

MINISTERUL SĂNĂTĂȚII AL REPUBLICII MOLDOVA
IMSP Institutul de Ftiziopneumologie „Chiril Draganiuc”

STRATEGIA
de management al riscurilor pentru anii 2022-2026

Chișinău, 2022

Cuprins:

1. Scopul strategiei	
2. Documente de referință	
3. Noțiuni și abrevieri	
3.1. Noțiuni	
3.2. Abrevieri	
4. Roluri și responsabilități	
4.1. Roluri	
4.2. Responsabilități	
5. Principiile de bază în managementul riscurilor	
6. Descrierea procedurii de management al riscurilor	
6.1. Stabilirea obiectivelor.....	
6.2. Identificarea și evaluarea riscurilor.....	
6.3. Prioritizarea riscurilor	
6.4. Determinarea toleranței la risc.....	
6.5. Reacția la riscuri	
6.6. Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor.....	
6.7. Registrul riscurilor.....	
7. Anexe.	

1. Scopul strategiei

Prezenta Strategie este elaborată în conformitate cu prevederile articolului 10. alin (2), din Legea privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23.09.2010, în scopul identificării, înregistrării, evaluării, controlului, monitorizării și raportării sistematice a riscurilor ce pot afecta îndeplinirea obiectivelor, prin descrierea unei proceduri de stabilire a metodelor de lucru și a regulilor aplicate în dezvoltarea managementului riscurilor.

Strategia furnizează personalului și conducerii IMSP Institutul de Ftiziopneumologie „Chiril Draganiuc” (entitate) un instrument care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod controlat și eficient, pentru atingerea obiectivelor prestabilite ale instituției, atât ale celor generale, cât și ale celor specifice.

Strategia furnizează o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate acțiunile / măsurile de control menite să prevină apariția riscurilor.

2. Documente de referință

1) Legea nr 229 din 23.09.2010 privind controlul financiar public intern.

https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110514&lang=ro

2) Standardele naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr. 189 din 05.11.2015.

https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=89744&lang=ro

3) Manual de control intern managerial. Ministerul finanțelor al Republicii Moldova. Chișinău, 2020.

https://madr.gov.md/sites/default/files/Documente%20atasate%20Advance%20Pagines/Manual%20CIM_1.pdf

4) Strategia de management al riscurilor în cadrul Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale. Ordinul Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale nr. 904 din 29.07.19.

https://msmps.gov.md/sites/default/files/strategia_de_management_al_riscurilor.pdf

5) Regulamentul de organizare și funcționare a instituției și regulamentele de funcționare ale subdiviziunilor structurale.

6) Fișele postului angajaților instituției.

3. Noțiuni și abrevieri

3.1. Noțiuni

Acceptarea (tolerarea riscului) – tip de reacție la risc care constă în neluarea unor măsuri de control și este adecvat pentru riscurile inerente ale cărui nivel de expunere este mai mic decât toleranța la risc;

Activitate de control – politici și proceduri stabilite pentru abordarea riscurilor și atingerea obiectivelor entității;

Atenuarea riscului – măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului sau/și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa. Mai concis, atenuarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare;

Audit intern – activitate independentă și obiectivă de asigurare și consiliere, destinată să ofere valoare adăugată și îmbunătățire a activității entității. Auditul intern ajută instituției în îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică și metodică, evaluând și îmbunătățind eficacitatea proceselor de management al riscului, control și guvernanță;

Controlul intern - orice acțiune / măsură provenită din organizație, luată în scopul gestionării riscurilor. Aceste măsuri pot fi luate fie pentru a diminua impactul în cazul materializării riscurilor, fie pentru a reduce probabilitatea de materializare a riscurilor;

Disponibilitatea la risc - cantitatea de risc la care instituția este pregătită să o accepte sau la care este dispusă să se expună într-un anumit moment;

Escaladarea riscului – procedeu prin care conducerea unei subdiviziuni structurale alertează nivelul ierarhic superior sau responsabilul de management al riscului pe instituție cu privire la riscurile pentru care subdiviziunea structurală nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora;

Evaluarea riscului – evaluarea probabilității de materializare a riscului în combinație cu evaluarea consecințelor de materializare a acestuia;

Evitarea (terminarea) riscului – tip de reacție la risc care constă în eliminarea circumstanțelor / renunțarea la activitățile care generează riscurile;

Expunere la risc – evaluarea pericolului potențial, reprezentat de evenimentele cu impact negativ (produsul între probabilitate și impact);

Factor de risc – situație / fapt / condiție reprezentând motivul care stă la baza riscului și care declanșează manifestarea acestuia;

Gestionarea riscurilor – este o componentă a managementului riscului și constituie un ansamblu de activități rigurose definite și organizate, care permit administrarea și monitorizarea eficientă a riscului;

Impactul – reprezintă consecința asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Dacă riscul este o amenințare, consecința asupra rezultatelor este negativă, iar dacă riscul este o oportunitate, consecința este pozitivă;

Managementul riscului - metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru entitate, cu costuri minime;

Materializarea riscului – translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) în cel al certitudinii (al faptului împlinit); riscul materializat se transformă dintr-o problemă posibilă într-o problemă dificilă, dacă riscul reprezintă o amenințare, sau într-o situație favorabilă, dacă riscul reprezintă o oportunitate;

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;

Nivelul de risc - cuantificarea combinației dintre impact și probabilitate, definită ca produsul acestora;

Obiective – scopurile pe care și le stabilește o organizație. Obiectivele generale se descompun, la nivel operațional, în obiective derivate și specifice. La nivel global, obiectivele pot fi exprimate în termeni generali, dar, la nivel operațional, obiectivele se definesc precis, prin indicatori de rezultate măsurabili. De aceea, obiectivele reprezintă rezultatele ce trebuie obținute la nivelul organizației și la nivelul fiecărei componente structurale din cadrul acesteia;

Prioritizarea riscului – stabilirea ordinii de priorități în tratarea riscurilor, având în vedere alocarea judicioasă a resurselor;

Probabilitatea de materializare a riscului – posibilitatea sau eventualitatea ca un risc să se materializeze. Reprezintă o măsură a posibilității de apariție a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare, atunci când natura riscului și informațiile disponibile permit o astfel de evaluare.

Procedură – reglementare internă sau externă a pașilor care trebuie parcurși, a metodelor de lucru stabilite și a regulilor de aplicat, necesare îndeplinirii atribuțiilor și sarcinilor, având în vedere asumarea responsabilităților;

Profilul de risc – un tablou cuprinzând evaluarea generală documentată și prioritizată, a gamei de riscuri specifice cu care se confruntă organizația;

Registrul riscurilor – document de evidență, care cuprinde totalitatea riscurilor, înregistrate și monitorizate;

Registrul de riscuri pe subdiviziune structurală - document de evidență, care cuprinde totalitatea riscurilor, înregistrate și monitorizate la nivelul de subdiviziune structurală;

Registrul consolidat al riscurilor - document de evidență, care cuprinde totalitatea riscurilor, înregistrate și monitorizate la nivelul de entitate.

Responsabil de risc - conducătorul unei subdiviziuni structurale, care colectează alertele de risc, elaborează și actualizează Registrul de riscuri pe subdiviziune structurală și pregătește reuniunile echipei de gestionare a riscurilor în cadrul subdiviziunii;

Risc – o problemă (situație, eveniment etc.) care nu a apărut încă, dar care poate apare în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potentată. În prima situație, riscul reprezintă o amenințare, iar în cea de-a doua, riscul reprezintă o oportunitate. Riscul reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite și trebuie privit ca o combinație între probabilitate și impact;

Risc controlat – riscul pentru care au fost implementate activități de control, de atenuare a expunerii la riscuri, care includ acțiuni de minimizare a efectelor și / sau probabilității aceluși risc;

Risc inerent – expunerea la un anumit risc înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a lui sau de control;

Risc operațional - riscul legat de desfășurarea curentă a activității în cadrul entității.

Risc privind schimbarea - riscul aferent deciziei de a face lucruri noi care depășesc capacitatea actuală a entității;

Risc rezidual – riscul care rămâne după tratarea lui, în pofida implementării activităților de control;

Risc semnificativ / strategic / ridicat – risc major, reprezentativ care poate afecta capacitatea entității de a-și atinge obiectivele; risc care ar putea avea un impact și o probabilitate ridicată de manifestare și care vizează entitatea în întregime ei;

Strategia de risc – abordarea generală pe care o are entitatea în privința riscurilor;

Subdiviziune structurală - departament, serviciu, secție, laborator ș.a., fără personalitate juridică aflată în subordinea, în coordonarea, sub autoritatea entității;

Toleranța față de risc (apetitul la risc) – pragul stabilit ca fiind limita acceptabilității unui anumit risc, tratat în mod rezonabil, pentru care unele măsuri suplimentare de diminuare ar genera costuri excesive;

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 expertiza necesară, încheind în acest sens un contract;

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 entitatea.

3.2. Abrevieri

FAR – Formularul de alertă la Risc

FUR – Formularul de urmărire a riscului

IFP – Institutul de Ftiziopneumologie „Chiril Draganiuc”

ROF – Regulament de Organizare și Funcționare

RR – Registrul de riscuri

SMART – principiul: Specific, Măsurabil, Abordabil, Realist, încadrat în Timp

4. Roluri și responsabilități

În conformitate cu prevederile Legii cu privire la controlul financiar public intern, managementul riscurilor face parte din responsabilitățile generale ale personalului de conducere al entității precum și ale fiecărui angajat.

4.1. Actorii implicați în managementul riscurilor

A. **MANAGEMENTUL SUPERIOR:** *Directorul; vicedirectorii; Directorul adjunct;*

B. **MANAGERII OPERAȚIONALI:** *conducătorii subdiviziunilor structurale*

C. **PERSONALUL DE EXECUȚIE:** *angajații entității.*

4.2. Responsabilități

A. MANAGEMENTUL SUPERIOR

Managementul superior deține responsabilitatea finală privind managementul riscurilor, asigurând:

- 1) Sprijinirea politicii interne în domeniul managementului riscurilor.
- 2) Conformitatea cu capacitatea entității de a-și asuma riscul (apetitul la risc).
- 3) Supravegherea procesului de management al riscului.

Directorul:

- 1) Aprobă *profilul de risc și limita de toleranță a riscurilor.*
- 2) Aprobă *Registrul consolidat al riscurilor*
- 3) Aprobă *Planul de implementare a măsurilor de control.*
- 4) Aprobă *Strategia și procedurile operaționale de management al riscurilor.*
- 5) Analizează *Informarea privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul instituției.*

Vicedirectorii în comun cu serviciul juridic:

- 1) Sprijină / supraveghează / coordonează procesul de management al riscurilor.
- 2) Sistematizează informația cu privire la gestionarea riscurilor de către subdiviziuni structurale.
- 3) Analizează cum sunt gestionate riscurile semnificative.
- 4) Raportează conducerii superioare riscurile majore, care pot afecta realizarea obiectivelor strategice ale entității.

C. MANAGERII OPERAȚIONALI

Șefii subdiviziunilor ca manageri operaționali sunt responsabili de gestionarea riscurilor pe subdiviziune structurală. Ei au următoarele responsabilități:

- 1) Stabilește obiectivele specifice pe care structurile organizatorice le au de îndeplinit.
- 2) Analizează indicatorii, incidentele, sugestiile și apelurile pacienților și angajaților pentru a reduce riscurile.
- 3) Colectează și analizează *Formularul de alertă la risc (Anexa nr. 4)*.
- 4) Propune: clasare risc; escaladare risc; reținere risc și stabilește strategia de răspuns la risc.
- 5) Estimează probabilitatea și impactul riscului.
- 6) Evaluează expunerea la risc.
- 7) Stabilește modul de tratare al riscurilor.
- 8) Completează *Registrul riscurilor pe subdiviziune structurală (Anexa nr. 1)*.
- 9) Elaborează și analizează *Formularul de urmărire a riscului* pentru fiecare risc din *Planul de implementare a măsurilor de control (Anexa nr. 3)*.
- 10) Elaborează *Raportul anual privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor pe subdiviziune structurală*.
- 11) Transmite responsabilului de menținerea Registrului consolidat al riscurilor datele din *Registrul de riscuri pe subdiviziune structurală* constituit inițial și apoi după fiecare modificare apărută.
- 12) Păstrează evidența documentelor și le arhivează.
- 13) Prezintă pentru control *Registrul de riscuri pe subdiviziune structurală*.
- 14) Elaborează *Raportul anual privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor pe subdiviziune structurală (Anexa nr. 6)*.
- 15) Organizează sesiuni de informare și instruire a personalului propriu pentru gestionarea riscurilor cuprinse în *Registrul de riscuri pe subdiviziune structurală*.

D. PERSONALUL DE EXECUȚIE

- 1) Identifică riscurile asociate obiectivelor operaționale.
- 2) Analizează preliminar riscul identificat: definește riscul, prezintă cauzele sau circumstanțele care favorizează apariția / repetarea riscului acestuia, analizează consecințele asupra realizării obiectivelor.
- 3) Evaluează probabilitatea și impactul riscurilor identificate.
- 4) Formulează opinii cu privire la măsurile ce trebuie luate și aplică măsurile de control aprobate.
- 5) Completează *formularul de alertă la risc* atașând la acesta documentația riscului pe care le va transmite șefului subdiviziunii structurale din care face parte.
- 6) Raportează pe linie ierarhică despre riscurile specifice asociate ariei de responsabilitate.

Coordonarea procesului de management al riscurilor clinice în instituție este realizată de **Structura de Management a Calității serviciilor medicale**, iar coordonarea procesului de management al riscurilor neclinice este realizată de **Serviciului juridic**. Aceste subdiviziuni sub

îndrumarea managementului superior elaborează și revizuire actele normative instituționale ce reglementează managementul riscurilor,

Responsabilitățile **Structurii de Management a Calității serviciilor medicale** cu privire la managementul riscurilor includ:

- 1) Evaluează procesul de management al riscurilor clinice
- 2) Verifică modul de gestionare a riscurilor clinice semnificative
- 3) Analizează riscurile clinice din *registrele de riscuri pe subdiviziuni structurale clinice*
- 4) Raportează vicedirectorului medical riscurile clinice semnificative.
- 5) Consiliază managerii operaționali din subdiviziunile clinice cu privire la managementul riscurilor clinice.
- 6) Examinează fiabilitatea procesului de management al riscurilor clinice.

Responsabilitățile **Serviciului juridic** cu privire la managementul riscurilor includ:

- 1) Evaluează procesul de management al riscurilor neclinice.
- 2) Verifică modul de gestionare a riscurilor neclinice semnificative.
- 3) Evaluează raportarea riscurilor neclinice semnificative
- 4) Institue și gestionează *Registrul consolidat al riscurilor la nivel de instituție*, care înglobează atât riscurile semnificative și strategice cât și cele escaladate de către subdiviziunile structurale.
- 5) Selectează riscurile medii și mari din registrele de riscuri pe subdiviziuni structurale pentru includerea lor în *Registrul consolidat al riscurilor al instituției*;
- 6) Raportează conducerii superioare riscurile majore, care pot afecta realizarea obiectivelor strategice ale Institutului
- 7) Elaborează *Planul de management al riscurilor al institutului* prin selectarea riscurilor semnificative / strategice, situate deasupra limitei de toleranță aprobată de conducerea entității.
- 8) Monitorizează realizarea *Planul de management al riscurilor*.
- 9) Consiliază cu privire la managementul riscurilor
- 10) Efectuează evidența documentelor primite și prezintă pentru control registrul consolidat.

Responsabilitățile **Auditului intern** cu privire la managementul riscurilor includ:

- 1) Auditarea fiabilității procesului de management al riscurilor.
- 2) Evaluează procesul de management al riscului.
- 3) Verifică modul de gestionare a riscurilor neclinice semnificative.
- 4) Evaluează raportarea riscurilor neclinice semnificative.
- 5) Consiliază cu privire la managementul riscurilor.

5. Principiile de bază în managementul riscurilor

Pentru a asigura eficiența întregului proces de management al riscurilor, acesta se bazează pe următoarele principii de bază:

- 1) Utilizarea standardelor naționale de control intern și celor mai bune practici.
- 2) Implementarea managementului riscurilor la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale.
- 3) Implementarea managementului riscurilor la toate nivelurile de planificare a activităților (planuri strategice, planuri de activitate anuale la nivel de instituție și subdiviziuni structurale), precum și alte activități specifice (plan de achiziții, contracte etc.).

- 4) Revizuirea riscurilor inițiale și ajustarea acestora în cazul survenirii modificărilor în obiectivele operaționale ale subdiviziunii structurale pe parcursul anului.
- 5) Asigurarea unui mediu favorabil schimburilor de opinii și consolidării spiritului de echipă.
- 6) Asigurarea unui proces participativ prin convocarea ședințelor de lucru.
- 7) Comunicarea internă pentru asigurarea informării întregului personal despre managementul riscurilor.
- 8) Gestionarea riscurilor de fraudă și corupție ca parte componentă a managementului riscurilor.
- 9) Raportarea pe linie ierarhică cu privire la riscurile identificate și la modul de gestionare a acestora.

6. Descrierea procedurii de management al riscurilor

6.1 Stabilirea obiectivelor

- 1) În baza Planului anual aprobat, fiecare subdiviziune stabilește obiectivele operaționale, care trasează prioritățile de activitate la nivel operațional;
- 2) La stabilirea obiectivelor operaționale, conducătorii subdiviziunilor structurale vor asigura ca fiecare obiectiv să corespundă principiului SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Realist, încadrat în Timp), adică:
 - a) **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;
 - b) **Măsurabil** – poate fi cuantificat în termeni cantitativi și / sau calitativi;
 - c) **Abordabil** – poate fi atins, ținând cont de aptitudinile, capacitățile, resursele, timpul disponibil și constrângerile externe care pot surveni;
 - d) **Realist** – este orientat spre atingerea unui rezultat relevant pentru instituție și reflectă contextul și mediul în care activează acesta;
 - e) **Încadrat în Timp** – conține un termen concret de realizare a obiectivului.

6.2 Identificarea și evaluarea riscurilor

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.

În această etapă se desfășoară următoarele activități / acțiuni / operațiuni:

- 1) Evaluarea mediului intern (puncte forte și slabe) include:
 - a) factori ce țin de resurse umane: abilități, competențe, experiență, evaluarea performanțelor, programe de instruire, sisteme de dezvoltare a carierei etc.
 - b) aspectele managementului: canale de comunicare, mecanisme de coordonare internă, sisteme de gestionare, aspecte ce țin de planificare și raportare, răspundere, transparență.
 - c) capacitatea tehnologică: dotarea tehnică și sisteme informaționale utilizate;
 - d) cadrul normativ instituțional: regulamente și proceduri aprobate la nivel de instituții;
 - e) aspecte financiare: eficiența și economiile posibile la utilizarea bugetului, problemele de contabilitate și monitorizare a cheltuielilor.
- 2) Evaluarea mediului extern (oportunități și amenințări) include:

a) cadrul legal național: oportunități de introducere a unor reglementări noi, sau amenințările ce țin de acestea.

b) parteneriate și colaborare externă: cu alte autorități, organizații internaționale, organizațiile societății civile și asociațiile profesionale, etc.

3) În baza analizei factorilor interni și externi, sub coordonarea Directorului și vice directorilor se identifică la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale, toate problemele 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.

4) Se completează la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale planul de acțiuni cu stabilirea obiectivelor și identificarea riscurilor care pot avea impact asupra realizării acestora.

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

6) După identificarea riscurilor se efectuează următoarele operațiuni:

▪ În Registrul riscurilor fiecărei subdiviziuni structurale se va completa rubrica „Risc inerent”;

▪ Pentru riscurile apreciate de Director și vicedirectori ca nerelevante în raport cu obiectivele specifice subdiviziunii structurale, se aplică clasarea riscului;

▪ Se analizează preliminar riscul identificat, prin:

- definirea corectă a riscului;

- analiza cauzelor sau a circumstanțelor care favorizează apariția / repetarea riscului.

▪ Se evaluează expunerea la risc (valoarea riscului) 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 la 1 la 3 (*1 – probabilitate scăzută, 2 – probabilitate medie, 3 – probabilitate înaltă*);

- *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*);

- *calcularea expunerii la risc (valoarea riscului)*. Expunerea la risc este o combinație între probabilitate și impact;

- După procesul de evaluare a riscurilor, în *Registrul riscurilor* urmează să fie completată rubrica „Evaluarea inițială a riscului” (sub-rubricile „Probabilitate, Impact și Valoarea riscului / Expunerea la risc).

6.3 Prioritizarea riscurilor

În dependență de importanța obiectivelor / activităților pe care potențial le pot afecta riscurile identificate, aceste se clasifică în:

a) *Riscuri majore (Prioritatea 1)* – necesită concentrarea atenției pentru abordarea / implementarea unor măsuri urgente și adecvate de prevenire / control;

b) *Riscuri moderate (Prioritatea 2)* – pot fi monitorizate sau controlate, prin creșterea eficacității măsurilor existente sau, după caz, stabilirea unor măsuri suplimentare de prevenire / control;

c) *Riscuri minore (Prioritatea 3)* – pot fi tolerate și vor fi considerate inerente activităților față de care nu trebuie stabilite măsuri suplimentare ci doar aplicarea celor existente.

6.4 Determinarea toleranței la risc

1) Toleranța la risc reprezintă „cantitatea” de risc pe care instituția 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 necesar de efectuat o comparație 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 inherent este 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:

<i>Expunerea la risc</i>	<i>Nivelul toleranței</i>	<i>Abordare</i>
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

6.5 Reacția la riscuri

1) În baza rezultatelor evaluării riscurilor și nivelului de toleranță stabilit, urmează selectarea tipurilor 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 structurale de a-și asuma riscul (apetitul la risc) și capacitatea de a le gestiona 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 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.

4) Unele riscuri sunt inevitabile și instituția nu este capabilă să le gestioneze pe deplin pentru a le aduce la un nivel tolerabil, în asemenea cazuri, instituția 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 instituția 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:

a) *Acceptarea (tolerarea) riscurilor* – se recomandă pentru riscurile cu expunere scăzută (mai mică decât toleranța la risc) și nu impune luarea unor măsuri de control al riscurilor.

b) *Tratarea (atenuarea/minimizarea / mitigarea) riscurilor* – implementarea

instrumentelor / măsurilor de control intern managerial pentru a menține riscurile în limitele acceptabile (tolerabile).

c) *Evitarea (eliminarea) riscurilor* – eliminarea activităților care generează riscurile.

d) *Transferarea (externalizarea/împărtășirea) riscurilor* – 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.*

8) *Monitorizarea riscurilor* – acceptarea riscului, cu condiția menținerii 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. monitorizarea presupune o amânare a luării măsurilor de control, până la momentul în care circumstanțele determină o creștere a probabilității de apariție a riscurilor supuse acestui tip de tratament.

9) După selectarea tipului de reacție la riscuri și stabilirea măsurilor de gestionare, acestea se vor înscrie în Registrul riscurilor în rubricile „*Reacția la risc*” și „*Măsuri de gestionare*”, după cum urmează:

a) „*Reacția la risc*” – se specifică tipul măsurii de remediere care va fi utilizată pentru gestionarea riscului;

b) „*Măsuri de gestionare*” – se descriu succint măsurile necesare de întreprins. Se completează obligatoriu în cazul în care s-a selectat măsura „tratare” și / sau „transferare”.

10) În rubrica „*Deținătorul riscului / responsabil de risc*” se specifică subdiviziunea structurală / persoana responsabilă de realizarea măsurilor în cadrul rubricii „măsuri de gestionare”, se completează obligatoriu în cazul în care s-a selectat tipul de reacție „tratare” și / sau „transferare”.

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

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

13) În cazul în care, din diferite motive tehnice sau financiare, conducerea subdiviziunii structurale nu poate desfășura un control satisfăcător al anumitor riscuri semnificative, aceasta alertează nivelul imediat superior, escaladând, prin raportare scrisă, riscurile respective pentru a fi înregistrate în *Registrul consolidat al riscurilor*.

6.6 Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

1) Monitorizarea măsurilor de control se realizează astfel:

a) *pentru subdiviziunile structurale din cadrul instituției* – periodic, în funcție de tipurile de risc, în cadrul subdiviziunii structurale continuu se întreprind măsuri în privința riscurilor identificate și înregistrate în registrul riscurilor și se monitorizează realizarea acestora. 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 nivel de instituții* - ce monitorizează continuu și raportează *anual* Directorului modul de gestionare a riscurilor escaladate și a celor semnificative / strategice înregistrate în *Registrul consolidat al riscurilor*.

2) Revizuirea și raportarea riscurilor - se realizează prin:

a) monitorizarea modificării profilurilor riscurilor, ca urmare a implementării instrumentelor de control intern și a modificării circumstanțelor care favorizează apariția riscurilor;

b) obținerea de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor și identificarea nevoii de a lua măsuri pe viitor;

3) Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare, pentru a analiza, dacă:

- a) riscurile persistă;
- b) au apărut riscuri noi;
- c) impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
- d) instrumentele de control intern managerial puse în aplicare sunt suficiente;
- e) anumite riscuri trebuie escaladate la nivel de management superior.

4) Revizuirea riscurilor se face în prima etapă, prin metoda autoevaluării. Șefii de subdiviziuni structurale au obligația de a revizui, cel puțin o dată pe an (de regulă, la finele anului), 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 structurale va asigura actualizarea registrului riscurilor pe parcursul anului, ținând cont de noile circumstanțe care influențează realizarea obiectivelor operaționale.

6) Șefii subdiviziunilor structurale, au obligația de a raporta *anual* Serviciului Juridic 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 structurală în gestiunea căreia s-au transferat.

6.7 Registrul riscurilor

1) Registrul riscurilor cuprinde informații referitoare la obiectivele stabilite pentru fiecare nivel ierarhic din cadrul instituției și reprezintă materializarea analizei factorilor de risc.

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

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

4) Registrul riscurilor este un instrument de lucru care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod eficient, în atingerea obiectivelor generale cât și a celor specifice.

5) Registrul riscurilor trebuie să fie ușor de examinat și accesibil personalului de conducere din cadrul instituției.

6) Responsabilitatea elaborării registrului riscurilor revine fiecărui nivel al managementului de linie.

7) Registrele se vor ține în format electronic și pe suport de hârtie.

8) *Registrul de riscuri pe subdiviziune structurală* se completează și se actualizează la nivel de fiecare subdiviziune structurală. *Registrul de riscuri pe subdiviziune structurală* este gestionat de către *Șeful subdiviziunii structurale*.

9) La nivel de entitate se instituie și se gestionează *Registrul consolidat al riscurilor*, care înglobează atât riscurile semnificative și strategice cât și cele escaladate de către subdiviziunile structurale.

10) *Registrul consolidat al riscurilor* se completează și se gestionează de către colaboratorul *serviciului Juridic*, care ca persoană responsabilă consemnează în registru datele primite din subdiviziunile structurale, efectuează evidența documentelor primite și prezintă pentru control registrul.

Registrului consolidat al riscurilor va fi aprobat de către Director.

REGISTRUL RISCURILOR pe subdiviziune structurală

Obiectivul (Ce scop urmează să fie atins)	Activitatea	Riscul	Evaluarea riscului inerent			Reacția la risc	Acțiunea/măsura de control	Responsabil de acțiune	Perioada de implementare	Evaluarea riscului rezidual			Note/observații
			P	I	VRI					P	I	VRR	
1	2	3	4	5	6= 4x5	7	8	9	10	11	12	13= 11x12	14
		Ce poate să împiedice la atingerea obiectivului?	Gravitatea/importanța riscului (probabilitate înmulțit la impact)			Cum urmează să fie abordat riscul? * acceptare * minimizare * eliminare * împărtășire	Acțiunea care decurge din reacția la risc în col. 7	Persoana responsabilă de obiectiv, activitate și, ca urmare de executarea acțiunii		Riscul rămas după implementarea măsurilor de control			

Notă: registrul de riscuri are următorul conținut:

- în col. 1 – se vor înscrie denumirea obiectivului din Planul de activitate al institutului;
- în col. 2 – se vor înscrie denumirea activității planificate pentru realizarea obiectivului;
- în col. 3 – se vor înscrie denumirea riscului, care poate să împiedice la atingerea obiectivului.
- în col. 4 – se vor înscrie valorile probabilității de materializare a riscului identificat.
- în col. 5 – se vor înscrie valorile impactului asupra obiectivelor.
- în col. 6 – se vor înscrie valorile expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact.
- în col. 7 – se vor înscrie reacția la risc: acceptare, minimizare, eliminare, împărtășire.
- în col. 8 – se vor înscrie acțiunea / măsura de control care decurge din reacția la risc în col. 7.
- în col. 9 – se vor înscrie numele, prenumele persoanei responsabile de obiectiv, activitate și ca urmare de executarea acțiunii.
- în col. 10 – se vor înscrie perioada de implementare.
- în col. 11 – se vor înscrie valorile probabilității de materializare a riscului, care au rămas după implementarea măsurilor de control.
- în col. 12 – se vor înscrie valorile impactului asupra obiectivelor.
- în col. 13 – se vor înscrie valorile expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact.
- în col. 14 – observații.

REGISTRUL CONSOLIDAT AL RISCURILOR la nivel de instituție

Obiectivul (Ce scop urmează să fie atins)	Activitatea	Riscul	Evaluarea riscului inerent			Reacția la risc	Acțiunea/măsura de control	Responsabil de acțiune	Perioada de implementare	Evaluarea riscului rezidual			Note/observații
			P	I	VRI					P	I	VRR	
1	2	3	4	5	6= 4x5	7	8	9	10	11	12	13= 11x12	14
		Ce poate să împiedice la atingerea obiectivului?	Gravitatea/importanta riscului (probabilitate înmulțit la impact)			Cum urmează să fie abordat riscul? * acceptare * minimizare * eliminare * împărtășire	Acțiunea care decurge din reacția la risc în col. 7	Persoana responsabilă de obiectiv, activitate și, ca urmare de executarea acțiunii		Riscul rămas după implementarea măsurilor de control			

Notă: registrul consolidat al riscurilor are următorul conținut:

- în col. 1 – se vor înscrie denumirea obiectivului din Planul de activitate al institutului;
- în col. 2 – se vor înscrie denumirea activității planificate pentru realizarea obiectivului;
- în col. 3 – se vor înscrie denumirea riscului, care poate să împiedice la atingerea obiectivului.
- în col. 4 – se vor înscrie valorile probabilității de materializare a riscului identificat.
- în col. 5 – se vor înscrie valorile impactului asupra obiectivelor.
- în col. 6 – se vor înscrie valorile expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact.
- în col. 7 – se vor înscrie reacția la risc: acceptare, minimizare, eliminare, împărtășire.
- în col. 8 – se vor înscrie acțiunea / măsura de control care decurge din reacția la risc în col. 7.
- în col. 9 – se vor înscrie numele, prenumele persoanei responsabile de obiectiv, activitate și ca urmare de executarea acțiunii.
- în col. 10 – se vor înscrie perioada de implementare.
- în col. 11 – se vor înscrie valorile probabilității de materializare a riscului, care au rămas după implementarea măsurilor de control.
- în col. 12 – se vor înscrie valorile impactului asupra obiectivelor.
- în col. 13 – se vor înscrie valorile expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact.
- în col. 14 – observații.

PLAN DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

Nr. crt.	Denumire risc	Măsuri de control	Termene de implementare	Persoanele responsabile cu implementare *	Observații
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

* Se menționează persoana care a identificat riscul din Formularul de alertă la risc și persoana responsabilă cu riscurile de la nivelul subdiviziunii structurale, care asistă în implementarea măsurilor.

Anexa nr. 4. Formularul de alertă la risc

Formularul nr. ____

FORMULARUL DE ALERTĂ LA RISC					FAR
Denumirea subdiviziunii structurale					
Descriere risc identificat					
Circumstanțele care favorizează apariția riscului					
Descriere impact					
EVALUARE RISC INERENT					
Impact		Probabilitatea		Expunere	Profil risc
Impact	1	Scăzută	1		Ignorare
Mediu	2	Medie	2		Prudență
Maxim	3	Înaltă	3		Acțiune
DESCRIEREA ACTIUNI PREVENTIVE DE TRATARE A RISCULUI					
CONTROLUL ACȚIUNILOR					
Responsabilul de riscuri / cu secționarea riscului					
Termenul de implementare măsuri control					
DESCRIEREA RISCURILOR SECUNDARE					
	Nume și prenume	Funcția	Data	Semnătura	
Elaborat					
Verificat					
Avizat					

Anexa nr. 5. Formularul de urmărire a riscului

Formularul nr. ____

FORMULARUL DE URMĂRIRE A RISULUI				FUR
Denumire subdiviziunii structurale				
Descriere risc monitorizat				
Responsabilul cu gestionarea riscului				
Perioada monitorizării				
Acțiuni propuse inițial				
Efectul acțiunilor propuse				
Descriere impact				
REEVALUARE RISC				
Impact		Probabilitatea		Expunere
Impact	1	Scăzută	1	Ignorare
Mediu	2	Medie	2	Prudență
Maxim	3	Înaltă	3	Acțiune
ACȚIUNI DE CORECȚIE PROPUSE				
	Nume și prenume	Funcția	Data	Semnătura
Elaborat				
Verificat				
Avizat				

Anexa nr. 6. Raport anual privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor pe subdiviziune structurală

[DENUMIREA INSTITUȚIEI MEDICO-SANITARE PUBLICE]

[Denumire subdiviziune structurală în cadrul IMSP]

Nr. [.....] din [.....]

Aprob,

[Funcție conducător subdiviziune structurală]

[Nume, Prenume conducător subdiviziune structurală]

[Semnătura]

RAPORT ANUAL

**privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor în anul
la nivelul [denumire subdiviziune structurală]**

Conținut cadru

1. Scopul Raportului.
2. Analiza procesului de gestionare a riscurilor pe anul
- 2.1. Sinteza Registrului de riscuri aferent anului raportării.
- 2.2. Situația riscurilor cuprinse în Planul de măsuri.
- 2.3. Monitorizarea implementării măsurilor de control pe baza Formulelor de urmărire a riscurilor.
3. Revizuirea riscurilor.
- 3.1. Riscuri reziduale.
- 3.2. Riscuri care persistă.
- 3.3. Riscuri noi identificate.
4. Monitorizarea riscurilor de corupție, după caz
5. Registrul de riscuri actualizat
6. Concluzii și recomandări

Întocmit,

Șef subdiviziune structurală

[Nume, Prenume șef subdiviziune structurală]

[Semnătura]