

Strategia de management al riscurilor în cadrul Agenției de Dezvoltare Regională Centru

SECȚIA MONITORIZARE ȘI EVALUARE

or. IALOVENI

CUPRINS:

CAPITOLUL 1. Scopul și obiectivele Strategiei	2
CAPITOLUL 2. Definiții și noțiuni de bază	2
CAPITOLUL 3. Cadrul de referință și domeniul de aplicare	4
CAPITOLUL 4. Procesele de managementului riscurilor	5
4.1. Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora	6
4.2. Identificarea riscurilor	7
4.3 Evaluarea riscurilor	8
4.4. Reacția la riscuri	11
4.5. Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor	13
CAPITOLUL 5. Structura funcțională și organizatorică	15
CAPITOLUL 6. Registrul riscurilor	16
ANEXE	18

STRATEGIA
de management al riscurilor în cadrul
Agenției de Dezvoltare Regională Centru (ADR Centru)

1. Scopul și obiectivele Strategiei

(1) Strategia de management al riscurilor (în continuare - Strategie) în cadrul Agenției de Dezvoltare Regională Centru (în continuare Agenția) a fost elaborat în temeiul Legii nr. 229/2010 privind controlul financiar public, Legii integrității nr.82/2017, Legii nr. 438/2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova, Strategiei naționale de integritate și anticorupție pentru anii 2017–2023, aprobate prin Hotărârea Parlamentului nr.56/2017, Hotărârii de Guvern cu privire la măsurile de realizare a Legii nr. 438/2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova nr.127/2008 și Manualului Operațional al Agenției de Dezvoltare Regională, în scopul identificării, înregistrării, evaluării, controlului, monitorizării și raportării sistematice a riscurilor ce pot afecta îndeplinirea obiectivelor strategice și operaționale.

(2) Strategia reprezintă un ansamblu de operații și reguli întru implementarea managementului riscurilor cu furnizarea descrierii acțiunilor și măsurilor de control destinate prevenirii apariției și gestionării riscurilor.

(3) Strategia este un instrument destinat angajaților și administrației Agenției pentru anticiparea și reacționarea la diferite evenimente în scopul atingerii următoarelor obiective:

- îmbunătățirea eficienței managementului riscurilor;
- integrarea completă a managementului riscurilor în cultura organizațională, în procesele de planificare și de luare a deciziilor;
- asigurarea cadrului pentru identificarea, evaluarea, tratarea, monitorizarea, coordonarea și raportarea riscurilor;
- asigurarea monitorizării continue, eficacității și conformității procesului de management al riscurilor;
- anticiparea și/sau reacția de răspuns la schimbările geopolitice, sociale și legislative, care pot afecta continuitatea activității instituției.

2. Definiții și noțiuni de bază

(4) Procedură - ansamblu de reguli și/sau acțiuni pentru îndeplinirea atribuțiilor și sarcinilor de serviciu, având în vedere asumarea responsabilităților;

(5) Subdiviziune structurală - secție;

(6) Conducătorul subdiviziunii structurale - șef secție;

- (7) Activitate de control - politici și procedurile stabilite pentru abordarea riscurilor și atingerea obiectivelor instituției;
- (8) Obiective strategice - ținte fixate pe termen mediu sau lung, la nivelul global al instituției publice și/sau al funcțiilor acesteia enunțate în actul normativ de organizare și funcționare al instituției, sau stabilite de conducere în planul strategic și documentele de politici publice;
- (9) Obiective operaționale - obiective rezultate din obiectivele strategice și care constituie, de regulă, ținte intermediare ale unor activități, care trebuie atinse pentru că obiectivul strategic corespunzător să fie îndeplinit. Acestea sunt exprimate descriptiv sub formă de rezultate și se stabilesc la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale din cadrul instituției;
- (10) Managementul riscurilor - toate procesele privind identificarea, evaluarea, reacția la riscuri, controlul, monitorizarea, revizuirea periodică, raportarea riscurilor, precum și luarea măsurilor de prevenire a acestora;
- (11) Risc - posibilitatea de a se produce un eveniment care ar putea împiedica atingerea obiectivelor, din punct de vedere al costurilor resurselor, timpului, imaginii etc.;
- (12) Risc semnificativ/strategic - riscul major, asociat obiectivelor strategice, care poate afecta capacitatea instituției de a-și atinge obiectivele. Se referă la riscurile identificate care ar putea avea un impact substanțial și o probabilitate ridicată de manifestare, și care vizează instituția în întregimea ei;
- (13) Risc operațional - riscul asociat obiectivelor operaționale;
- (14) Risc inerent - riscul cu care se confruntă instituția înainte de efectuarea vreunei activități de control;
- (15) Risc controlat - riscul pentru care au fost implementate activități de control, de atenuare a expunerii la riscuri, care includ acțiuni destinate să minimizeze efectele și/sau probabilitatea acestui risc;
- (16) Risc rezidual - riscul cu care instituția încă se confruntă în pofida implementării activităților de control. Riscul rezidual se monitorizează cu ajutorul indicatorilor, care permit anticiparea manifestării acestuia;
- (17) Strategia de risc - abordarea generală pe care o are instituția în privința riscurilor;
- (18) Toleranță față de risc (apetitul la risc) - pragul stabilit de conducere ca fiind limita acceptabilității unui anumit risc, tratat în mod rezonabil, pentru care unele măsuri suplimentare ar genera costuri excesive;

- (19) Acceptarea (tolerarea) riscului - tip de reacție la risc, care constă în neluarea unor măsuri de control și este adecvat pentru riscurile inerente a căror nivel de expunere este mai mic decât toleranța la risc;
- (20) Evitarea (terminarea) riscului - tip de reacție la risc, care constă în eliminarea circumstanțelor/renunțarea la activitățile care generează riscurile;
- (21) Tratarea (atenuarea) riscului - tip de reacție la risc care constă în luarea unor măsuri de control pentru a menține riscul în limitele acceptabile (tolerabile), reprezintă abordarea, cu care se confruntă instituția;
- (22) Monitorizarea riscului - tip de reacție la risc care constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sub o permanentă supraveghere, parametru supravegheat cu precădere fiind probabilitatea;
- (23) Transferarea (externalizarea riscului) - 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 expertiză necesară, încheind în acest sens un contract;
- (24) Escaladarea riscului - procedeu prin care conducerea unei subdiviziuni structurale alertează nivelul ierarhic superior sau responsabilul de management al riscului din instituție cu privire la riscurile pentru care subdiviziunea nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora;
- (25) Impactul - consecința (efectul) asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa;
- (26) Expunere la risc – evaluarea unui pericol potențial pentru instituție, reprezentat de evenimentele cu impact negativ;
- (27) Evaluarea riscului - evaluarea probabilității de materializare a riscului în combinație cu evaluarea consecințelor de materializare a acestuia;
- (28) Registrul riscurilor - document integrator, care cuprinde totalitatea riscurilor, înregistrate și monitorizate în cadrul instituției/subdiviziunii structurale.

3. Cadrul de referință și domeniul de aplicare

- (29) La baza elaborării Strategiei de management al riscurilor se regăsesc prevederile:
- Legii nr. 229/2010 privind controlul financiar public;
 - Legii integrității nr.82/2017;
 - Legii nr. 438/2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova;
 - Strategiei naționale de integritate și anticorupție pentru anii 2017–2023, aprobate prin Hotărârii Parlamentului nr.56/2017;

- Hotărârii de Guvern cu privire la măsurile de realizare a Legii nr. 438/2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova nr.127/2008;
- Manualului Operațional al Agenției de Dezvoltare Regională;
- Standardelor Naționale de Control Intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 189 din 05.11.2015 cu modificările ulterioare;
- Regulamentului de organizare și funcționare a Agenției;
- Fișelor de post al angajaților Agenției.

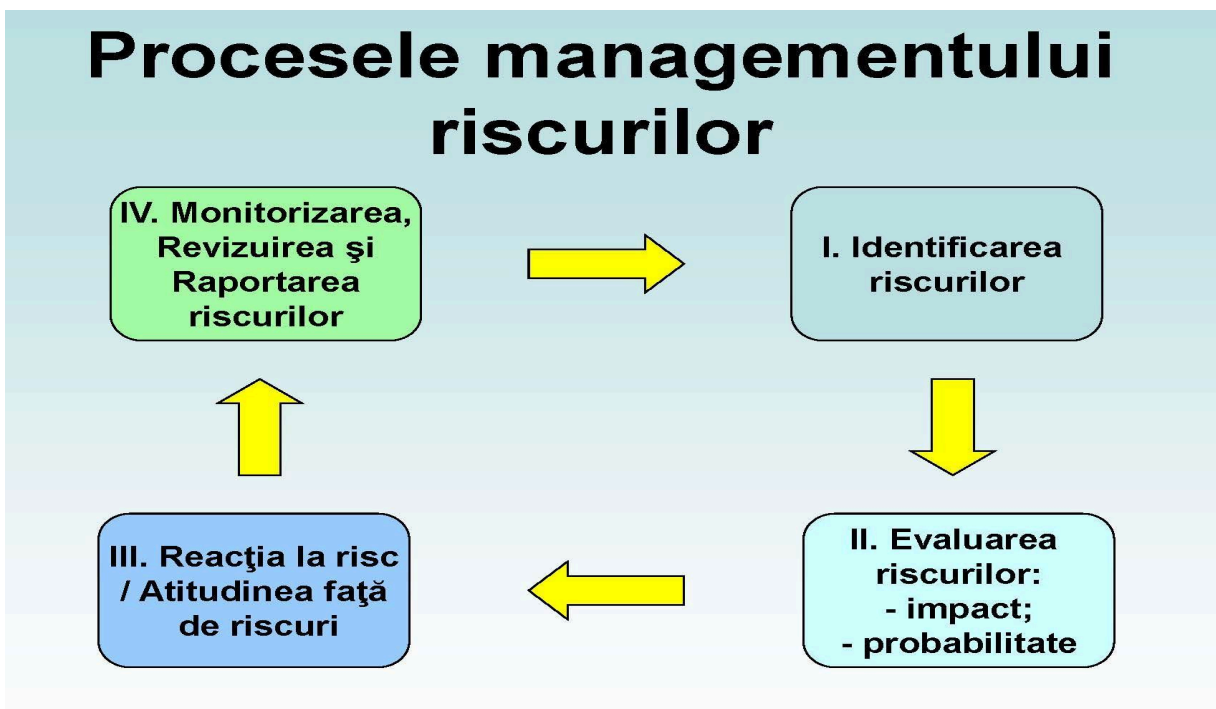
(30) Conducerea Agenției asigură elaborarea planurilor strategice și anuale, precum și a strategiei de management al riscurilor.

(31) Procesul de management al riscurilor se desfășoară la toate nivelele Agenției și nu se limitează doar la nivelul conducerii Agenției.

(32) Conducătorii subdiviziunilor structurale din Agenție stabilesc și evaluează riscurile care pot influența atingerea obiectivelor strategice și operaționale.

(33) Fiecare subdiviziune organizațională din cadrul Agenției elaborează Registrul riscurilor, care ulterior urmează a fi integrat în Registrul consolidat al riscurilor Agenției.

4. Procesele de managementului riscurilor



4.1 Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora

(34) În procesul de identificare a riscurilor se au întotdeauna în vedere obiectivele și activitățile care contribuie la realizarea acestora. În baza obiectivelor strategice, stabilite prin documentele de politici din cadrul Agenției, fiecare subdiviziune structurală își stabilește obiectivele operaționale anuale.

(35) La stabilirea obiectivelor operaționale, conducătorii subdiviziunilor structurale vor asigura ca fiecare obiectiv să corespundă principiului SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Realist, încadrat în Timp):

- Specific - 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 Agenție și reflectă contextul și mediul în care activează acesta;
- Încadrat în timp - conține un termen concret de realizare a obiectivului.

4.2 Identificarea riscurilor

(36) Procesul de identificare a riscurilor începe cu efectuarea unei analize a mediului intern și extern, în scopul determinării factorilor interni și externi, care pot genera situații de risc și care influențează realizarea obiectivelor operaționale și strategice.

(37) Evaluarea mediului intern (puncte forte și slabe) include:

- Factori ce țin de resurse umane: abilități, competențe, experiență, evaluarea performanțelor, programe de instruire, sisteme de dezvoltare a carierei etc.;
- Aspecte de management: canale de comunicare, mecanisme de coordonare internă, sisteme de gestionare, aspecte ce țin de planificare și raportare, răspundere, transparență;
- Capacitatea tehnologică: dotarea tehnică și sisteme informaționale utilizate;
- Cadrul normativ instituțional: acte legislative în vigoare și acte normative interne aprobate de Agenție;
- Aspecte financiare: eficiența și economiile posibile la utilizarea bugetului, problemele de contabilitate și monitorizare a cheltuielilor.

(38) Evaluarea mediului extern (oportunități și amenințări) include:

- Cadrul legal național: oportunități de introducere a unor reglementări noi, sau amenințările ce țin de acestea;
- Parteneriate și colaborare externă cu alte autorități, organe, organizații internaționale, publicul larg, mediul de afaceri, organizațiile societății civile, organizații de gestiune colectivă etc.;

(39) În baza analizei factorilor interni și externi, sub coordonarea conducătorilor subdiviziunilor structurale, se identifică la nivelul fiecărei subdiviziuni, problemele importante care au apărut și se pot repeta în viitor sau care pot apărea în desfășurarea activităților și care au ca efect nerealizarea parțială sau totală a obiectivelor prestabilite.

(40) La nivelul fiecărei subdiviziuni structurale se completează planul de acțiuni cu stabilirea obiectivelor și identificarea riscurilor care pot avea impact asupra realizării acestora.

(41) Conducătorii subdiviziunilor structurale și întreg personalul au obligația de a identifica riscurile care afectează atingerea obiectivelor prestabilite.

4.3 Evaluarea riscurilor

(42) Procesul de evaluare a riscurilor se efectuează întru facilitarea monitorizării acestora și are drept scop final stabilirea ierarhiei riscurilor și prioritizarea lor în funcție de toleranța la risc.

(43) Procedura de evaluare a riscurilor conține următoarele acțiuni:

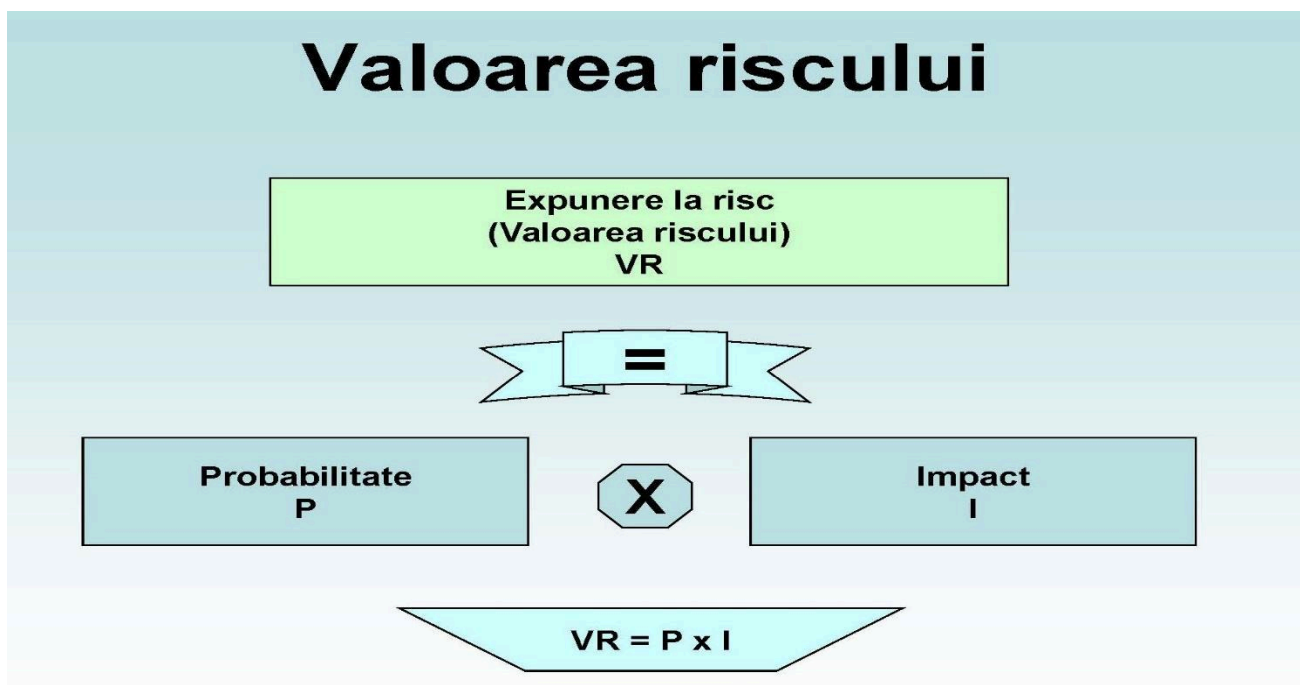
— Analiza preliminară a riscului identificat, prin definirea corectă a riscului și analiza cauzelor sau a circumstanțelor care favorizează apariția/repetarea riscului;

— Evaluarea expunerii la risc prin evaluarea și determinarea probabilității de materializare a riscului identificat (în dependență de eventualitatea/posibilitatea producerii riscului și/sau frecvenței - cât de des se poate produce riscul, se va acorda un scor de la 1 la 3 (1 - probabilitate scăzută, 2 - probabilitate medie. 3 - probabilitate înaltă));

— Evaluarea expunerii la risc prin evaluarea și determinarea impactului asupra obiectivelor (în dependență de impactul pe care îl are riscul asupra atingerii obiectivului și de efectele posibile generate de manifestarea riscului, se va acorda un scor de la 1 la 3 (1 - impact minim, 2 - impact mediu. 3 - impact maxim));

— Evaluarea expunerii la risc prin calcularea expunerii la risc (valoarea riscului), care reprezintă produsul dintre probabilitate și impact.

(44) Clasificarea riscurilor pe trei nivele (Figura 1) – înalt/mediu/scăzut, a fiecărui risc reprezintă un nivel minim de clasificare; rezultatul fiind o matrice „3x3”, unde fiecare risc aparține unei celule a tabelului, în funcție de impactul potențial și probabilitate.



(45) Prioritizarea riscurilor se efectuează în dependența de importanța obiectivelor/activităților pe care potențial le pot afecta și riscurile identificate și se clasifică după cum urmează:

- Riscuri majore (Prioritate 1) necesită concentrarea atenției pentru abordare/implementarea unor măsuri urgente și adecvate de prevenire și control.
- Riscuri moderate (Prioritatea 2) - pot fi monitorizate sau controlate, prin creșterea eficacității măsurilor existente sau, după caz, stabilirea unor măsuri suplimentare de prevenire și control;
- Riscuri minore (Prioritatea 3) - pot fi tolerate și vor fi considerate inerente activităților față de către nu trebuie stabilite măsuri suplimentare de prevenire și control, ci doar aplicarea celor existente.

(46) Determinarea toleranței la risc, care reprezintă „cantitatea” de risc pe care Agenția este pregătită să o tolereze sau, la care este dispusă să se expună la un moment dat.

(47) Determinarea toleranței la risc presupune următoarele acțiuni:

- Pentru fiecare risc identificat se efectuează o comparare a nivelului de expunere la risc cu nivelul toleranței la risc;

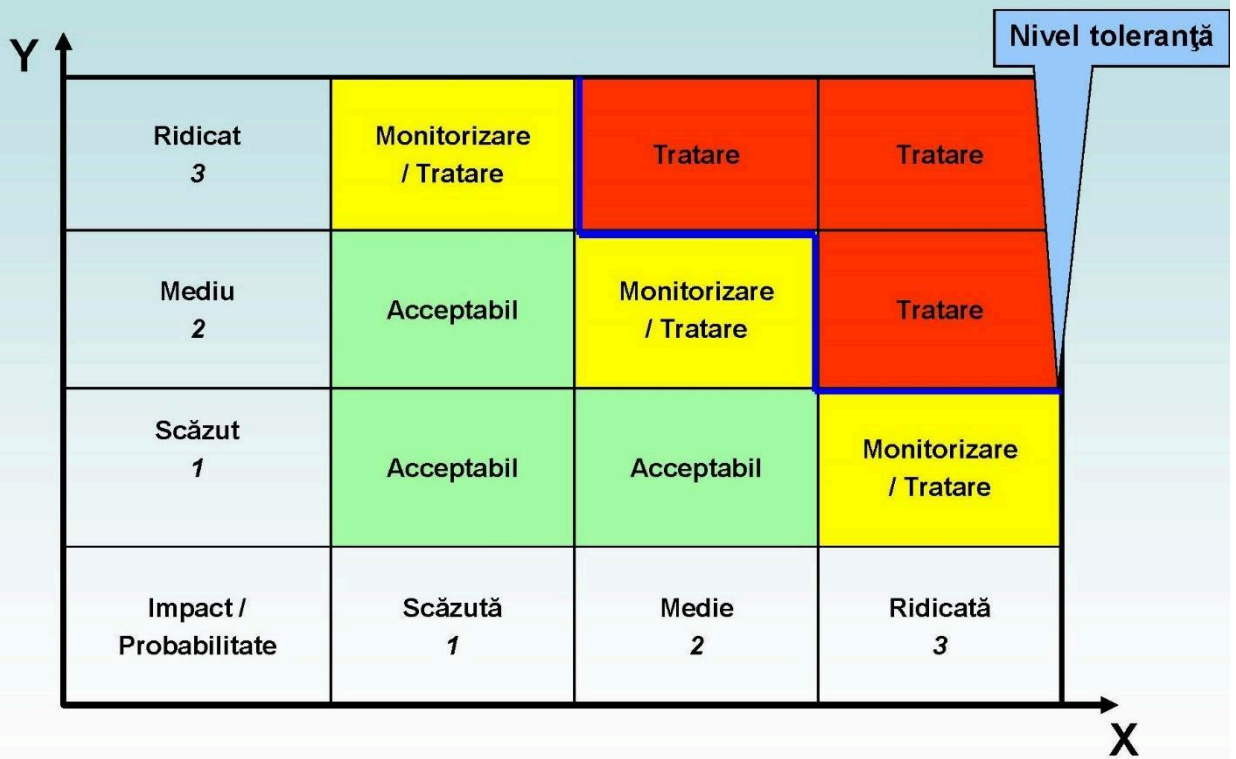
- Se analizează deviația expunerii la risc față de toleranța la risc și se stabilește dacă riscul este tolerabil sau nu;
- Dacă expunerea la riscul inherent este mică sau egală cu toleranța la risc, nu se impun măsuri de control al riscurilor, ceea ce înseamnă că riscul este acceptat;
- Toate riscurile care au un nivel al expunerii situat deasupra limitei de toleranță trebuie tratate prin măsuri care să aducă expunerea la riscurile reziduale sub limita de toleranță stabilită.
- Pentru riscurile de fraudă și corupție, dacă există o probabilitate de producere a acestora, se vor stabili activități de prevenire/control, indiferent de nivelul impactului acestora.

(48) 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 conform Tabelului 1:

Tabelul 1

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

Toleranță la risc / Appetit / Reacție



4.4 Reacția la riscuri

(49) Reacția la riscuri reprezintă atitudinea față de riscuri și are drept scop limitarea nivelului amenințării și impactului potențial al acestora.

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

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

(52) 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 scăzut de expunere. La această categorie poate fi atribuit fenomenul de corupție, 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.

(53) Unele riscuri sunt inevitabile și Agenția nu va fi capabilă să le gestioneze pe deplin pentru a le aduce la un nivel tolerabil. În asemenea cazuri, Agenția va pregăti din timp un set de măsuri care vor fi implementate în situații de urgență.

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

(55) Urmare a rezultatelor identificării, evaluării și definitivării limitelor de toleranță în cadrul cărora Agenția este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri - se stabilește tipul de răspuns la risc pentru fiecare risc aparte.

(56) Tipurile de reacții la riscuri sunt următoarele:

- tolerarea/acceptarea riscurilor;
- diminuarea/minimizarea/atenuarea/tratarea riscurilor (limitarea probabilității; limitarea impactului);
- eliminarea/evitarea/terminarea riscurilor;
- transferarea/externalizarea/împărtășirea riscurilor.

(57) În cazul tolerării (acceptării) riscurilor, expunerea la risc poate fi tolerată fără a fi nevoie de luarea vreunei măsuri sau implementarea vreunei activități de control. Riscurile sunt evident de asumate, Agenția continuându-și activitatea fără a întreprinde vreo acțiune.

(58) În cazul neacceptării riscului, reacția sau atitudinea față de riscuri va lua forma tratării prin minimizare, eliminare, transfer sau împărtășire. Scopul tratării este ca, în timp ce Agenția va continua să desfășoare activitatea care a generat riscul, este luată o măsură - o activitate de control pentru a menține riscul în limitele acceptabile - zona verde a tabelului de evaluare a riscurilor.

(59) În cazul limitării probabilității, managerii pot influența riscurile din poziția lor cu ajutorul mijloacelor de care dispun. Limitarea probabilității se efectuează prin măsuri preventive și directive.

— Măsurile preventive includ instrumente menite să limiteze posibilitatea de materializare a unui rezultat nedorit. Exemplu de astfel de instrument poate fi considerat echipamentul de protecție ce trebuie purtat în timpul unei activități periculoase.

(60) În cazul limitării impactului managerii pot influența riscurile din poziția lor prin diminuarea efectului negativ pînă la, sau după producerea riscului în sine. Limitarea impactului ulterior producerii riscului se efectuează prin măsuri corective care concepute să corecteze rezultatele nedorite, care s-au materializat deja.

(61) Eliminarea riscurilor presupune tratarea sau menținerea în anumite limite a riscurilor prin încetarea activității respective (activității care a generat riscul). Această opțiune poate

prezenta o importanță) deosebită în gestionarea proiectelor, dacă devine clar faptul că relația previzionată cost/beneficiu este în pericol.

(62) Transferul riscurilor reprezintă încredințarea gestionării riscului unui terț care are capacitatea necesară gestionării acestui risc, în baza unui contract încheiat. Riscurile legate de credibilitatea și imaginea instituției nu pot fi transferate. Această opțiune este benefică în cazul reducerii riscurilor financiare sau patrimoniale. Relațiile cu o terță parte, către care riscul este transferat, trebuie gestionate cu mare atenție pentru a se asigura succesul transferului riscului.

(63) Luarea deciziilor pe marginea nivelului de toleranță, precum și a acțiunilor de control al riscurilor, ține de competență nemijlocită a conducătorului de subdiviziune și conducătorilor de nivel superior în subordinea cărora se află subdiviziunea structurală.

(64) În cazul în care din diferite motive tehnice sau financiare conducerea subdiviziunii nu poate desfășura un control satisfăcător al anumitor riscuri semnificative, aceasta alertează conducătorul de nivel superior, raportând în scris riscurile respective pentru a fi înregistrate în Registrul consolidat al riscurilor.

4.5 Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

(65) Procesele de monitorizare a riscurilor se pun în aplicare pentru:

- analiza dacă riscurile încă persistă, dacă au apărut riscuri noi, dacă impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- raportarea schimbărilor majore survenite în cadrul proceselor sau activităților care modifică prioritățile;
- furnizarea asigurării privind eficacitatea activităților de control curente.

(66) Monitorizarea măsurilor de control în cadrul secțiilor din cadrul Agenției se realizează anual, în funcție de tipurile de risc. Persoanele responsabile de riscuri din cadrul subdiviziunii structurale monitorizează continuu și raportează superiorului ierarhic 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.

(67) Monitorizarea măsurilor de control în scopul implementării acestora la nivel de Agenție se realizează în baza informațiilor prezentate de subdiviziuni, persoana responsabilă de implementarea controlului intern managerial (în continuare - CIM) monitorizează continuu și raportează anual conducerii superioare modul de gestionare a riscurilor

escaladate și a celor semnificative/strategice înregistrate în Registrul consolidat al riscurilor pe Agenție.

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

(69) Revizuirea riscurilor se face prin metoda autoevaluării. Responsabil de revizuirea riscurilor este conducerea Agenției. Astfel, aceasta poate decide să nu se mai aloce resurse pentru un anumit risc, care nu mai este important și, eventual, să se identifice un alt risc ca fiind prioritar.

(70) Conducătorii subdiviziunilor structurale 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.

(71) Revizuirea și raportarea riscurilor se realizează prin:

— 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 pe viitor.

(72) Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare, în cazurile când:

— riscurile persistă;

— au apărut riscuri noi;

— impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;

— instrumentele de control intern managerial puse în aplicare sunt suficiente;

— anumite riscuri trebuie escaladate la nivel de management superior.

(73) Procesul de revizuire a riscurilor, în general, trebuie:

— să ofere asigurări că riscurile și aspectele procesului de management al riscurilor sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare;

— să prevadă necesitatea realizării cu regularitate de către managementul superior al unor proprii analize ale sistemului de management al riscurilor;

— să prevadă efectuarea unor analize/audite interne a sistemului de management al riscurilor, evaluând periodic eficiența acestuia și oferind managementului superior o asigurare rezonabilă cu privire la ținerea riscurilor sub control.

(74) În vederea raportării riscurilor, conducătorii subdiviziunilor structurale din Agenție raportează Directorului, cel puțin o dată pe an, privind activitățile de control față de riscuri în propria arie de responsabilitate.

(75) Conducătorii subdiviziunilor structurale au obligația de a raporta semestrial nivelelor ierarhic superioare activitățile desfășurate, pentru a monitoriza riscurile și pentru a le menține la un nivel corespunzător.

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

5. Structura funcțională și organizatorică

(77) Scopul managementului riscurilor constă în îmbunătățirea activității Agenției prin luarea unor decizii manageriale corecte, ținând cont de ierarhia riscurilor identificate, pentru care în funcție de toleranța la risc au fost stabilite cele mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor întru diminuarea efectelor pe care acestea le pot produce. Managementul riscurilor se realizează prin intermediul Comitetului pentru riscuri.

(78) Comitetul pentru riscuri al Agenției va fi constituit din:

— managementul superior al Agenției;

— coordonatorul CIM, responsabil de organizarea procesului și de elaborarea Registrului consolidat al riscurilor în entitate;

— managerii operaționali din Agenție (conducătorii subdiviziunilor structurale), responsabili de identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea, raportarea riscurilor la nivelul instituției publice și elaborarea Registrului riscurilor în cadrul subdiviziunilor structurale.

(79) managementul superior al Agenției (Directorul) deține responsabilitatea finală privind managementul riscurilor, asigurând:

— sprijinirea politicii Agenției în domeniul managementului riscurilor;

— conformitatea cu capacitatea Agenției de a-și asuma riscul (apetitul la risc);

— supravegherea procesului de management al riscului.

(80) Coordonatorul CIM este responsabil de:

— organizarea, coordonarea, suportul, supravegherea și raportarea activităților inițiale de implementare/dezvoltare a CIM în cadrul Agenției;

— elaborarea Strategiei de management al riscurilor;

— elaborarea și ținerea Registrului consolidat al riscurilor.

(81) Conducătorii subdiviziunilor structurale sunt responsabili 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 riscurilor la nivel de subdiviziune:

— verificarea eficacității măsurilor de gestionare a riscurilor.

(82) Coordonator al activităților de organizare, menținere și dezvoltare a sistemului de CIM (în continuare coordonatorul CIM) este responsabil de:

— aprobarea listei riscurilor, care trebuie urmărite, la nivelul instituției publice;

— monitorizarea evoluției riscurilor prin intermediul observării acestora;

— aprobarea listei măsurilor de tratare;

— adoptarea deciziilor necesare.

(83) Subdiviziunea de audit intern, cu privire la managementul riscurilor, este responsabilă de:

— evaluarea procesului de management al riscurilor în cadrul misiunilor de audit;

— oferirea recomandărilor pentru îmbunătățirea procesului de management al riscurilor;

— consilierea cu privire la organizarea procesului de management al riscurilor.

6. Registrul riscurilor

(84) Registrul riscurilor completat și actualizat devine document prin care se atestă că în entitate s-a introdus un sistem de management al riscurilor și că acesta funcționează.

(85) Elaborarea și raportarea Registrului riscurilor se efectuează simultan planificării și raportării activității Agenției.

(86) Registrul riscurilor va fi consecvent cu planurile de acțiuni la nivelul Agenției și subdiviziunilor structurale și va conține informații privind riscurile aferente obiectivelor incluse în planul de acțiuni, precum și privind riscurile de fraudă și corupție.

(87) Registrul riscurilor este documentul de la care pornește fiecare audit intern și extern, atunci când se face o evaluare independentă a sistemului de management al riscurilor din cadrul Agenției.

(88) Registrul riscurilor se completează și se conduce la nivel de fiecare subdiviziune structurală din cadrul Agenției în conformitate cu tabelul nr.2:

Tabelul nr.2

REGISTRUL RISCURILOR											
la nivel de subdiviziune (MODEL)											
Riscul	Evaluarea riscului inerent			Reacția la risc	Acțiunea / măsura de control	Responsabil de acțiune	Perioada de implementare	Evaluarea riscului rezidual			Note / observații
Obiectivul : (Ce scop urmează să fie atins)											
1	I	P	VRI =2x3	5	6	7	8	I	P	VRR =9x10	12
<i>Ce poate să împiedice la atingerea obiectivului?</i>	<i>Gravitatea /importanța riscului (impact înmulțit la probabilitate)</i>			<i>Cum urmează să fie abordat riscul? *acceptare *minimizare *eliminare *impărtășire</i>	<i>Acțiunea care decurge din reacția la risc în col.5</i>	<i>Persoana responsabilă de obiectiv, activitate și, ca urmare de executarea acțiunii</i>		<i>Riscul rămas după implementarea măsurilor de control</i>			

(89) La nivel de Agenție se instituie și se gestionează Registrul consolidat al riscurilor, care înglobează atât riscurile semnificative/strategice, cât și cele escaladate de către subdiviziunile structurale. Registrul consolidat al riscurilor se completează și se gestionează de către coordonatorul CIM.

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

(91) Riscurile de fraudă și corupție asociate activității subdiviziunii vor fi înregistrate într-un compartiment separat al Registrului riscurilor și vor fi gestionate în modul analogic gestionării riscurilor operaționale.

(92) Registrele se vor ține în format electronic.

(93) Responsabilul de ținerea Registrului riscurilor, cu drept de actualizare și/sau modificare este conducătorul subdiviziunii structurale, care poate delega atribuția respectivă, fără a fi exonerat de răspunderea finală.

(94) Registrele riscurilor subdiviziunilor structurale vor fi aprobate de către Comisia de menținere și dezvoltare a sistemelor CIM (creată prin Ordinul Directorului), iar Registrul consolidat al riscurilor de către Directorul.

Tabelul nr.3

**REGISTRUL CONSOLIDAT AL RISCURILOR
la nivel de minister (MODEL)**

Riscul	Evaluarea riscului inerent			Reacția la risc	Acțiunea / măsura de control	Responsabil de acțiune	Perioada de implementare	Evaluarea riscului rezidual			Note / observații
Obiectivul : (Ce scop urmează să fie atins)											
	I	P	VRI					I	P	VRR	
1	2	3	4 =2x3	5	6	7	8	9	10	11 =9x10	12
<i>Ce poate să împiedice la atingerea obiectivului?</i>	<i>Gravitatea /importanța riscului (impact înmulțit la probabilitate)</i>			<i>Cum urmează să fie abordat riscul? *acceptare *minimizare *eliminare *împărtășire</i>	<i>Acțiunea care decurge din reacția la risc în col.5</i>	<i>Subdiviziune responsabilă realizarea obiectivului/ activităților/ acțiunilor</i>		<i>Riscul rămas după implementarea măsurilor de control</i>			