

GESTIUNEA PROCESELOR DE ACTIVITATE ÎN BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI

Gestiunea proceselor de activitate	este un domeniu în governanța instituției care presupune o abordare disciplinară pentru identificarea, proiectarea, executarea, documentarea, măsurarea, monitorizarea și controlul proceselor de activitate, automatizate și neautomatizate, pentru a obține rezultate consistente, aliniate cu obiectivele strategice ale instituției.
Cadrul general privind sistemul de gestiune a proceselor de activitate în BNM	este elaborat în calitate de cadru normativ principal pentru elaborarea, modelarea, implementarea, optimizarea, măsurarea și menținerea proceselor de activitate și a sistemului de gestiune a proceselor de activitate în cadrul BNM.
Termeni și Definiții <i>Proces de activitate</i>	reprezintă o serie de activități sau sarcini interdependente, declanșate de un eveniment repetitiv sau ad-hoc, care transformă diferite intrări (documente, informații, etc.) în rezultate dorite (servicii pentru părțile externe sau interne implicate în realizarea procesului) pentru a asigura atingerea obiectivelor stabilite.
<i>Abordarea bazată pe managementul proceselor</i>	strategie de management bazată pe controlul proceselor, interacțiunilor dintre ele, pe atingerea obiectivelor acestora care sunt aliniate la obiectivele organizației.
<i>Business Process Model and Notation (BPMN)</i>	standard internațional acceptat pentru modelarea proceselor de activitate, care presupune o notație grafică pentru descrierea proceselor de activitate sub forma unor diagrame similare cu niște scheme logice.
<i>Sistemul de gestiune a proceselor de activitate (SGP)</i>	totalitatea proceselor de activitate a BNM însoțite de un cadru integrat privind definirea și punerea în aplicare a unor norme, tehnici și instrumente pentru a conduce activitățile de gestiune a proceselor de activitate, cu definirea clară a rolurilor și responsabilităților părților implicate.
<i>Indicatori Cheie de Performanță (ICP)</i>	sunt elementele de bază ale procesului de măsurare și monitorizare a performanței. Aceștia pot măsura aspecte ce țin de timpul, costul sau calitatea unui proces. Utilizarea ICP asigură evaluarea succesului operațional sau strategic al unei organizații sau a unui proces, în mod particular.
<i>Funcția de gestiune și optimizare a proceselor de activitate</i>	funcție cu rol de gestiune, care este instituită în scopul organizării într-un mod consecvent și centralizat a inițiativelor de gestiune și optimizare a proceselor de activitate. În cadrul BNM această funcție se află în responsabilitatea Departamentului strategice, organizare și resurse umane (DSORU).
<i>Conducerea BNM</i>	guvernatorul, prim-viceguvernatorul și viceguvernatorii BNM.
Scopul Cadrului	este de a defini un sistem de organizare a modului de gestiune, optimizare și monitorizare a performanței proceselor de activitate ale BNM, de a reglementa metodologia aplicată în gestiunea proceselor și elementele cheie ale acesteia.
Obiectivul de bază al Cadrului	este dezvoltarea unui sistem matur și eficient de gestiune a proceselor, astfel încât activitatea băncii să fie orientată pe procese măsurate și controlate, conform celor mai bune practici în domeniu, care ar asigura îmbunătățirea continuă a acestora și realizarea misiunii și obiectivelor strategice ale BNM.

Obiectivul de bază al Sistemului de gestiune a proceselor de activitate

este îmbunătățirea continuă a proceselor de activitate, cu implementarea gestiunii proceselor bazate pe performanță și facilitarea optimizării continue a acestora, astfel încât activitatea băncii să fie orientată pe procese măsurate și controlate, conform modelului internațional CMMI*.

**Capability Maturity Model Integration (CMMI)* este o formă de îmbunătățire a proceselor, un program de evaluare și un serviciu administrat și lansat pe piață de către Carnegie Mellon University, care este o universitate de cercetare din Statele Unite ale Americii, cunoscută pentru clasa sa mondială. Potrivit Carnegie Mellon University, CMMI poate fi utilizat pentru a ghida îmbunătățirea proceselor în cadrul unui proiect, subdiviziune sau întreaga organizație. CMMI definește următoarele niveluri de maturitate pentru procese: inițial, gestionat, definit, gestiune cantitativă și optimizare.

Aria de aplicare a sistemului de gestiune a proceselor de activitate

Clasificarea proceselor de activitate:

se referă la toate procesele de activitate ale BNM, considerând contribuția acestora la realizarea obiectivului fundamental, atribuțiilor de bază, funcțiilor BNM și atingerea obiectivelor strategice ale băncii.

- **procese aferente domeniilor de activitate de bază/atribuțiilor BNM ce țin de acestea (procese operaționale de bază)** - acestea reprezintă procesele aferente domeniilor de activitate de bază stabilite în Planul strategic al BNM și a atribuțiilor BNM aferente.
- **procese aferente altor atribuții ale BNM ce nu se referă la domeniile de activitate de bază (alte procese operaționale)** - reprezintă activitățile BNM desfășurate în vederea realizării atribuțiilor BNM, altele decât cele aferente proceselor operaționale de bază. Acestea reprezintă procesele ce țin de gestionarea rezervelor valutare ale statului, întocmirea bilanțului de plăți a statului, calitatea de bancher și agent fiscal al statului, etc.
- **procese aferente funcțiilor de guvernare și suport (procese de guvernare și suport)** - reprezintă procesele care descriu activitățile ce susțin, măsoară, monitorizează, guvernează și auditează procesele de activitate ale BNM. Procedurile aferente acestor procese asigură că procesele operaționale sunt în concordanță cu obiectivele operaționale, financiare, de reglementare și legale și că instituția activează într-un mod eficient.

Elementele sistemului de gestiune a proceselor de activitate în BNM

Pentru ca orientarea spre procese să funcționeze, procesele să fie conștientizate și înțelese, monitorizate și îmbunătățite în mod continuu, este necesară o documentare a acestora prin descriere.

În acest sens se utilizează un set important de elemente, la nivelul fiecărui proces de activitate:

- **fișa de analiză a procesului de activitate (FAP);**
- **harta detaliată a procesului de activitate;**
- **harta sumară a procesului de activitate;**
- **matricea RACI.**

La nivelul tuturor proceselor existente în cadrul BNM, există:

- **harta generală a proceselor de activitate ale BNM;**
- **RACI global.**

În scopul evitării dublării de informație și în scopul facilitării înțelegerii proceselor, activitățile care se desfășoară în mod repetitiv în cadrul mai multor procese, sunt grupate în subproces, acestea fiind ulterior reutilizate în cadrul proceselor la care se referă.

Harta generală a proceselor de activitate	<p>reprezintă o imagine de ansamblu asupra tuturor proceselor identificate în BNM și permite cunoașterea acestora grupate după domeniile de bază, atribuțiile și funcțiile BNM. De asemenea, harta respectivă permite înțelegerea modului în care procesele de activitate contribuie la funcționarea BNM ca un tot întreg.</p> <p><i>Obiectivul principal al acestei hărți este asigurarea unei viziuni unitare și clare asupra modului în care procesele de activitate interacționează.</i></p>
Matricea RACI globală	<p>reprezintă o imagine de ansamblu asupra rolurilor și responsabilităților subdiviziunilor la nivelul fiecărui proces de activitate identificat în cadrul BNM.</p> <p><i>Obiectivul principal al matricei RACI globale este asigurarea unei viziuni clare asupra modului în care sunt divizate responsabilitățile subdiviziunilor BNM la nivel de proces.</i></p>
Harta sumară a procesului de activitate	<p>este o reprezentare succintă a procesului și descrie, într-un mod simplificat, intrările și ieșirile procesului, acțiunea/sarcinile, precum și interacțiunile cu alte procese sau subproces.</p> <p><i>Obiectivul principal al hărții sumare a procesului este de a asigura o privire de ansamblu, dar informativă asupra procesului, fără a descrie toate detaliile.</i></p>
Harta detaliată a procesului de activitate	<p>presupune o reprezentare cartografică a întregului proces, inclusiv: evenimentele de start, intermediare și stop; intrările și ieșirile în/din proces (documente, informații, etc.); activitățile și conexiunile între acestea; punctele de decizie; interacțiunile cu alte procese; părțile implicate, interne și externe; activitățile ce asigură continuitatea activității procesului la nivel operațional, baza normativă, sistemele informatice utilizate.</p> <p><i>Obiectivul principal al documentării proceselor prin harta detaliată este de a asigura o viziune unică, clară, eficientă și transparentă asupra derulării acestuia, care va fi urmată în activitatea zilnică de către părțile interne implicate și va servi ca sursă de informare pentru activități de decizie, evaluare, optimizare, automatizare, etc.</i></p>
Fișa de analiză a procesului de activitate (FAP)	<p>este o descriere textuală a elementelor definitorii ale procesului, cum ar fi: proprietarul procesului, responsabilul de proces, participanții la proces, obiectivul, numărul și nivelul ierarhic al persoanelor implicate, modul de derulare, ICP, factorii critici de succes, simptomele performanței scăzute, oportunitățile de îmbunătățire, etc.</p> <p><i>Obiectivul FAP-ului este de a acumula informații importante pentru definirea procesului și pentru analiza modului curent de realizarea a acestuia în vederea identificării oportunităților de îmbunătățire.</i></p>
Matricea RACI a procesului	<p>constă în elaborarea unui tabel (grilă) în care se indică rolurile și responsabilitățile participanților la nivelul fiecărei activități/sarcini din cadrul unui proces de activitate</p> <p><i>Obiectivul principal al matricei RACI este asigurarea unei viziuni clare asupra</i></p>

modului în care sunt divizate responsabilitățile în cadrul unui proces la nivel de activitate.

Rolurile și responsabilitățile în cadrul sistemului de gestiune a proceselor de activitate (SGP) în BNM

Guvernarea sistemului de gestiune a proceselor de activitate în BNM presupune distribuția clară a rolurilor și responsabilităților, interacțiunea dintre părțile implicate, stabilește cadrul normativ aplicabil și cel de raportare, fazele ciclului de gestiune și alte elemente ale sistemului, astfel încât acesta să funcționeze în mod eficient și să aducă valoare adăugată în activitatea BNM per ansamblu.

Gestiunea proceselor de activitate în BNM este organizată în formă centralizată, responsabilitatea de descriere și analiză a proceselor de activitate având-o Departamentul strategie, organizare și resurse umane (DSORU), prin funcția de gestiune și optimizare a proceselor.

Totodată, considerând accesul la viziunea de ansamblu asupra tuturor proceselor de activitate ale BNM, DSORU, prin funcția de gestiune și optimizare a proceselor, înaintează propuneri de îmbunătățire continuă a acestora, precum și coordonează propunerile parvenite din partea proprietarilor proceselor.

Gestiunea centralizată elimină multitudinea de obstacole și provocări asociate cu interacțiunea și colaborarea interdepartamentală, care apar în cazul gestiunii descentralizate și tinde spre atingerea următoarelor obiective de bază:

- dezvoltarea perspectivei organizaționale asupra modului de derulare a proceselor și promovarea unei abordări bazate pe managementul proceselor, conform metodologiilor internaționale și bunelor practici în domeniu;
- asigurarea unei dezvoltări echilibrate și eficiente a proceselor BNM, aliniată la obiectivele strategice ale băncii.

SGP în BNM presupune existența și interacțiunea următoarelor roluri și responsabilități afiliate acestora:

Comitetul executiv al BNM este responsabil de:

- aprobarea cadrului normativ aferent SGP;
- examinarea, după caz, a propunerilor de îmbunătățire la nivelul proceselor/nivel de BNM ce țin de competența sa și luarea deciziilor necesare implementării acestora;
- aprobarea raportului anual privind performanța proceselor BNM.

Conducerea BNM este responsabilă de:

- examinarea, după caz, a propunerilor de îmbunătățire la nivelul proceselor ce țin de competența sa și luarea deciziilor necesare implementării acestora;
- deciziile privind prioritățile de alocare a resurselor umane/ financiare și materiale;
- promovarea abordării bazate pe managementul proceselor.

Coordonatorul sistemului de gestiune a proceselor (Coordonatorul SGP) – Directorul DSORU împreună cu Direcția planificare strategică și gestiune, prin Funcția de gestiune și optimizare a proceselor de activitate, are următoarele responsabilități:

- elaborarea și dezvoltarea cadrului normativ și metodologic de gestiune a proceselor de activitate ale BNM conform metodologiilor internaționale și bunelor practici în domeniu;
- descrierea proceselor de activitate ale BNM conform metodologiei aprobate, coordonarea acestora cu subdiviziunile BNM;
- conlucrarea cu proprietarii proceselor și subdiviziunile participante la proces în vederea asigurării unei bune înțelegeri a derulării proceselor;
- analiza proceselor în vederea identificării punctelor slabe sau a simptomelor de performanță scăzută și identificarea oportunităților de optimizare a proceselor;
- dezvoltarea și administrarea SGP al BNM;

- asigurarea prin conlucrare cu Arhitectul Sistemelor Informaționale a sinergiei dintre procesele de activitate ale BNM, sistemele informatice ce susțin desfășurarea acestora și strategia BNM;
- revizuirea și actualizarea continuă a proceselor BNM în vederea optimizării acestora;
- analiza și coordonarea propunerilor parvenite din partea subdiviziunilor privind modificarea proceselor în vederea încadrării acestora în SGP;
- facilitarea colaborării șefilor de subdiviziuni implicați în procese pentru implementarea măsurilor de îmbunătățire;
- implementarea gestiunii proceselor bazate pe performanță prin definirea, măsurarea, monitorizarea și raportarea de către subdiviziunile responsabile a ICP pe procese;
- raportarea consolidată aferentă performanței proceselor de activitate;
- promovarea implementării mecanismului de interacțiune dintre părțile implicate în cadrul proceselor de activitate bazat pe respectarea indicatorilor de timp și calitate stabiliți;
- asigurarea consilierii și transferului de cunoștințe către responsabilii subdiviziunilor BNM.

Proprietarul procesului – subdiviziunea care are drept atribuție realizarea obiectivelor procesului, fiind continuu responsabilă de design-ul, dezvoltarea, execuția și performanța procesului cu următoarele responsabilități în detaliu:

- definirea obiectivelor, responsabilului de proces, ICP și factorilor critici de succes ai procesului;
- asigurarea comunicării cu Coordonatorul SGP, ce ar permite realizarea descrierii proceselor într-un mod eficient și operativ;
- coordonarea și aprobarea finală a descrierii proceselor elaborate de Coordonatorul SGP, asigurând că acestea sunt descrise într-un mod adecvat din punct de vedere al derulării operațiunilor;
- gestiunea schimbărilor în proces;
- realizarea obiectivelor și ICP ai procesului, monitorizarea și raportarea performanței proceselor prin ICP;
- înaintarea propunerilor, la necesitate, privind modificarea/optimizarea proceselor în vederea sporirii maturității acestora și coordonarea lor cu Coordonatorul SGP și subdiviziunile participante la proces;
- implementarea oportunităților de îmbunătățire identificate la nivel de proces în termenii stabiliți în FAP și Planul trimestrial de activitate.

Responsabilul de proces – o persoană cu funcție de conducere din cadrul subdiviziunii-proprietar al procesului care la nivel individual are drept atribuție realizarea responsabilităților descrise la proprietarul procesului, având următoarele responsabilități individuale aferente proceselor:

- dobândirea viziunii de ansamblu asupra procesului;
- asigurarea Coordonatorului SGP cu informațiile necesare pentru documentarea proceselor, la solicitarea acestuia;
- acordarea asistenței executorilor din subdiviziune pentru soluționarea situațiilor de blocaj, sesizarea subdiviziunilor participante la proces în cazul nerealizării procesului în termenul stabilit, apelând, după caz, pentru luarea deciziilor/ măsurilor de rezolvare la nivelurile superioare de decizie;
- colectarea și centralizarea propunerilor de îmbunătățire și modificare a procesului;
- întreprinderea acțiunilor necesare implementării oportunităților de îmbunătățire identificate la nivel de proces în termenii stabiliți în FAP și Planul trimestrial de activitate;
- înaintarea propunerilor, la necesitate, privind măsurile necesare (ex. alocarea resurselor) pentru atingerea valorilor țintă stabilite pentru ICP, pentru măsurarea ICP, cât și pentru corectarea rezultatelor procesului;
- comunicarea către părțile interne implicate în realizarea proceselor a ICP ai procesului și raportarea valorilor efective ale acestora către Șeful subdiviziunii și Coordonatorul SGP;
- menținerea și actualizarea reglementărilor interne și instrucțiunilor de lucru aferente procesului, prin coordonare cu subdiviziunile participante la proces și Coordonatorul SGP.

Subdiviziunea participantă la proces - subdiviziunea ce execută careva activități în proces, de obicei cele de suport, dar nu este proprietar al procesului, având următoarele responsabilități în perimetrul competențelor subdiviziunii:

- derularea activităților aflate în sarcina subdiviziunii potrivit hărții de proces și matricei RACI la nivel de proces;
- asigurarea resurselor necesare îndeplinirii activităților în sarcina sa din cadrul procesului;
- asigurarea Coordonatorului SGP cu informațiile necesare pentru documentarea proceselor;
- analiza și coordonarea descrierii procesului, elaborată de către Coordonatorul SGP;

- implementarea oportunităților de îmbunătățire identificate la nivel de proces în termenii stabiliți în FAP și Planul trimestrial de activitate;
- menținerea și actualizarea reglementarilor interne și instrucțiunilor de lucru aferente procesului, prin coordonare cu proprietarul procesului, alte subdiviziunile participante la proces și Coordonatorul SGP.

Arhitectul sistemelor informaționale este un rol îndeplinit de către Directorul Departamentului tehnologii informaționale, ce este responsabil de:

- dobândirea unei imagini complete asupra fluxului de informații în cadrul băncii și asupra modului de utilizare a acestora;
- abordarea aspectelor ce țin de corectitudinea și disponibilitatea informațiilor, reutilizarea acestora;
- asigurarea infrastructurii necesare efectuării proceselor de activitate, gestionării informației și rulării sistemelor;
- furnizarea soluțiilor prin combinarea artefactelor arhitecturale de business, tehnologie și informații.

Executorii din subdiviziuni sunt responsabili de:

- efectuarea activităților din cadrul procesului, conform rolului alocat în matricea RACI la nivel de proces, în condițiile de calitate și termenele aferente proceselor respective;
- informarea responsabililor de proces și conducătorilor subdiviziunilor în cazul în care sunt întâmpinate blocaje sau deviații în procese.

Auditarea și evaluarea proceselor de activitate și a eficacității sistemului de gestiune a proceselor la nivelul BNM va fi asigurată de DAL, conform planurilor de activitate ale Departamentului.

Fazele ciclului de gestiune a proceselor

Identificarea proceselor

Gestiunea proceselor de activitate este o strategie adoptată la nivelul întregii BNM și poate fi definită drept o activitate ce presupune identificarea, descrierea proceselor curente, analiza acestora, modelarea proceselor viitoare (după caz), implementarea, monitorizarea și controlul proceselor. Este de menționat că aceste faze fac parte dintr-un ciclu continuu.

presupune identificarea/listarea proceselor de activitate ale BNM, prin formularea obiectivelor acestora și identificarea relațiilor cu alte procese. Această fază se finalizează cu executarea Hărții generale a proceselor care reprezintă arhitectura proceselor în BNM. Totodată, această fază poate presupune și identificarea ulterioară a proceselor ce necesită o analiză curentă din partea Coordonatorului SGP.

Descrierea proceselor curente

presupune studierea și înțelegerea procesului, identificarea tuturor elementelor procesului și modelarea acestuia conform situației existente (As-Is). Această fază se finalizează cu harta sumară și detaliată a procesului, matricea RACI și, parțial, FAP-ul procesului. Aceste documente reprezintă o combinație de text și diagrame, pentru o bună explicare și reprezentare a procesului în forma lui actuală.

Analiza proceselor

presupune identificarea simptomelor performanței scăzute ale proceselor și cauzele acestora, punctelor slabe, deficiențelor de control la nivel de sistem sau operațional. Tot la această etapă are loc identificarea și formularea oportunităților de îmbunătățire ale proceselor, cu evaluarea beneficiilor. Această fază se finalizează cu completarea FAP-urilor proceselor.

Modelarea proceselor viitoare

presupune descrierea proceselor după implementarea oportunităților de îmbunătățire, prin întocmirea tuturor documentelor aferente proceselor conform situației viitoare. Această fază este necesară în cazul identificării unor oportunități de îmbunătățire radicală (transformare) a proceselor, în rest

Implementarea proceselor

aceasta fiind una opțională.

presupune implementarea proceselor viitoare sau a oportunităților de îmbunătățire identificate. În mod normal, implementarea poate implica două aspecte: modificarea organizațională și automatizarea procesului. Modificarea organizațională se referă la activitățile necesare pentru a schimba felul în care participanții desfășoară procesul. Automatizarea procesului implică configurarea sistemelor informaționale (sau reconfigurarea celor existente) pentru a sprijini procesele viitoare. Sistemele informaționale trebuie să sprijine participanții în obținerea performanței proceselor.

Monitorizarea și controlul proceselor

presupune monitorizarea procesului, guvernarea acestuia și măsurarea performanței prin prisma ICP. Un instrument important pentru această etapă este mecanismul de raportare. Datele obținute în urma monitorizării procesului sunt analizate pentru a determina cât de eficient este procesul. Procesul este îmbunătățit în mod continuu, parcurgând același ciclu.

Măsurarea performanței proceselor

La baza SGP în BNM se află ICP, derivați din obiectivele proceselor. ICP constituie un mijloc eficient de a măsura performanța proceselor, cu ajutorul acestora fiind evaluată capacitatea BNM de a-și atinge obiectivele și de a obține performanță. ICP sunt definiți pornind de la obiectivele proceselor, acestea la rândul lor fiind aliniate la obiectivele strategice ale BNM. Utilizarea de ICP facilitează îmbunătățirea rezultatelor obținute, permițând factorilor de decizie să acționeze în direcția obținerii rezultatelor dorite.

Metodologii

Controlul transparent asupra gestiunii proceselor de activitate și alinierea acestora la strategia BNM sunt posibile doar prin implementarea unui set de metodologii și instrumente eficiente.

Standardul BPMN este unul dintre cele mai cunoscute standarde de modelare și gestiune a proceselor de activitate, fiind extrem de util în descrierea și optimizarea proceselor, inclusiv în cadrul proiectelor de implementare de noi sisteme informatice. Acesta cuprinde o serie de elemente grafice, foarte intuitive, care simplifică înțelegerea fluxului de activități ale procesului. Principalul obiectiv al standardului BPMN este să ofere o notație care este ușor de înțeles de către toți utilizatorii, de la experți procese care creează și gestionează procesele de activitate, până la dezvoltatorii tehnici responsabili pentru implementarea tehnologiei care va efectua aceste procese, pentru utilizatorii implicați în etapele derulării proceselor de activitate și pentru persoanele responsabile de monitorizarea acestor procese.

Procesul de raportare aferent gestiunii proceselor

Raportarea gestiunii proceselor are câteva componente, și anume:

- **performanța aferentă implementării SGP în BNM;**
- **performanța aferentă implementării oportunităților de îmbunătățire la nivel de proces.**

Performanța aferentă implementării SGP în BNM

este raportată anual de către Coordonatorul SGP către Comitetul executiv în baza informației sintetizate în cadrul DSORU.

Performanța aferentă implementării oportunităților de îmbunătățire la nivel de proces

este raportată Coordonatorului SGP de către subdiviziunile responsabile prin intermediul raportării planului trimestrial de activitate, în care oportunitățile de îmbunătățire sunt preluate din FAP în etapa de planificare trimestrială. Ulterior acest tip de performanță este raportat anual în mod consolidat de către Coordonatorul SGP către Comitetul executiv.

Sistemul de gestiune a proceselor (SGP) ca element și factor de consolidare a sistemului de control intern

SGP, prin specificul său, este un element important al Sistemului de control intern (SCI) al BNM. Prin documentarea, gestiunea și optimizarea continuă a proceselor de activitate, acesta contribuie într-o măsură semnificativă la consolidarea SCI, mai ales considerând obiectivul Cadrului „Implementarea gestiunii proceselor bazate pe performanță și facilitarea optimizării continue a acestora, astfel încât activitatea băncii să fie orientată pe procese măsurate și controlate”.

Descrierea proceselor de activitate, stabilirea și monitorizarea ICP, conduce la creșterea gradului de conștientizare a tuturor participanților la proces asupra rolului fiecăruia în proces, precum și contribuția la atingerea obiectivelor procesului, fapt ce va spori nivelul de responsabilitate al acestora și, astfel, va contribui la fortificarea tuturor componentelor SCI.

În procesul gestiunii și optimizării proceselor de activitate se urmărește respectarea și consolidarea procedurilor de control intern.

Descrierile proceselor de activitate și alte informații aferente urmează a fi utilizate ca date de intrare pentru procesele de evaluare și gestiune a riscurilor; de management al continuității activității; alte procese de gestiune și evaluare.

Descrierile proceselor de activitate și alte informații aferente urmează a fi utilizate ca surse de informare pentru: procesele de audit intern; audit extern; alte misiuni de evaluare interne sau externe, unde este cazul; procese interne de decizie.