 5.1.2, b) stabilește următoarea cerință: Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze leadership și angajament în ceea ce privește orientarea către client prin a se asigura că “sunt determinate și tratate riscurile și oportunitățile care pot influența conformitatea produselor și serviciilor cât și capacitatea de a crește satisfacția clientului”.

Cu alte cuvinte, la nivel de produs / serviciu se vor determina și trata riscurile și oportunitățile pentru a se asigura conformitatea acestora cu cerințele clientului, legale și reglementate aplicabile dar și cu obiectivele organizației.

Metodele de evaluare a riscului / oportunităților diferă în funcție de domeniul economic cât și de rezultatul final al organizației, produs sau serviciu.

» **Evaluarea riscurilor și a oportunităților în domeniul industrial:**

Există în momentul de față o bună practică în domeniul industriei referitoare la aplicarea metodei FMEA care este utilizată pentru:

- Proiect (specificații proiectare, desene, părți scrise, etc) pentru produsele noi sau reproiectate;
- Produs (procesele de fabricație / execuție). Metoda se aplică produselor noi sau reproiectate sau în urma apariției unei reclamații importante a clientului pentru eventualele defecte identificate în utilizarea produsului.

Metoda se aplică în etapa de:

- Lansare a specificațiilor de fabricație și realizarea prototipului (avem în vedere procesul de proiectare după analiza elementelor de ieșire din proiectare și înaintea lansării prototipului);
- Pregătirea fabricației, adică, pregătirea producției pentru punerea pe piață a produsului nou sau reproiectat (avem în vedere procesele de producție / fabricație și lansarea seriei “zero” sau “pilot”).

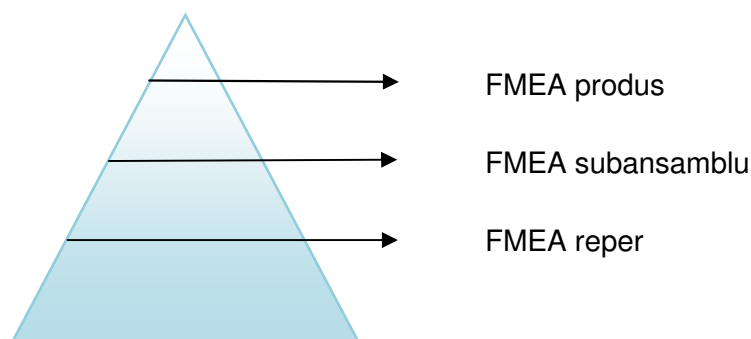
Spre deosebire de metoda matricială care presupune evaluarea riscului și oportunității prin 2 atribute (probabilitate și consecință), metoda FMEA presupune evaluarea a trei atribute (probabilitatea, apariția și probabilitatea de a detecta),

Metoda FMEA este o metodă preventivă, fișele finale FMEA (după tratarea eficace a riscurilor și oportunităților) fiind integrate în cadrul specificațiilor tehnice de execuție a produsului.

Fișele finale FMEA stau alături de desene, instrucțiuni de lucru, planuri de operații, etc,

Aplicarea FMEA implică o dezvoltare piramidală, astfel:

Figura 2:

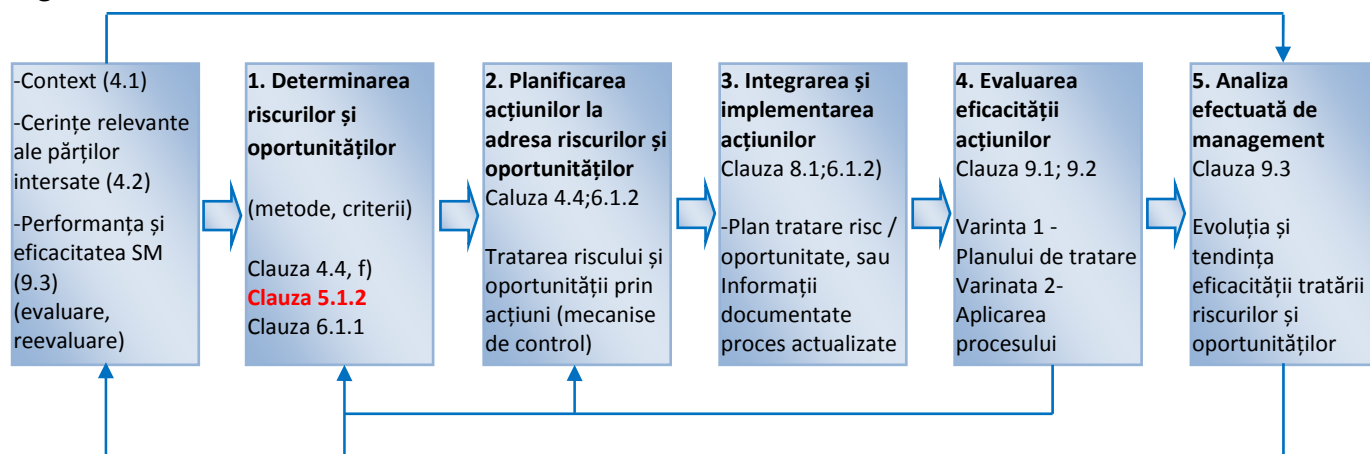


În funcție de domeniul de aplicare SM, organizația poate aplica FMEA pentru repere sau subansamble sau pentru întregul produs care înseamnă repere, subansamble și produsul pe care îl pune pe piață;

În situația FMEA, nu este necesar un plan de tratare risc / oportunitate (mult mai complex) ci doar un Raport de Acțiune Preventivă;

Diagrama flux privind abordarea bazată pe risc și oportunitate care trebuie să stea la baza evaluării prin audit a acestei abordări se prezintă în felul următor:

Figura 3:



Singura deosebire față de diagrama de la Figura 1, o reprezintă apariția clauzei 5.1.2 în Etapa 1. Determinarea riscurilor și oportunităților

» **Dovezi de audit verificabile:**

- Metodologia FMEA.
- Criterii risc și oportunitate (șanse);
- Cerințe evaluare risc și oportunitate FMEA;
- Specificațiile care au stat la baza FMEA;
- Repere, subansamble sau produse pe fulxul de fabricație;
- Fișa evaluare risc / oportunitate FMEA;
- Fișa reevaluare risc / oportunitate FMEA;
- Rapoarte funcții relevante management privind stadiul tratării riscurilor și oportunităților;
- Informații documentate proces, care se mențin, actualizate, rivizuite;
- Minută / protocol analiză și evaluare / Decizii și acțiuni;
- Fise instruire personal;
- Borderou specificații fabricație, inclusiv cu fișele FMEA.

» **Evaluarea riscurilor și a oportunităților în domeniul construcțiilor.**

Pentru domeniul construcțiilor evaluarea riscurilor și oportunităților este realizată la nivel de proiect (contract) având în vedere cel puțin cele 4 aspecte ale construcției, astfel:

- Structura;
- Rezistența;
- Instalațiile;
- Amenajările;

Metoda care se recomandă a se aplica este Metoda matriciala cu 3 trepte pentru probabilitate și 4 trepte pentru consecință. Alegerea numărului de trepte s-a făcut având în vedere elemente de bună practică acumulate până în prezent,

Dacă impactul consecințelor riscurilor inacceptabile este exprimat în termeni finaciari, metoda prezentată mai sus se poate aplica în combinație cu Metoda valorii așteptate. Scopul acestei metode rezultate este ca din oportunitățile identificate, analizate și estimate în funcție de șansa de a se valorifica, să se finanțeze riscurile identificate (riscurile în construcții sunt destul de mari iar finanțarea lor presupune cheltuielii suplimentare destul de consistente) în așa fel încât profitul preconizat la nivel de proiect să fie obținut,

Evaluarea riscului la nivel de proiect de construcții presupune parcurgerea următoarelor etape (le menționez pe cele mai importante);

1. Etapa de oferta a proiectului (echipa este condusă de un responsabil tehnic de oferta. Din echipă face parte și directorul de proiect);
2. Etapa de pregătire a execuției proiectului (echipa de evaluare a riscurilor și oportunităților este condusă de directorul de proiect);
3. Etapa post-execuție proiect (după realizarea recepției la terminarea lucrărilor, informațiile

documentate cu privire la evaluarea, respectiv tratarea riscurilor trebuie să fie incluse în cartea tehnică a construcției, (echipa de evaluare a riscurilor și oportunităților este condusă de directorul de proiect);

Dacă execuția proiectului se întinde pe o durată mai mare de timp, se fac reevaluări ale riscului și a oportunităților cu o frecvență prestabilită (3 luni ar fi un termen rezonabil, echipa de evaluare a riscurilor și oportunităților este condusă de directorul de proiect);

Aplicarea gândirii bazate pe risc în această situație este realizată ca în figura 1, monitorizarea, măsurarea, analiza și evaluarea acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților se face în baza Rapoartelor care privesc performanța și eficacitatea execuției proiectului.

» ***Dovezi de audit verificabile:***

- Metodologie evaluare risc și oportunitate;
- Alte metode asociate;
- Criterii risc;
- Criterii estimare șansa de punere în valoare a oportunității;
- Tolerabilitatea la risc;
- Ofertă, contract și specificații contractuale;
- Proiect (partea scrisă și partea desenată);
- Grafic eșalonare execuție proiect / PCCVI;
- Lucrări proiect;
- Fișa evaluare risc și oportunitate în fazele planificate;
- Planuri tratare risc și oportunitate;
- Specificații modificate / actualizate;
- Rapoarte stadiu proiect având în vedere și eficacitatea implementării acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților privind stadiul tratării riscurilor și oportunităților;
- Informații documentate proces, care se mențin actualizate, revizuite;
- Minută / protocol analiza și evaluare / Decizii și acțiuni.
- Fișe instruire personal;

» **Aplicarea gândirii bazate pe risc și oportunitate pentru sistemul de management de mediu conform ISO 14001: 2015,**

» Auditorul va evalua modul de integrare al sistemului de management de mediu în cadrul sistemului de management al calității, inclusiv:

- Modul în care organizația a determinat contextul intern și extern având în vedere și cerințele de mediu;
- Modul în care organizația a determinat cerințele relevante ale părților interesate având în vedere cerințele și performanța de mediu;
- Domeniul de aplicare al SM (integrat);
- Metodele și metodologiile care privesc evaluarea riscurilor și oportunităților;
- Modul de stabilire a:
 - Criterii de risc și criterii de oportunitate (șanse);
 - Tolerabilitatea la risc și justificarea acesteia;
 - Standarde, cunoștințe, elemente de bună practică;
- Modul de raportare a stadiului și eficacității acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților;
- Integrarea gândirii bazate pe risc și oportunitate privind mediu în cadrul sistemului de management integrat (ex. calitate și mediu).

» Trebuie ca auditorul să aibe în vedere modul în care orgnizația a stabilit, menține și implementează un proces (proces) care trebuie să aibe în vedere gandirea bazată pe risc și oportunitate. Dacă organizația stabilește un astfel de proces, procesul se va avea în vedere nu doar pentru managementul de mediu ci sistemul de management integrat. În funcție de context, cerințele părților interesate în organizație și domeniul de aplicare, acest proces poate fi sau nu documentat.

» Evaluarea riscului și a oportunităților la nivel de proces sau produs / serviciu trebuie să aibe în vedere:

- Riscurile și oportunitățile privind aspectele de mediu;
- Riscurile și oportunitățile privind obligațiile de conformare;
- Foarte important, riscurile și oportunitățile care privesc controlul operațional de mediu;
- Riscurile și oportunitățile care privesc situațiile de urgență și capacitate de răspuns;

Firică Popa

26.03.2017