



## DISPOZIȚIE

nr. 1194-d

din 13 decembrie 2017

Cu privire la aprobarea procedurii de management  
al riscurilor în cadrul autorităților publice municipale

Având în vedere necesitatea organizării și dezvoltării sistemului de control managerial în cadrul autorităților administrației publice municipale, în conformitate cu prevederile art. 8, art.10 și art.14 din Legea nr. 229 din 23.09.2010 „Privind controlul financiar public intern”, în temeiul art. 15 alin. (2) și art. 16 alin. (1) din Legea nr. 136 din 17.06.2016 „Privind statutul municipiului Chișinău”, art. 29 alin. (1), art. 32 alin. (1) și art. 34 alin. (1) din Legea nr. 436-XVI din 28.12.2006 „Privind administrația publică locală”, mandatului judecătoresc nr.1-1320/17 din 28.07.2017, emis de Judecătoria Chișinău, sediul Buiucani, dispoziției nr. 697-dc din 06.11.2017 „Cu privire la desemnarea dnei Silvia Radu pentru exercitarea funcției de Primar general interimar al municipiului Chișinău”, Primarul general interimar al municipiului Chișinău DISPUNE:

1. Se aprobă procedura de management al riscurilor în cadrul autorităților administrației publice municipale, conform anexei.
2. Conducătorii preturilor de sector, direcțiilor generale, direcțiilor și compartimentelor din cadrul Primăriei municipiului Chișinău vor asigura punerea în aplicare integrală a prevederilor prezentei proceduri, începând cu 1 ianuarie 2018.
3. Direcția administrația publică locală (dna Alexandra Moțpan) va asigura gestionarea Registrului consolidat al riscurilor, generalizarea semestrială a informației cu privire la modul de gestionare a riscurilor de către subdiviziunile menționate la pct.2 al prezentei dispoziții și prezentarea raportului agregat către conducerea superioară.
4. Direcția audit intern (dna Raisa Cotorobai) va asigura acțiunile de consiliere și evaluare cu privire la modul de aplicare a procedurii de management al riscurilor.
5. Controlul executării prevederilor prezentei dispoziții se pune în sarcina viceprimarilor de ramură.



PRIMAR GENERAL INTERIMAR

Silvia RADU

Anexă la dispoziția primarului  
general interimar al municipiului Chișinău

nr. 1114-d din 13.12.2017



Primăria municipiului Chișinău



# **PROCEDURA**

## **DE MANAGEMENT AL RISCURILOR**

2017

**Cuprins**

|   |      |
|---|------|
| Definiții.....  | -3-  |
| CAPITOLUL I. CONTEXT GENERAL.....   | -4-  |
| 1.1 Scopul procedurii .....   | -5-  |
| 1.2 Domeniu de aplicare .....   | -5-  |
| 1.3 Cadrul de referință .....   | -5-  |
| 1.4 Obiectivele de bază ale MR.....   | -5-  |
| Capitolul II. ABORDAREA PRACTICĂ A MR .....   | -6-  |
| 2.1 Stabilirea obiectivelor .....   | -6-  |
| 2.2 Identificarea riscurilor .....  | -7-  |
| 2.3 Evaluarea riscurilor.....   | -8-  |
| 2.4 Determinarea toleranței la risc.....  | -9-  |
| 2.5 Reacția la riscuri și stabilirea măsurilor de gestionare.....                   | -10- |
| 2.6 Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor.....                         | -12- |
| 2.7 Registrul riscurilor .....  | -13- |
| Capitolul III. ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI.....                                      | -14- |
| 3.1 Actorii implicați în managementul riscului: .....                               | -14- |
| 3.2 Rolul managementului superior .....   | -14- |
| 3.3 Rolul managementului de linie .....   | -15- |
| 3.4 Rolul personalului de execuție.....   | -15- |
| 3.5 Rolul comitetului de risc.....  | -15- |
| 3.6 Rolul auditului intern cu privire la procesul de management al riscurilor ..... | -15- |
| CAPITOLUL IV. PRINCIPIILE DE BAZĂ ÎN MR.....  | -16- |
| ANEXE.....  | -19- |
| <i>Anexa nr. 1</i> Registrul riscurilor (Model) .....                               | -19- |
| <i>Anexa nr. 2</i> Registrul consolidat al riscurilor(Model) .....                  | -20- |

### Definitii

|   |  |
|---|--|
| <b>Managementul riscului (MR)</b>             | o abordare riguroasă și coordonată privind identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor care pot afecta îndeplinirea obiectivelor unei entități;   |
| <b>Apetitul la risc /Toleranța la risc</b>    | nivelul de risc pe care o entitate este dispusă să îl accepte sau la care este dispusă să se expună la un moment dat în îndeplinirea misiunii și atingerea obiectivelor;   |
| <b>Probabilitate</b>                          | o măsură a posibilității de apariție și materializare a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare;  |
| <b>Impact</b>                                 | consecințele (efectul) asupra obiectivelor în caz de manifestare a riscului;   |
| <b>Risc inerent (brut)</b>                    | riscul care există în mod natural în orice activitate, înainte de a se lua măsuri de reducere a lui;   |
| <b>Risc rezidual (net)</b>                    | riscul care rămâne după tratarea lui (după punerea în aplicare a măsurilor de diminuare/gestionare a riscului);  |
| <b>Expunerea la risc /valoarea riscului</b>   | produsul dintre probabilitate și impact;   |
| <b>Evaluarea riscului</b>                     | evaluarea probabilității de materializare a riscului în combinație cu evaluarea consecințelor materializării acestuia;   |
| <b>Prioritizarea riscurilor</b>               | stabilirea ordinii de priorități în tratarea riscurilor, având în vedere alocarea judicioasă a resurselor;   |
| <b>Strategia de risc</b>                      | abordarea generală pe care o are entitatea în privința riscurilor;   |
| <b>Acceptarea (tolerarea) riscului</b>        | tip de reacție la risc care constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente a căror nivel de expunere este mai mic decât toleranța la risc;                            |
| <b>Monitorizarea riscului</b>                 | tip de reacție la risc care constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sub o permanentă supraveghere, parametru supravegheat cu precădere fiind probabilitatea;  |
| <b>Evitarea (terminarea) riscului</b>         | tip de reacție la risc care constă în eliminarea circumstanțelor/renunțarea la activitățile care generează riscurile;  |
| <b>Transferarea (externalizarea) riscului</b> | tip de răspuns la risc recomandat în cazul riscurilor financiare și patrimoniale și care constă în încredințarea gestionării riscului de către un terț, care are expertiza necesară, încheind în acest sens un contract; |

|  |  |
|--|--|
| <b>Tratarea (atenuarea) riscului</b>                 | tip de reacție la risc care constă în luarea unor măsuri de control pentru a menține riscul în limitele acceptabile (tolerabile), reprezintă abordarea cea mai frecventă pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă entitatea;                           |
| <b>Clasarea riscului</b>                             | procedeu aplicabil riscurilor apreciate de către responsabilul de managementul riscului în entitate, ca nerelevante în raport cu obiectivele specifice subdiviziunii;  |
| <b>Escaladarea riscului</b>                          | procedeu prin care conducerea unei subdiviziuni structurale alertează nivelul ierarhic superior sau responsabilul de management a riscului pe entitate cu privire la riscurile pentru care subdiviziunea nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora; |
| <b>Subdiviziune a autorității publice municipale</b> | Pretură de sector/direcție generală/direcție/secție/ serviciu;   |
| <b>Registrul riscurilor</b>                          | document integrator al gestiunii, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor;  |
| <b>Materializarea riscului</b>                       | translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit):   |
| <b>Profilul de risc</b>                              | un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritizată a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă entitatea.   |

## Capitolul I. Context general

### 1.1 Scopul procedurii

---

Prezenta procedură are ca scop îmbunătățirea continuă a controlului intern prin stabilirea modalităților de identificare și evaluare a riscurilor potențiale, precum și stabilirea/ implementarea măsurilor de control în vederea gestionării acestora.

### 1.2 Domeniul de aplicare

---

(1) Procedura stabilește cadrul general de identificare, analiză și gestionare a riscurilor la nivelul autorităților administrației publice municipale.

(2) Furnizează personalului și conducerii Primăriei municipiului Chișinău și subdiviziunilor autorităților administrației publice municipale un instrument care facilitează gestionarea riscurilor într-o manieră metodică și eficientă.

(3) Procedura se utilizează de către toate compartimentele din cadrul Primăriei municipiului Chișinău și a subdiviziunilor autorităților administrației publice municipale în vederea gestionării riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor acestora.

(4) La elaborarea procedurii s-au avut în vedere numai conceptele și regulile de bază, evitându-se amănunțele și tehnicile speciale, care pot fi dezvoltate în anumite situații particulare, care țin de condiționări specifice.

### 1.3 Cadrul de referință

---

(1) Documentele de referință (reglementări) aplicabile activității procedurale, sunt:

- ✍ Legea nr. 229 din 23.09.2010 privind controlul financiar public intern;
- ✍ Standardele naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin ordinul ministrului finanțelor nr. 189 din 05.11.2015;
- ✍ Regulamentele de organizare și funcționare;
- ✍ Fișele de post.

(2) Procedura de management al riscurilor este aprobată de conducerea superioară și dezvoltă necesitatea focusării pe managementul riscului atât la nivel de conducere operațională cât și strategică, acesta reprezentând o parte esențială a mediului de control și de guvernare a entității.

### 1.4 Obiectivele de bază ale MR și beneficiile acestuia

---

Principalele obiective ale sistemului de management al riscurilor în cadrul subdiviziunilor administrației publice municipale sunt următoarele:

- Gestionarea eficientă, eficace și economicoasă a operațiunilor;
- Protejarea resurselor financiare și patrimoniale împotriva fraudei și pierderilor;
- Instituirea procedurilor adecvate pentru administrarea situațiilor de criză;

- Furnizarea unui cadru organizatoric, care să permită ca activitățile viitoare să se desfășoare într-un mod controlat și eficient;
- Îmbunătățirea procesului de planificare și celui decizional.

De asemenea, un management eficace al riscurilor:

- ✓ oferă asigurări rezonabile cu privire la faptul că obiectivele entității vor fi realizate;
- ✓ permite identificarea principalelor riscuri cu care se confruntă entitatea;
- ✓ asigură alocarea eficientă a resurselor și atingerea unui echilibru între nivelul riscurilor și costul activităților de control întru prevenirea acestora;
- ✓ oferă conducerii superioare un mecanism eficace pentru a se asigura că managerii operaționali, exercită în mod eficient obiectivele prioritare.

## Capitolul II. Abordarea practică a MR

În esență, procesul de management al riscului este dinamic și întrunește mai multe etape într-un singur ciclu care include:

- Stabilirea obiectivelor;
- Identificarea riscurilor;
- Stabilirea apetitului la risc;
- Evaluarea riscurilor;
- Stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor;
- Monitorizarea și raportarea.

### 2.1 Stabilirea obiectivelor

(1) Stabilirea obiectivelor reprezintă baza activității de management al riscului, acestea reprezentând o precondiție a acestui proces, care începe odată cu planificarea activităților operaționale și strategice.

(2) În baza Planului anual aprobat, fiecare autoritate publică municipală stabilește obiectivele operaționale, care trasează prioritățile de activitate la nivel operațional.

(3) La stabilirea obiectivelor operaționale, conducătorii subdiviziunilor vor asigura aplicarea și respectarea cerințelor indicate, asigurând ca fiecare obiectiv să corespundă principiului SMART (*Specific* - specific, *Measurable* - măsurabil, *Attainable* - abordabil, *Realistic* – realist, *Time-bound* – încadrat în timp), adică:

- ✦ Specific – este concret, detaliat, focalizat și bine definit, indică exact ceea ce se dorește, este clar exprimat, nu exprimă nici o îndoială, este direct, pune accentul pe acțiuni și rezultat scontat;
- ✦ Măsurabil – poate fi cuantificat, în termeni cantitativi și/ sau calitativi;
- ✦ Abordabil – poate fi atins, ținând cont de aptitudinile, capacitățile, resursele, timpul disponibil și constrângerile externe care pot surveni;
- ✦ Realist – este orientat spre atingerea unui rezultat relevant pentru entitatea publică și reflectă contextul și mediul în care activează acesta;
- ✦ Încadrat în timp – conține un termen concret de realizare a obiectivului.

(4) Exemplu de obiectiv SMART: *Perfecționarea profesională a personalului din departamentul X prin trimitere la 2 cursuri cu genericul „Achiziții publice” a minim 5 angajați până pe 03.04.20 xx;*

*Sau*

Obiectiv: *Perfecționarea profesională în domeniul achizițiilor publice a angajaților din departamentul X, până pe 03.04.20 xx;*

Indicatori stabiliți: *trimitere la 2 cursuri a minim 5 angajați.*

### 2.2 Identificarea riscurilor

(1) Procesul de identificare a riscurilor începe cu efectuarea unei analize, în scopul determinării factorilor atât interni cât și externi, care influențează realizarea obiectivelor operaționale/strategice. La această etapă se recomandă analiza mediului intern și extern, inclusiv a factorilor care pot genera situații de risc.

(2) Evaluarea mediului intern (puncte forte și slabe) poate include, dar nu se limitează la:

- ✓ factori ce țin de resursele umane: abilități, competențe, experiență, evaluarea performanțelor, programe de instruire, sisteme de dezvoltare a carierei etc.;
- ✓ aspectele managementului: canalele de comunicare, mecanismele de coordonare internă, sistemele de gestionare, aspectele ce țin de planificare și raportare, răspundere, transparență, procesul decizional, delegarea competențelor etc.;
- ✓ capacitatea tehnologică: dotarea tehnică și sistemele informaționale utilizate;
- ✓ cadrul normativ instituțional: regulamente și proceduri aprobate la nivel de instituție;
- ✓ aspectele financiare: eficiența și economiile posibile la utilizarea bugetului, problemele de contabilitate și monitorizare a cheltuielilor.

(3) Evaluarea mediului extern (oportunități și amenințări) poate include, dar nu se limitează la:

- ✓ cadrul legal național: oportunități de introducere a unor noi reglementări, sau amenințările ce țin de acestea;
- ✓ parteneriate și colaborare externă: cu alte autorități, organe, organizații internaționale, publicul larg, mediul de afaceri, organizațiile societății civile și asociațiile profesionale, etc.
- ✓ colaborare în cadrul AAPL: mecanismele de colaborare cu alte subdiviziuni și gradul de eficiență și eficacitate a acestora;
- ✓ finanțare: factori ce generează majorarea/ micșorarea finanțării pentru anumite măsuri, proiecte sau programe din bugetul de stat sau proiecte ale donatorilor;
- ✓ comunicarea externă: mijloacele și metodele de comunicare și consultare cu părțile interesate interne și externe, inclusiv utilizarea paginii oficiale și platformelor web.

(4) În baza analizei: (i) factorilor interni și externi identificați, care sunt relevanți realizării obiectivelor operaționale; (ii) documentelor și informațiilor disponibile; (iii) situațiilor de risc materializate anterior, se va efectua identificarea riscurilor. La identificarea riscurilor se vor utiliza cunoștințele și experiența personalului, precum și informația din Registrele perioadelor precedente.

(5) Riscurile se vor identifica de către fiecare subdiviziune, utilizând prevederile SNCI, ținând cont de următoarele:



- ✓ riscul reprezintă posibilitatea de a se produce un eveniment care ar putea avea un impact negativ asupra realizării obiectivului;
- ✓ riscul cuprinde tot ceea ce poate împiedica realizarea obiectivelor, din punct de vedere al costurilor, resurselor, timpului etc. și este o amenințare obiectivă, dar care nu se va manifesta neapărat;
- ✓ riscurile identificate urmează a fi definite în mod explicit, clar și coerent;
- ✓ trebuie făcută o diferență clară între risc, cauza apariției acestuia și impactul posibil;
- ✓ nu se identifică riscuri care nu afectează obiectivele/ activitățile;
- ✓ riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor;
- ✓ evenimentele a căror apariție este imposibilă nu constituie riscuri, ci ficțiuni.

(6) Drept urmare a procesului de identificare a riscurilor, în Registrul riscurilor se va completa rubrica „Risc inerent”.

(7) Pentru riscurile apreciate de către managerii de linie sau de responsabilul de managementul riscului în entitate, ca nerelevante în raport cu obiectivele specifice subdiviziunii, se aplică clasarea riscului.

(8) Formularea riscului - exemplu:

| <i>Cauza</i>                          | <i>Riscul</i>  | <i>Impactul</i>  |
|---------------------------------------|--|--|
| <i>Din cauza echipamentelor uzate</i> | <i>Se pot produce căderi în funcționarea calculatoarelor</i> | <i>Determinând imposibilitatea acordării serviciilor</i> |

### 2.3 Evaluarea riscurilor

(1) Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului asupra obiectivelor, în cazul în care acestea se materializează.

(2) Combinația/ produsul dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc, în baza căreia se realizează profilul riscurilor.

(3) Scopul evaluării riscurilor este de a stabili o ierarhie a riscurilor specific unei entități, care, în funcție de toleranța la risc, permite stabilirea priorității celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor și delegarea responsabilităților de gestionare a riscurilor celor mai potrivite niveluri decizionale.

(4) Evaluarea riscurilor constă în parcurgerea următoarelor faze:

- a) evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
  - b) evaluarea impactului asupra obiectivelor, în cazul în care riscul s-ar materializa;
  - c) evaluarea expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact.
- Pentru determinarea nivelului probabilității se va acorda un scor de la 1 la 3 în funcție de probabilitatea de realizare a riscului,  
**1 - probabilitate scăzută, 2 - probabilitate medie și 3 - probabilitate înaltă.**
  - Pentru determinarea nivelului impactului se va acorda un scor de la 1 la 3, în funcție de impactul pe care îl are riscul asupra atingerii obiectivului,  
**1 - impact minim; 2 impact mediu și 3 - impact maxim.**
  - Expunerea la risc este un concept probabilistic, deoarece exprimă o combinație între probabilitate și impact (figura nr.1).

Figura nr.1 Expunerea la risc

|          |        |                       |                       |                       |
|----------|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Impactul | înalt  | Monitorizare /tratare | Tratare               | Tratare               |
|          | mediu  | Tolerare              | Monitorizare /tratare | Tratare               |
|          | scăzut | Tolerare              | Tolerare              | Monitorizare /tratare |
|          |        | mică                  | medie                 | înaltă                |
|          |        | Probabilitatea        |                       |                       |

(5) În rezultatul evaluării se va stabili valoarea riscului, utilizând *Figura nr.1*, ținând cont de următoarele:

- ✓ nivel scăzut – zona verde a matricei;
- ✓ nivel mediu – zona galbenă a matricei;
- ✓ nivel înalt – zona roșie a matricei.

(6) Drept urmare a procesului de evaluare a riscurilor, în Registrul riscurilor urmează a fi completate rubrica „Evaluarea inițială a riscului” (sub-rubricile „Probabilitate” „Impact”, și „Valoarea riscului/ expunerea la risc”).

(7) Prioritizarea riscurilor se efectuează potrivit tabelului:

|  | Categorii de risc | Prioritatea | Abordare   |
|--|-------------------|-------------|--|
|  | Riscuri majore    | 1           | Necesită concentrarea atenției pentru abordarea/ implementarea unor măsuri urgente și adecvate de prevenire/ control   |
|  | Riscuri moderate  | 2           | Pot fi monitorizate sau controlate, prin creșterea eficacității măsurilor existente sau, după caz, stabilirea unor măsuri suplimentare de prevenire/ control |
|  | Riscuri minore    | 3           | Pot fi tolerate și vor fi considerate inerente activităților față de care nu trebuie stabilite măsuri suplimentare ci doar aplicarea celor existente         |

#### 2.4 Determinarea toleranței la risc

- (1) Toleranța la risc reprezintă „cantitatea” de risc pe care o entitate este pregătită să o tolereze sau, la care este dispusă să se expună la un moment dat și presupune următoarele:
- a. pentru fiecare risc identificat este necesară efectuarea unei comparări a nivelului de expunere la risc cu nivelul toleranței la risc;

- b. se analizează deviația expunerii la risc față de toleranța la risc și se stabilește dacă riscul este tolerabil sau nu;
- c. dacă expunerea la riscul inerent este mai mică sau egală cu toleranța la risc, nu se impun măsuri de control al riscurilor, ceea ce înseamnă că riscul este acceptat;
- d. toate riscurile care au un nivel al expunerii situat deasupra limitei de toleranță trebuie tratate prin măsuri de control, care să aducă expunerea la riscurile reziduale sub limita de toleranță stabilită.

(2) Stabilirea limitei de toleranță la risc constă în punerea într-o relație de echilibru a costului de controlare cu costul de expunere, în cazul în care riscul s-ar materializa și se face potrivit tabelului:

### Limita de toleranță la risc

| Expunerea la risc | Nivelul toleranței | Abordare   |
|-------------------|--------------------|--|
| 1-2               | Tolerabil          | Nu necesită nici o măsură de control   |
| 3                 | Tolerare medie     | Necesită măsuri de monitorizare pentru probabilitatea mică și de tratare în cazurile probabilității înalte |
| 4 - 6             | Tolerare scăzută   | Necesită măsuri de control pe termen mediu sau lung  |
| 9                 | Intolerabil        | Necesită măsuri de control pe termen scurt sau urgente   |

(3) Stabilirea limitei toleranței la risc este un act major de responsabilitate managerială, de care depinde implementarea sau neimplementarea măsurilor de control a riscurilor.

(4) Limita de toleranță la risc nu este constantă. Oricând nivelurile superioare de management au libertatea de a crește sau a scădea „cantitatea” de risc pe care sunt dispuse să și-o asume, în funcție de circumstanțe și moment.

(5) Stabilirea limitelor de toleranță și modificarea acestora nu sunt acte arbitrare, deoarece măsurile de control intern presupun antrenarea de resurse, iar la nivelul entității resursele sunt limitate.

### 2.5 Reacția la riscuri și stabilirea măsurilor de gestionare

(1) În baza rezultatelor evaluării riscurilor și nivelului de toleranță stabilit, urmează a fi selectate tipurile de reacție la riscuri (măsurile de abordare a acestora).

(2) La identificarea soluțiilor se va ține cont de: cauza apariției și consecințele riscului, impactul și probabilitatea riscului, capacitatea entității/ subdiviziunii de a-și asuma riscul (apetitul la risc) și capacitatea entității/ subdiviziunii de a gestiona riscurile prin intermediul controalelor interne.

(3) Este necesar de a ține cont de existența unor riscuri inacceptabile pentru conducere, care poate considera unele riscuri ca fiind inacceptabile chiar dacă aceste riscuri au un nivel general scăzut de expunere. La această categorie poate fi atribuit fenomenul corupției, care este inacceptabil chiar dacă impactul și/ sau probabilitatea apariției acestora sunt la un nivel mediu sau scăzut. În astfel de cazuri, apetitul la risc - nivelul tolerabil și justificabil al riscului, este nul.

(4) De menționat că, unele riscuri sunt inevitabile și entitatea nu este capabilă să le gestioneze pe deplin pentru a le aduce la un nivel tolerabil. În asemenea cazuri entitatea trebuie să pregătească din timp un set de măsuri care vor fi implementate în situații de urgență.

(5) În procesul de analiză a riscurilor, după necesitate, pot fi ajustate obiectivele operaționale.

(6) După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-au definitivat limitele de toleranță în cadrul cărora entitatea este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc, pentru fiecare risc aparte.

(7) Principalele categorii de reacții pe care managerii le pot adopta, ca răspuns la risc sunt:

### Acceptarea (tolerarea) riscurilor

Acest tip de răspuns la risc constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente, a căror expunere este mai mică decât toleranța la risc. În unele cazuri, riscurile nu pot fi controlate intern până la un nivel acceptabil al expunerii, sau costurile pe care le presupun măsurile de control sunt disproporționat de mari, în raport cu beneficiile. Acceptarea (tolerarea) riscurilor este o strategie de răspuns la risc recomandată pentru riscurile cu expunere scăzută. În cazul riscurilor cu expunere medie sau mare, acceptarea riscurilor este inadecvată, în astfel de situații opțiunea trebuind temeinic justificată.

### Monitorizarea riscurilor

Acest tip de răspuns la risc 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 semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție. În esență, strategia de monitorizare presupune o amânare a luării măsurii de control, până la momentul în care circumstanțele determină o creștere a probabilității de apariție a riscurilor supuse acestui tip de tratament.

### Evitarea (eliminarea/ terminarea) riscurilor

Această strategie de răspuns la risc constă în eliminarea activităților/ circumstanțelor care generează riscurile. Este cunoscut faptul că opțiunea evitării riscurilor este semnificativ redusă în sectorul public, față de cel privat. Anumite activități se desfășoară în sectorul public tocmai pentru că riscurile asociate sunt atât de mari încât nu există altă posibilitate de a obține unele rezultate ce țin de interesul general.

### Transferarea (externalizarea) riscurilor

Această strategie de răspuns la risc constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are capacitatea necesară gestionării acestui risc, în baza unui contract încheiat. Prin aceasta se

urmărește, pe de o parte, micșorarea expunerii entității, iar, pe de altă parte, gestionarea eficientă a riscului de către terțul specializat.

Anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile, de exemplu, nu este posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea instituției, de imaginea acesteia.

### Tratarea (atenuarea) riscurilor

Aceasta este abordarea cea mai frecventă, pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă entitatea publică. Opțiunea tratării riscurilor constă în faptul că, în timp ce entitatea va continua să desfășoare activitățile care generează riscuri, aceasta ia măsuri (implementează instrumente/ măsuri de control intern/ managerial) pentru a menține riscurile în limite acceptabile (tolerabile), de aici reieșind importanța managementul riscurilor în controlul intern/ managerial. Acesta, odată implementat, are menirea să ofere asigurări rezonabile că obiectivele vor fi atinse.

(8) Ulterior selectării tipului de reacție la riscuri și stabilirii măsurilor de gestionare acestea se vor înscrie în Registrul riscurilor în următoarele rubrici „Reacția la risc” și „Măsuri de gestionare”, după cum urmează:

- „Reacția la risc ” - se specifică tipul măsurii de remediere care va fi utilizată pentru gestionarea riscului;
- „Măsuri de gestionare” - se descriu succint măsurile necesare de întreprins. Se completează obligatoriu în cazul în care s-a selectat măsura de „Tratare” și/ sau „Transferare”.

(9) În rubrica „Deținătorul riscului/ responsabil de risc” - se specifică subdiviziunea/ persoana responsabilă de realizarea măsurilor specificate în cadrul rubricii „Măsuri de gestionare”. Se completează obligatoriu în cazul în care s-a selectat tipul de reacție „Tratare” și/ sau „Transferare”.

(10) În cazul selectării reacției la risc „Transferare”, conducătorii subdiviziunilor care au transferat măsurile de gestionare către alte subdiviziuni vor asigura informarea și comunicarea scrisă cu subdiviziunile respective, în vederea coordonării implementării măsurilor transferate.

(11) Luarea deciziilor pe marginea nivelului de toleranță, precum și a acțiunilor de control a riscurilor, ține de competența nemijlocită a conducătorului de subdiviziune.

(12) În cazul în care, din diferite motive tehnice sau financiare, conducerea subdiviziunii nu poate desfășura un control satisfăcător al anumitor riscuri semnificative, aceasta alertează nivelul imediat superior, escaladând, prin raportare scrisă, riscurile respective către Comitetul de risc/ responsabilul de riscuri desemnat la nivel de entitate, pentru a fi înregistrate în Registrul consolidat al riscurilor.

### 2.6 Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

---

(1) Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil, respectiv toleranței la risc.

Monitorizarea măsurilor de control se realizează astfel:

- a. **Pentru compartimentele din cadrul entității publice** - periodic, în funcție de tipurile de risc; în acest caz responsabilii cu riscurile monitorizează continuu și raportează superiorului ierarhic al structurii despre măsurile întreprinse în privința riscurilor identificate și înregistrate în Registrul riscurilor. Raportarea privind modul de gestionare a riscurilor de către fiecare subdiviziune structurală este integrată în procesul de raportare a activității.
- b. **Pentru implementarea măsurilor de control la nivelul entității publice** - comitetul de risc/ responsabilul de riscuri desemnat la nivelul entității monitorizează continuu și raportează semestrial conducerii superioare modul de gestionare a riscurilor escaladate și a celor semnificative/ strategice înregistrate în Registrul consolidat de riscuri pe entitate.

(2) Revizuirea și raportarea riscurilor încheie ciclul de etape specifice procesului de management al riscurilor.

Prin revizuirea și raportarea riscurilor se realizează:

- Monitorizarea modificării profilurilor riscurilor, ca urmare a implementării instrumentelor de control intern și a modificării circumstanțelor care favorizează apariția riscurilor;
- Obținerea de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor și identificarea nevoii de a lua măsuri de viitor.

(3) Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare, pentru a analiza dacă: riscurile persistă; au apărut riscuri noi; impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări; instrumentele de control intern/ managerial puse în aplicare sunt eficiente; anumite riscuri trebuie escaladate la niveluri de management superior, etc.

(4) Revizuirea riscurilor se face, în prima etapă, prin metoda autoevaluării. Responsabilii de risc (în principal, managerii de diferite niveluri ierarhice) au obligația de a revizui, cel puțin o dată pe an (de regulă, la finele exercițiului financiar), riscurile din sfera lor de responsabilitate, precum și stadiul de implementare a mecanismelor de control stabilite și eficacitatea lor.

(5) Drept urmare a procesului de monitorizare, în caz de necesitate, conducătorul subdiviziunii sau responsabilul desemnat va asigura actualizarea Registrului riscurilor pe parcursul anului, ținând cont de noile circumstanțe care influențează realizarea obiectivelor operaționale.

(6) Responsabilii de risc au obligația de a raporta semestrial nivelurilor ierarhic superioare, ce activități au desfășurat pentru a monitoriza riscurile și pentru a le menține la un nivel corespunzător.

(7) Monitorizarea procesului de implementare a riscurilor transferate/ partajate și raportarea acestora vor fi asigurate de către subdiviziunea/ nivelul, în gestiunea căreia s-au transferat.

### 2.7 Registrul riscurilor

---

(1) Documentul care integrează informațiile etapelor gestionării riscurilor reprezintă registrul riscurilor.

(2) Registrul riscurilor completat și actualizat devine documentul prin care se atestă că în entitate s-a introdus un sistem de MR și că acesta funcționează. De asemenea, Registrul riscurilor este documentul de la care pornește orice auditor, intern sau extern, atunci când se face o evaluare independentă a sistemului de management al riscurilor din cadrul entității.

(3) Deținerea Registrului riscurilor are scopul și permite:

- înscrierea tuturor riscurilor identificate;
- evaluarea riscurilor și stabilirea expunerii entității la riscuri (importanța riscurilor);
- actualizarea listei riscurilor la care se expune entitatea;
- înscrierea și urmărirea acțiunilor întreprinse în vederea ținerii riscurilor sub control;
- urmărirea ulterioară a valorii riscurilor și monitorizarea acestor evoluții.

(4) Registrul riscurilor se va completa și se va conduce la nivel de fiecare compartiment din cadrul PMC și din cadrul subdiviziunilor autorităților publice municipale, conform Anexei nr.1.

(5) La nivelul PMC se va institui și se va gestiona Registrul consolidat al riscurilor, conform Anexei nr.2, care va îngloba atât riscurile semnificative și strategice, cât și cele escaladate de către subdiviziunile structurale.

(6) Pentru proiectele investiționale cu finanțare externă se vor institui și conduce registre separate, de către unitățile de implementare.

(7) Riscurile de fraudă și corupție asociate activității subdiviziunii vor fi înregistrate într-un compartiment separat al Registrului de riscuri și vor fi gestionate în modul corespunzător.

(8) Registrele se vor ține în format electronic și pe suport de hârtie. Formatul electronic se va plasa pe rețeaua internă de comunicare, astfel încât să fie accesibil tuturor părților interesate.

(9) Responsabil de ținerea Registrului riscurilor, cu drept de actualizare, modificare se face conducătorul subdiviziunii, care poate delega atribuția respectivă, fără a fi exonerat de răspunderea finală.

### Capitolul III. Roluri și responsabilități

Conform Legii nr. 229 din 23.09.2009 cu privire la controlul financiar public intern, MR face parte din responsabilitățile generale ale personalului de conducere. De asemenea, potrivit legii, managementul riscului trebuie să devină responsabilitatea fiecărui angajat.

#### 3.1 Actorii implicați în managementul riscului:

---

- Conducerea superioară;
- Managerii operaționali/ de linie;
- Personalul de execuție;
- Comitetul de risc/ responsabilul de riscuri desemnat la nivel de entitate.

#### 3.2 Rolul managementului superior

---

Managementul superior deține responsabilitatea finală privind managementul riscului, asigurând:

- Sprijinirea politicii entității în domeniul managementului riscului;
- Conformitatea cu apetitul la risc;
- Supravegherea procesului de management al riscului.

### 3.3 Rolul managementului de linie

---

Managementul de linie este responsabil de:

- Identificarea riscurilor semnificative care pot afecta obiectivele stabilite (ședințe, discuții, ateliere de lucru);
- Stabilirea toleranței la risc;
- Evaluarea probabilității și impactului riscurilor identificate;
- Prioritizarea riscurilor;
- Stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor;
- Raportarea riscurilor semnificative, care depășesc posibilitățile de gestionare, sau care privesc mai multe subdiviziuni, inclusiv a modului în care se gestionează riscurile la nivel de subdiviziune;
- Verificarea eficacității măsurilor de gestionare a riscurilor.

### 3.4 Rolul personalului de execuție

---

Responsabilitățile personalului de execuție includ următoarele:

- Identifică riscurile asociate obiectivelor operaționale;
- Informează managementul de linie cu privire la riscurile specifice;
- Participă la evaluarea probabilității și impactului riscurilor identificate;
- Menține în alertă riscurile asociate ariei proprii de responsabilitate;
- Acordă suport activ și contribuie la inițiativele de management al riscului;
- Raportează pe linie ierarhică toate incidentele, accidentele și erorile;
- Se conformează cu instrucțiunile, politicile și procedurile de securitate.

### 3.5 Rolul comitetului de risc/ responsabilului de riscuri desemnat la nivel de entitate

---

Scopul înființării unui comitet de risc sau desemnării responsabilului de riscuri este de a aborda entitatea ca un întreg și de a stabili un mecanism eficient pentru a raporta managementului de vârf cele mai semnificative riscuri.

Responsabilitățile comitetului de risc/ responsabilului de riscuri sunt orientate să:

- Sprijine/ supravegheze/ coordoneze procesul de management al riscului;
- Sistematizeze informația cu privire la gestionarea riscurilor de către subdiviziunile structurale;
- Analizeze cum sunt gestionate riscurile semnificative;
- Raporteze conducerii superioare riscurile majore, care pot afecta realizarea obiectivelor strategice și cele operaționale ale entității.

### 3.6 Rolul auditului intern cu privire la procesul de management al riscului

---

Responsabilitățile de bază ale auditului intern cu privire la managementul riscului includ:

- Furnizarea unei asigurări cu privire la procesul de management al riscului;
- Evaluarea procesului de management al riscurilor;
- Verificarea modului de gestionare a riscurilor semnificative;
- Evaluarea raportării riscurilor semnificative;
- Consilierea cu privire la managementul riscului.



Roluri pe care auditul intern nu trebuie să și le asume:

- Stabilirea apetitului la risc;
- Impunerea procesului de management al riscurilor;
- Asigurarea managementului cu privire la riscuri;
- Luarea deciziilor privind răspunsurile la risc;
- Implementarea măsurilor de gestionare a riscurilor în numele managementului;
- Răspunderea pentru managementul riscului.

### Capitolul IV. Principiile de bază în MR

Pentru a asigura eficiența întregului proces de MR, ținând cont de specificul cadrului instituțional al autorităților administrației publice municipale, acesta se va baza pe următoarele principii de bază.

- a) utilizarea Standardelor naționale de control intern și celor mai bune practici;
- b) implementarea MR la nivelul fiecărei subdiviziuni a autorității publice municipale;
- c) implementarea MR la toate nivelurile de planificare a activităților (planuri strategice; planuri de activitate anuale la nivel de autoritate și cele ale subdiviziunilor), precum și alte activități specifice (ex. proiectele de asistență, inițierea proceselor de reforme etc.);
- d) corelarea MR cu narațiunile și diagramele prin care sunt documentate procesele, în vederea gestionării riscurilor asociate activităților de control stabilite în cadrul proceselor;
- e) MR este un proces continuu, astfel în cazul survenirii modificărilor în obiectivele operaționale ale subdiviziunii pe parcursul anului de activitate, managerul va asigura revizuirea riscurilor inițiale și ajustarea acestora;
- f) utilizarea instrumentelor moderne de management la fiecare etapă a procesului de MR, implicit cele care implică participarea activă a personalului și o comunicare eficientă pe orizontală și verticală;
- g) asumarea responsabilității personale de către fiecare manager al subdiviziunii pentru funcționarea MR în unitatea din subordine, care se completează cu responsabilitatea colectivă pentru MR în instituție per ansamblu;
- h) implicarea activă a personalului subdiviziunii în procesul de MR. Toate etapele de MR urmează să fi realizate cu participarea majorității angajaților subdiviziunii în cauză;
- i) pentru a asigura un proces participativ se recomandă convocarea ședințelor de lucru și asigurarea unui mediu favorabil schimburilor de opinii și consolidării spiritului de echipă;
- j) comunicarea internă pentru a se asigura informarea întregului personal despre MR. În vederea informării angajaților, registrele riscurilor vor fi accesibile persoanelor interesate prin canale de comunicare internă;
- k) gestionarea riscurilor de fraudă și corupție ca parte componentă a MR;
- l) raportarea pe linie ierarhică cu privire la riscurile identificate și la modul de gestionare a acestora.

SECRETAR INTERIMAR AL MUNICIPIULUI



Adrian TALMACI

Registrul riscurilor la nivel de subdiviziune (MODEL)

| Riscul   | Evaluarea riscului inerent  |          |              | Reacția la risc   | Acțiunea/ măsura de control                                  | Responsabil de acțiune  | Perioada de implementare a acțiunii | Evaluarea riscului rezidual |           |  | Note / Observații |
|--|---|----------|--------------|---|--|---|-------------------------------------|-----------------------------|-----------|--|-------------------|
|  | I   | P        | VRI          |   |  |   |                                     | I                           | P         | VRR  |                   |
| <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>3</b> | <b>4=2x3</b> | <b>5</b>  | <b>6</b>   | <b>7</b>  | <b>8</b>                            | <b>9</b>                    | <b>10</b> | <b>11=9*10</b>                                       | <b>12</b>         |
| Ce poate să împiedice ca obiectivul să nu fie atins? | 2   | 3        | 4=2x3        | 5   | 6  | 7   | 8                                   | 9                           | 10        | 11=9*10  | 12                |
|  | Gravitatea/importanța riscului (împact înmulțit la probabilitate) |          |              | Cum urmează să fie abordat riscul?<br>*acceptare<br>*minimizare<br>*eliminare<br>*împărțășire | Acțiunea care decurge din reacția la risc înscrisă în col. 5 | Persoana responsabilă de obiectiv, activitate și, ca urmare, responsabil de executarea acțiunii |                                     |                             |           | Riscul rămas după implementarea măsurilor de control |                   |

Registrul consolidat al riscurilor la nivel de autoritate publică (MODEL)

| Riscul   | Evaluarea riscului inerent  |   |       | Reacția la risc   | Acțiunea/măsura de control                                  | Responsabil de acțiune   | Perioada de implementare a acțiunii | Evaluarea riscului rezidual                          |    |         | Note / Observații |
|--|---|---|-------|---|---|--|-------------------------------------|--|----|---------|-------------------|
|  | I   | P | VRI   |   |   |  |                                     | I  | P  | VRR     |                   |
| <b>1. Domeniul de activitate:</b>                                |   |   |       |   |   |  |                                     |  |    |         |                   |
| <b>1.1 Obiectivul (Ce scop urmează să fie atins / realizat?)</b> |   |   |       |   |   |  |                                     |  |    |         |                   |
| 1  | 2   | 3 | 4=2x3 | 5   | 6   | 7  | 8                                   | 9  | 10 | 11=9*10 | 12                |
| Ce poate să împiedice ca obiectivul să nu fie atins?             | Gravitatea / importanța riscului (impact înmulțit la probabilitate) |   |       | Cum urmează să fie abordat riscul?<br>*acceptare<br>*minimizare<br>*eliminare<br>*împărțășire | Acțiunea care decurge din reacția la risc înscrisă în col.5 | Subdiviziunea responsabilă de realizarea obiectivelor/acțiunilor |                                     | Riscul rămas după implementarea măsurilor de control |    |         |                   |