



CENTRUL REPUBLICAN
EXPERIMENTAL PROTEZARE,
ORTOPEDIE ȘI REABILITARE

РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ПРОТЕЗНО-
ОРТОПЕДИЧЕСКИЙ
ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЙ
РЕАБИЛИТАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

MD 2005, Republica Moldova
mun. Chișinău, str. Romană, nr. 1
Tel. +37322263001; Fax +37322229927
e-mail: director@crepor.org
web: www.crepor.org

MD 2005, Республика Молдова
mun. Кишинев, ул. Романэ, 1
Tel. +37322263001; Fax +37322229927
e-mail: director@crepor.org
web: www.crepor.org

ORDIN

" 03 " martie 2020

Nr. 58

Cu privire la elaborarea Registrului riscurilor asociate atingerii obiectivelor

Întru executărea prevederilor Legii privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23 septembrie 2010, cu modificările și completările ulterioare, cerințelor Standardelor naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr. 189 din 5 noiembrie 2015, și în scopul asigurării unei activități eficiente a Centrului,

ORDON:

1. Se aprobă Ghidul privind procedura de identificare a riscurilor posibile, ce pot afecta atingerea obiectivelor și realizarea performanțelor planificate IP „Centrul Republican Experimental Protezare, Ortopedie și Reabilitare” (anexa nr. 1).
2. Șefii subdiviziunilor vor utiliza Ghidul aprobat pentru elaborarea Registrului riscurilor asociate atingerii obiectivelor, care va fi prezentat Coordonatorului activităților de organizare și menținere a controlului intern managerial în cadrul IP CREPOR.
3. Secția resurse umane, informare și comunicare va aduce la cunoștința șefilor de subdiviziuni prevederile prezentului ordin, contra semnătură.
4. Controlul exercitării prezentului ordin mi-l asum personal.

Director

TIZU Veaceslav

Șef serviciu juridic

G H I D U L
privind procedura de identificare a riscurilor posibile,
ce pot afecta atingerea obiectivelor și realizarea performanțelor
planificate IP „Centrul Republican Experimental Protezare,
Ortopedie și Reabilitare”

I. Introducere

Managementul riscurilor presupune identificarea și evaluarea riscurilor, stabilirea măsurilor de control, în vederea micșorării posibilității de apariție a acestora, cât și diminuarea consecințelor produse, ca urmare a materializării lor.

Toate instituțiile publice se confruntă cu riscuri ce pot împiedica realizarea sarcinilor, care sunt parte a misiunii lor, precum și a obiectivelor permanente și/sau temporare atribuite lor de autoritățile ierarhic superioare. Fără un proces eficient de gestionare a riscurilor, Centrul poate eșua sau poate ajunge în situația de a cheltui sume semnificative de bani publici pentru a elimina consecințele.

În acest context, fiecare subdiviziune organizațională din cadrul Centrului elaborează Registrul riscurilor, care urmează a fi integrat în Registrul consolidat al riscurilor acestuia.

Conducătorii subdiviziunilor desemnează un responsabil cu riscurile, pentru o bună administrare a riscurilor de la toate nivelurile manageriale, care colectează riscurile aferente obiectivelor / activităților, strategia de risc, revizuieste riscurile și măsurile de control în curs de implementare.

Procesul de identificare a riscurilor este primul pas în demersul activității de management al riscului. Acesta își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării efectelor pe care acestea le pot produce.

După identificarea obiectivelor și a activităților aferente, se va trece la etapa următoare, de identificare a vulnerabilităților (punctelor slabe interne, care pot cauza apariția riscurilor) și a amenințărilor (care vin din exteriorul instituției).

Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea proceselor de activitate și cu numărul activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor.

Riscurile trebuie identificate la orice nivel, unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri de soluționare a problemelor, ridicate de respectivele riscuri.

1.1. Principalele acte legislative și normative care stau la baza elaborării Ghidului sunt:

1. Legea privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23 septembrie 2010, cu modificările și completările ulterioare.
2. Standardele naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr. 189 din 5 noiembrie 2015.
3. Manualul de management financiar și control din decembrie 2015, elaborat de Ministerul Finanțelor.

1.2. Noțiuni

Riscul

Riscul este definit drept un eveniment posibil, care poate avea impact negativ în ceea ce privește atingerea obiectivelor instituției publice.

În legătură cu noțiunea de risc, este esențială clarificarea anumitor aspecte, pentru a evita principalele greșeli:

- riscul cuprinde tot ceea ce poate împiedica atingerea obiectivelor, din punct de vedere al costurilor resurselor, timpului etc.,
- riscul este considerat o amenințare obiectivă, dar care nu se va manifesta neapărat.

Termenii utilizați pentru a defini aspectele de management a riscurilor variază. Definițiile de mai jos oferă conducătorilor subdiviziunilor structurale termenologia sugerată pentru utilizare:

- *responsabil cu riscurile*: persoană desemnată de către conducătorul unui compartiment, care colectează alertele de risc, elaborează și actualizează registrul de riscuri la nivelul structurii și pregătește reuniunile echipei de gestionare a riscurilor în cadrul compartimentului;
- *risc inerent*: riscul cu care se confruntă instituția publică înaintea de efectuarea vreunei activități de control. Acest risc este generat de context și de tipul activităților desfășurate;
- *risc controlat*: riscul pentru care, instituția a implementat activități de control de atenuare a expunerii la riscuri, care includ acțiuni destinate să minimizeze efectele și / sau probabilitatea acestui risc;
- *risc rezidual*: riscul cu care instituția publică încă se confruntă în pofida implementării activităților de control. Riscul rezidual se monitorizează cu ajutorul indicatorilor care permit anticiparea manifestării acestuia;
- *toleranță față de risc (apetit pentru risc)*: pragul stabilit de conducere ca fiind limita acceptabilității unui anumit risc, tratat în mod rezonabil, pentru care unele măsuri suplimentare de diminuare ar genera costuri excesive;

Risc inerent – Risc controlat = Risc rezidual

$\text{Risc rezidual} \leq \text{Toleranța față de risc}$

- *expunere la risc (valoarea riscului, importanța riscului)*: evaluarea pericolului potențial pentru entitatea publică, reprezentat de evenimentele cu impact negativ;
- *registrul riscurilor*: totalitatea riscurilor înregistrate și monitorizate în prezent de către subdiviziunea structurală.

II. Elaborarea Registrului de riscuri pe compartimente

2.1. Identificarea și descrierea riscurilor

Managementul riscului presupune analiza mediului intern (puncte tari și puncte slabe) și extern (identificarea amenințărilor și oportunităților) în care Centrul își desfășoară activitatea. Astfel, fiecare subdiviziune își desfășoară activitatea într-un mediu care influențează riscurile și creează, în același timp, un cadru care definește limitele de gestionare a riscurilor.

Un risc identificat poate impacta mai multe obiective ale instituției, având grade diferite de impact.

Identificarea riscurilor se efectuează inițial:

- la fondarea instituției;
- la momentul demarării unui proiect, a unei noi activități noi sau unui proces nou;
- la implementarea managementului riscurilor.

Ulterior, identificarea riscurilor capătă un caracter permanent / continuu.
Identificarea riscurilor se efectuează prin:

- întocmirea unor liste care cuprind sursele / categoriile potențiale de risc;
- analiza documentelor / informațiilor / rapoartelor disponibile;
- organizarea ședințelor de lucru formale – utilizând experiența personalului implicat în activitățile curente;
- analiza factorilor / mediului extern care ar genera riscuri exogene.

Altă abordare, fiind în același timp compatibilă cu cea anterioară, este identificarea riscurilor, bazându-ne pe:

- obiective;
- scenarii;
- istoric;
- verificarea riscurilor comune (obișnuite);
- cartografiere (ca o combinație a metodelor descrise anterior).

În procesul de identificare a riscurilor, se ține cont de următoarele particularități:

- riscul este o incertitudine;
- riscul prezintă impact negativ asupra obiectivului, nu se identifică riscurile care nu afectează obiectivele;
- situațiile dificile anterioare pot genera riscuri;
- nu se identifică drept riscuri situațiile, care vor apărea cu siguranță;
- identificarea riscurilor nu este întotdeauna o operațiune strict obiectivă, ci mai mult o problemă de percepție.

2.2. Cauzele care pot favoriza apariția riscurilor

- a. Riscul este legat de incertitudine și are asociată o probabilitate de materializare.** Riscul nu este ceva sigur și nu se referă la o problemă dificilă deja materializată.

Exemplu: introducerea/utilizarea unor date eronate dintr-o bază de date constituită la nivelul secției X.

- b. Nu trebuie ignorate problemele dificile deja materializate:** acestea pot fi riscuri potențiale în viitor, dacă subdiviziunile acționează în aceleași circumstanțe.

- c. Nu constituie riscuri acele situații / probleme care nu pot să apară** (așa numitele ficțiuni). A concentra atenția pe ficțiuni înseamnă a risipi resurse.

Exemplu: îmbolnăvirea concomitentă a tuturor angajaților din motive necunoscute, în condițiile în care se fac controale periodice de sănătate.

- d. Nu trebuie identificate ca riscuri acele probleme care se vor materializa cu siguranță.** Acestea nu sunt riscuri ci certitudini. Certitudinile sunt gestionate și de regulă presupun alocări de resurse, modificarea obiectivelor asumate, schimbări de strategie.

Exemplu: pierderea expertizei deținută de personalul calificat ca urmare a unor reduceri salariale abrupte.

- e. Riscurile nu se definesc prin impactul lor asupra obiectivelor.** Impactul nu este risc ci o măsură a modului în care materializarea unui risc afectează respectivele obiective.

Exemplu: nu se identifică ca și risc întârzierea la serviciu a unui angajat, ci se identifică ca și risc nerealizarea la timp a unor sarcini de serviciu aflate în responsabilitatea celui care întârzie.

- f. Nu definiți riscurile prin negarea obiectivelor.**

Exemplu: Obiectiv: atragerea fondurilor - Risc: neatragerea fondurilor.

- g. **Nu identificați riscuri care nu afectează obiectivele:** există doar riscuri corelate cu obiectivele. E indicat ca la identificarea riscurilor să se evite stabilirea unei cauzalități indirecte deoarece există pericolul de vedea riscuri peste tot.
- h. **Riscurile au o cauză și un efect:** există o cauză și un efect ale materializării riscului. Cauza – un context favorabil apariției riscului. Efectul – impactul materializării riscului.
- i. **Trebuie făcută deosebirea între riscul inerent și riscul rezidual.** Riscul inerent este riscul specific, ce ține de realizarea obiectivului, fără a fi luate măsuri de atenuare a riscurilor, în timp ce riscul rezidual este acel risc ce rămâne după ce au fost întreprinse măsuri de control intern. Riscul rezidual este expresia faptului că riscurile inerente nu pot fi controlate în totalitate. Oricâte măsuri ar fi luate, incertitudinea nu poate fi eliminată.

Exemplu:

Obiectiv: asigurarea accesului la internet prin cablu la toate subdiviziunile structurale ale Centrului până la finalul anului

Risc inerent: nefinalizarea în timp util a procesului de cablare

Risc rezidual (rezultat prin revizuirea riscului inerent): întreruperea lucrărilor din motivul situației avariate în legătură cu reparația comunicațiilor

- j. **Identificarea riscurilor nu este un proces strict obiectiv ci depinde foarte mult de percepția celor implicați.** Se operează cu percepții asupra riscurilor și nu cu riscuri în sine.
- k. **Identificarea riscurilor este necesară dar nu suficientă.** „Anticiparea viitorului” este una din practicile prin care se asigură un proces coerent de identificare proactivă / prospectivă a riscurilor inerente.

A. După amploarea impactului riscurile pot fi:

- 1) **semnificative/strategice** sau
- 2) **operaționale.**

Exemple:

- 1) **risc semnificativ/strategic:**

- **obiectivul:** menținerea unui nivel ridicat al calității activității la nivelul aparatului de lucru din secția X
- **descrierea riscului:** pierderea expertizei tehnice existente la nivelul aparatului de lucru din secția X
- **cauza:** lipsa personalului calificat pe anumite domenii; grad scăzut de atractivitate a funcției
- **impact:** imposibilitatea derulării unor activități cu un personal nespecializat/fără competențe în domeniile de activitate; lucrări cu o calitate slabă.

- 2) **risc operațional:**

- **obiectivul:** îmbunătățirea logisticii la nivelul departamentului X
- **descrierea riscului:** logistică neconformă cu activitățile derulate de departamentul X
- **cauza:** resurse financiare insuficiente ptr. achiziționarea de echipamente noi; lipsa personalului calificat ptr. elaborarea caietelor de sarcini, în vederea realizării achizițiilor
- **impact:** întâzieri în realizarea sarcinilor de lucru (lipsă toner, calculator neperformant, conexiune foarte slabă la internet etc.)

B. Funcție de mediile în care se identifică potențiale cauze ale riscurilor, se pot identifica următoarele:

1. **Cauze externe** (sunt cauzate de mediul extern al entității și se numesc amenințări)

Aceste amenințări nu pot fi controlate în totalitate de subdiviziune, dar pot fi luate măsuri de atenuare a riscurilor potențial a fi generate de acestea.

Exemple de medii generatoare de amenințări / cauze externe:

- Politice;
- Economice;
- Socio-culturale;
- Tehnologice;
- Juridice;
- De mediu (ex.: catastrofe naturale; condiții meteo etc.).

2. Cauze interne (sunt specifice subdiviziunii și se numesc vulnerabilități)

Aceste vulnerabilități pot fi de regulă gestionate direct în cadrul subdiviziunii și pot fi identificate la nivelul unor domenii de activitate specifice, rezultând mai multe tipuri de vulnerabilități:

Exemple:

- Financiare;
- Resurse umane;
- Achiziții;
- Regulamente și norme interne (ex.: prevederi care exced cadru legal sau intră în contradicție cu acesta);
- Baze de date neactualizate.

Riscurile urmează a fi clasificate în ordinea priorităților **pentru fiecare obiectiv/acțiune** la care se referă.

De asemenea, se va axa, în principal, pe identificarea riscurilor interne, care au un impact și probabilitate majoră, inclusiv probabilitatea de apariție a amenințărilor de corupție.

În vederea elaborării Registrului riscurilor recomandăm ca subdiviziunile respective să utilizeze următorul model.

Registrul riscurilor asociate atingerii obiectivelor

pentru anul 2020

(denumirea subdiviziunii)

Obiectiv:			
Acțiune	Risc	Activitate de control a riscului	Responsabil
1	2	3	4
		<i>Acțiunea care decurge din reacția la risc</i>	<i>Persoana responsabilă de obiectiv, activitate și, ca urmare, responsabil de executarea acțiunii</i>

Șef subdiviziunii

Notă la tabel: Standardele naționale de control intern în sectorul public definește trei tipuri de obiective: obiective strategice, obiective operaționale și obiective individuale

Coordonatorul activităților de organizare și menținere a controlului intern managerial în cadrul IP CREPOR

Șef Serviciu juridic

Auditor intern

Stucalov Larisa

Mereuța Anatol

Pilipciuc Nadejda