 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

**PROCEDURĂ DE SICTEM PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR**

Cod: PS -06


Ediția 1

Revizia

0	1	2
3	4	5


ELABORATĂ	VERIFICATĂ	APROBATĂ
Șef secție Relații internaționale și suport managerial Svetlana Barbei	Prim Director adjunct Aliona Tostogan	Director general Elena Pintilei
		
VALABILĂ DIN DATA DE <u>01.09.2020</u>		

Prezentul document este proprietatea intelectuală a BNRM . Orice formă de reproducere, utilizare parțială sau totală a acestuia, este permisă numai cu acordul scris al BNRM.

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

CUPRINS

N/c	Denumirea componentei din cadrul procedurii	Pagina
	Pagina de gardă	1
	Evidența reviziilor și modificărilor în cadrul procedurii	2
1.	Scopul procedurii	4
2.	Domeniul de aplicare	4
3.	Documente de referință	4
4.	Definiții și abrevieri	4
5.	Descrierea procedurii	6
6.	Roluri și responsabilități în derularea activității	14
	Anexe:	
	Anexa nr.1 – Registrul riscurilor la nivel de compartiment	17
	Anexa nr.2 – Registrul consolidat al riscurilor la nivel de BNRM	18
	<i>Lista de distribuire a procedurii</i>	19

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

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.

2. Domeniu de aplicare


- (1) Prezenta procedură stabilește un cadru general unitar de identificare, analiză și gestionare a riscurilor privind realizarea obiectivelor la nivelul structurilor/compartimentelor din cadrul Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova
- (2) Furnizează personalului și conducerii BNRM un instrument de control care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod metodic și eficient, pentru atingerea obiectivelor specifice ale structurilor/ compartimentelor BNRM;
- (3) Furnizează o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate măsurile/acțiunile de control menite să prevină sau să diminueze riscurile.
- (4) Procedura se aplică de către toate structurile/compartimentele din cadrul BNRM în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor generale și a celor specifice structurilor/compartimentelor Bibliotecii.

3. Documente de referință

- (1) Legea nr 229 din 23.09.2010 privind controlul financiar public intern, cu modificările și completările ulterioare.
- (2) Standardele naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr.189 din 05.11.2015;
- (3) Regulamentul de organizare și funcționare a Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova și regulamentele de funcționare ale subdiviziunilor structurale;
- (4) Fișele postului angajaților Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova;
- (5) Manualul de management financiar și control;
- (6) Ghid metodologic privind implementarea managementului riscurilor.

4. Definiții și abrevieri

4.1. Definiții

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

Audit intern	activitate independentă și obiectivă de asigurare și consiliere, destinată să ofere valoare adăugată și îmbunătățire a activității instituției.
Evaluarea riscului	evaluarea consecințelor materializării riscului în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului.
Evitarea riscului (terminare)	tip de răspuns la risc care constă în eliminarea/restrângerea circumstanțelor/activităților care generează riscul.
Impact	consecințele (efectul) asupra obiectivelor în caz de manifestare a riscului.
Managementul riscurilor (gestionarea riscurilor)	toate procesele privind identificarea, evaluarea și aprecierea riscurilor, stabilirea responsabilităților, luarea măsurilor de atenuare sau anticipare a riscurilor, revizuirea periodică și monitorizarea progresului.
Probabilitate	o măsură a posibilității de apariție și materializare a riscului, determinată apreciativ sau prin cuantificare.
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.
Registrul riscurilor	document integrator al gestiunii riscurilor, cuprinzând o sinteză a informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor de către conducerea instituției.
Risc	o problemă (situație, eveniment, etc.) care nu a apărut încă, dar care poate apărea în viitor, caz în care obținerea rezultatelor prealabil fixate este amenințată sau potențată. Riscurile mai pot fi privite și prin prisma naturii activității, caz în care, acestea pot fi riscuri: legislative, juridice, securitatea informațiilor, financiare, profesionale, sociale, informaționale, de funcționare, patrimoniale, etc.
Risc inerent (brut)	expunerea la un anumit risc înainte să fie luată vreo măsură de tratare (atenuare) a lui
Risc residual (net)	expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de tratare (atenuare) a lui, presupunând că măsurile sunt eficace
Subdiviziune structurală	direcție /secție/centru.
Toleranța la risc	cantitatea de risc pe care instituția este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat.
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.
Valoarea riscului	produsul dintre probabilitate și impact.

4.2. Abrevieri

BNRM= Biblioteca Națională a Republicii Moldova;

SCIM = sistemul de control intern managerial;

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

CM = Comisia de Monitorizare - Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial constituită la nivelul instituției;

RR = Registrul Riscurilor.

5. Descrierea procedurii formalizate

5.1. Generalități

Managementul riscului reprezintă un element al sistemului de control intern managerial, cu ajutorul căruia sunt descoperite riscurile semnificative din cadrul BNRM, scopul final fiind menținerea acestor riscuri la un nivel acceptabil.

Principalele obiective ale sistemului de managementului riscului din cadrul BNRM sunt următoarele:


- Identificarea principalelor riscuri; cu care se confruntă instituția;
- Protejarea resurselor financiare și patrimoniale împotriva fraudei și pierderilor;
- Instituirea procedurilor adecvate pentru administrarea situațiilor de criză;
- Furnizarea unui cadru organizatoric, care se permită ca activitățile viitoare să se desfășoare într-un mod controlat și eficient;
- Îmbunătățirea procesului de planificare și celui decizional.
- menținerea amenințărilor în limitele acceptabile;
- luarea deciziilor adecvate de exploatare a oportunităților;
- contribuirea la îmbunătățirea globală a performanțelor.

Managementul riscului este un proces continuu și ciclic bazat pe activități de control și monitorizare permanentă, ceea ce presupune:

- stabilirea obiectivelor BNRM corespunzător nivelelor ierarhice ale acesteia;
- identificarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor, respectarea regulilor și a regulamentelor, încrederea în informațiile financiare, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor;
- definirea categoriilor de riscuri precum și a riscului inerent, riscului rezidual și apetitului pentru risc.
- evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia;
- monitorizarea și evaluarea riscurilor, precum și a gradului de adecvare a controalelor interne.

Gestionarea riscurilor se bazează pe analiza factorilor de risc care permite personalului de conducere din cadrul BNRM să cunoască riscurile ce ar fi posibil să afecteze atingerea obiectivelor.

În urma acestei analize care trebuie realizată sistematic, anual, cu privire la activitățile desfășurate în cadrul BNRM pentru atingerea obiectivelor, este necesar să se elaboreze planuri corespunzătoare de

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

prevenire a riscurilor cât și pentru limitarea posibilelor consecințe ale acestora, să fie stabilite persoanele responsabile cu aplicarea planurilor respective, precum și responsabili de risc care să gestioneze riscurile aferente acestor obiective.

5.2. Resurse necesare:

(1) Resurse materiale:

- Computer- Imprimantă
- Copiator
- Consumabile (toner)
- Hartie Xerox
- Dosare

(2) Resurse umane:

- Conducătorul Instituției;
- Presedintele și membrii Comisiei de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial;
- Angajații Instituției.

(3) Resurse financiare: conform bugetului BNRM.

5.3. Stabilirea obiectivelor


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

5.3.2. La stabilirea obiectivelor operaționale, conducătorii compartimentelor vor asigura ca fiecare obiectiv să corespundă principiului SMART:

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

5.4. Identificarea riscurilor

5.4.1. Identificarea unui risc presupune:

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

- (1) Definirea corectă a riscului, cu respectarea următoarelor reguli:
- riscul este o situație, un eveniment care poate să apară, o incertitudine și nu ceva sigur;
 - riscurile care nu afectează obiectivele/activitățile nu se identifică ca riscuri;
 - problemele dificile identificate nu trebuie ignorate. Ele pot deveni riscuri în situații repetitive din cadrul BNRM;
 - riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor. Impactul nu este risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor;
 - riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor;
 - problemele care vor apărea cu siguranță nu constituie riscuri, ci certitudini;
 - problemele a căror apariție este imposibilă nu constituie riscuri, ci ficțiuni.
- (2) Prezentarea cauzelor, descrierea circumstanțelor care favorizează apariția riscului;
- (3) Analiza consecințelor, în cazul materializării riscului, asupra realizării obiectivelor.

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

- (1) *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;
 - aspectele managementului: 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: regulamente și proceduri aprobate la nivel de BNRM;
 - aspecte financiare: eficiența și economiile posibile la utilizarea bugetului, problemele de contabilitate și monitorizare a cheltuielilor.
- (2) *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 și asociațiile profesionale, etc.
 - finanțare: factori ce generează majorarea/ micșorarea finanțării pentru unele acțiuni, proiecte sau programe din bugetul de stat sau proiecte ale donatorilor;
 - comunicarea externă: mijloacele, și metodele de comunicare și consultare cu părțile interesate.
- (3) Riscurile se vor identifica de câte fiecare compartiment, ținând cont de următoarele:

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

- a) riscul reprezintă posibilitatea de a se produce un eveniment care ar putea avea un impact negativ asupra realizării obiectivului;
- b) riscul cuprinde tot ceea ce poate împiedica realizarea obiectivelor, din punct de vedere a costurilor, resurselor, timpului etc. și este o amenințare obiectivă, dar care nu se va manifesta neapărat;
- c) riscurile identificate urmează a fi definite în mod explicit, clar și coerent;
- d) nu se identifică riscuri care nu afectează obiectivele / activitățile;
- e) problemele care vor apărea cu siguranță nu constituie riscuri, ci certitudini.

5.4.3. În baza analizei factorilor interni și externi, sub coordonarea managerilor de nivel superior se identifică la nivelul fiecărui compartiment, 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.

5.4.4. După identificarea riscurilor, în Registrul riscurilor fiecărei subdiviziuni structurale se va completa rubrica "Risc inerent".

5.5. Evaluarea riscurilor

(1) Evaluarea riscurilor constă în parcurgerea următoarelor faze:

- a) evaluarea și determinarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- b) evaluarea și determinarea impacului asupra obiectivelor;
- c) evaluarea expunerii la risc (valoarea riscului) ca o combinație între probabilitate și impact.

(2) *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* (este puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3 – 5 ani); s-a întâmplat de foarte puține ori până în prezent;
- 2 – probabilitate medie* (riscul se poate manifesta într-un interval de 1-3ani ; s-a întâmplat de câteva ori în ultimii 3 ani);
- 3 – probabilitate înaltă* (este probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp (< 1 an); s-a întâmplat de câteva ori în ultimul an);

(3) *Evaluarea și determinarea impacului asupra obiectivelor:* în dependență de impactul pe care îl are riscul asupra atingerii obiectivului, se va acorda un scor de la 1 la 3:

- 1 – impact minim; 2 – impact mediu; 3 – impact maxim sau ridicat.*

(4) *Evaluarea expunerii la risc (valoarea riscului) – vezi Fig. nr.1;*


 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

Figura nr.1 Expunerea la risc

I m p a c t u l	înalt	Monitorizare / tratare	Tratare	Tratare
	mediu	Tolerare	Monitorizare / tratare	Tratare
	scăzut	Tolerare	Tolerare	Monitorizare / tratare
		mică	medie	înaltă
		P r o b a b i l i t a t e a		

Nivel scăzut – zona verde
Nivel mediu – zona galbenă
Nivel înalt – zona roșie


Drept urmare a procesului de evaluare a riscurilor, în Registrul riscurilor urmează va fi completată rubrica "Evaluarea inițială a riscului (sub-rubricile „Probabilitatea”, "Impact" și "Valoarea riscului").

5.6.Prioritizarea riscurilor

(1) În dependență de importanța obiectivelor/activităților pe care potențial le pot afecta riscurile identificate, aceste se clasifică în riscuri majore, riscuri moderate și riscuri minore (vezi Tabelul nr. 2).

Tabelul nr.2. Prioritizarea riscurilor

	Categoriile de riscuri	Prioritate	Termen
	Riscuri majore	1	Necesită concentrarea atenției conducerii BNRM pentru adoptarea/implementarea unor măsuri urgente de prevenire/control adecvate.
	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 structurii unității, față de care nu este necesară adoptarea unor măsuri suplimentare, ci doar aplicarea celor existente.

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

5.7. Determinarea toleranței la risc

Toleranța la risc reprezintă ”cantitatea” de risc pe care BNRM este pregătită să o tolereze și presupune următoarele:


- a) pentru fiecare risc identificat este necesară Efectuarea unor comparații ale nivelului expunerii la risc cu nivelul toleranței la risc;
- b) se analizează deviație expunerii la risc față de toleranța la risc și se stabilește dacă riscul este tolerabil sau nu;
- c) dacă expunerea la risc este mai mică sau egală cu toleranța la risc, nu se impun măsuri de control al riscului, 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.

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 următor:

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

5.8. Reacția la riscuri

- (1) În baza rezultatelor evaluării riscurilor și nivelului de toleranță stabilit, urmează 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 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.

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

- (4) 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* – se recomandă pentru riscurile cu expunere scăzută (mai mică decât toleranța la risc) și nu impune luarea unor măsuri de control al riscurilor.
 - 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.
 - Evitarea (eliminarea/terminarea) riscurilor* – eliminarea activităților care generează riscurile.
 - Transferarea (externalizarea) riscurilor* – încredințarea gestionării riscului unui terț care are capacitatea necesară gestionării acestui risc, în baza unui contract încheiat. Riscurile legate de credibilitatea și imaginea entității nu pot fi transferate.
 - Tratarea (atenuarea) riscurilor* – implementarea instrumentelor/măsurilor de control intern managerial pentru a menține riscurile în limitele acceptabile (tolerabile).
- (8) 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:
- "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 "tratare" și /sau "transferare".
- (9) În rubrica "Deținătorul riscului/responsabil de risc" se specifică subdiviziunea/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".
- (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 al riscurilor, țin de competența nemijlocită a conducătorului de subdiviziune și conducătorilor de nivel superior în subordinea cărora se află subdiviziunea structurală.

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

(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, și raportează în scris riscurile respective către BNRM pentru a fi înregistrate în Registrul consolidat al riscurilor.

5.9. Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

(1) Monitorizarea măsurilor de control se realizează astfel:

- a) Pentru compartimentele din cadrul BNRM – semestrial, 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 raportarea a activității.
- b) Pentru implementarea măsurilor de control la nivel de BNRM – în baza informațiilor prezentate de subdiviziuni, Comitetul de risc/responsabilul de risc 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 BNRM.

(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. Responsabilii de riscuri din cadrul subdiviziunilor structurale (în special 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 structurale sau responsabilul desemnat va asigura actualizarea Registrului riscurilor pe parcursul anului, ținând cont de noile circumstanțe care influențează realizarea obiectivelor operaționale.

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

(6) Responsabilii de riscuri 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 în gestiunea căreia s-au transferat.

5.10. Registrul riscurilor

- (1) Registrul riscurilor reprezintă un document care integrează informațiile etapelor gestionării riscurilor.
- (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 BNRM.
- (4) *Registrul riscurilor* se completează și se conduce la nivel de fiecare subdiviziune structurală din cadrul BNRM, conform Anexei nr.1.
- (5) La nivel de BNRM se instituie și se gestionează **Registrul consolidat al riscurilor**, conform Anexei nr.2, care înglobează atât riscurile semnificative și strategice cât și cele escaladate de către
- (6) subdiviziunile structurale. Registrul consolidat al riscurilor se completează și se gestionează de către șeful compartimentului care poate delega funcția respectivă.
- (7) Pentru obiectele investiționale cu finanțare externă se vor institui și conduce registre separate, de către unitățile de implementare.
- (8) 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 analogic gestionării riscurilor operaționale.
- (9) Registrele se vor ține în format electronic și pe suport de hârtie.
- (10) Responsabilul de ținerea Registrului riscurilor, cu drept de actualizare și/sau modificare se face conducătorul subdiviziunii structurale, care poate delega atribuția respectivă, fără a fi exonerat de răspunderea finală.
- (11) Registrele riscurilor subdiviziunilor structurale vor fi aprobate de către conducătorul ierarhic superior în subordinea căruia este subdiviziunea, iar Registrul consolidat al riscurilor, de către directorul general.

6. 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 precum și ale fiecărui angajat.

6.1. Actorii implicați în managementul riscurilor

- a) Managerii superiori
- b) Managerii operaționali

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

- c) Personalul de execuție
- d) Comitetul de risc / responsabil de riscuri desemnat la nivel de instituție.

6.2. Rolul managementului superior

Managementul superior (director general, directori adjuncți, contabil-șef) deține responsabilitatea finală privind managementul riscurilor, asigurând:

- a) sprijinirea politicii BNRM în domeniul managementului riscurilor;
- b) conformitatea cu capacitatea BNRM de a-și asuma riscul;
- c) supravegherea procesului de management al riscului.

Directorul general al BNRM stabilește / actualizează prin ordin Echipa de gestionare a riscurilor (EGR) la nivelul instituției, coordonată de către un președinte, persoană care deține funcție de conducere și este diferită de persoana care coordonează Comisia de monitorizare.

6.3. Rolul managementului operațional

Managerii operaționali (conducătorii subdiviziunilor structurali) sunt responsabili de :

- a) identificarea riscurilor semnificative care pot afecta obiectivele stabilite (ședințe, discuții, ateliere de lucru);
- b) stabilirea toleranței la risc;
- c) evaluarea probabilității riscurilor identificate;
- d) prioritizarea riscurilor;
- e) stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor;
- f) raportarea riscurilor semnificative, care depășesc posibilitățile de gestionare, sau care privesc mai multe compartimente, inclusiv a modului în care se gestionează riscurile la nivel de compartiment;
- g) verificarea eficacității măsurilor de gestionare a riscurilor.

6.4. Rolul managementului de execuție


Personalul de execuție este responsabil de :

- a) identificarea riscurilor asociate obiectivelor operaționale;
- b) informarea managerului superior cu privire la riscurile specifice;
- c) participarea la evaluarea probabilității riscurilor identificate;
- d) menținerea în alertă a riscurilor asociate ariei proprii de responsabilitate;
- e) raportarea pe linie ierarhic superioară a tuturor incidentelor, accidentelor și erorilor;
- f) conformarea cu instrucțiunile, politicile și procedurile de securitate.

6.5. Rolul responsabilului de securitatea și sănătatea în muncă

Responsabilul de securitatea și sănătatea în muncă are următoarele responsabilități și competențe:

- a) stabilește posturile și funcțiile în vederea evaluării riscurilor;
- b) aplică procedurile proprii conform legislației în vigoare;
- c) transmite structurilor organizatorice rezultatele evaluărilor;

 BIBLIOTECA NAȚIONALĂ A REPUBLICII MOLDOVA	MANAGEMENTUL RISCURILOR	Ediția 1
		Revizia 0

d) elaborează planul de măsuri pentru evitarea/ reducerea riscurilor.

6.6. Rolul responsabilului de riscuri desemnat la nivel de instituție

Scopul înființării unui responsabilului de riscuri la nivel de instituție este de a stabili un mecanism eficient pentru a raporta managementului de vîrf cele mai semnificative riscuri.

Responsabilitățile responsabilului de riscuri desemnat la nivel de instituție sunt orientate să:

- a) sprijine/supravegheze/coordoneze procesul de management al riscurilor;
- b) sistematizeze informația cu privire la gestionarea riscurilor de către subdiviziunile structurale;
- c) elaboreze proiectul Registrului riscurilor de la nivelul BNRM, prin centralizarea registrelor de riscuri de la nivelul compartimentelor, actualizate anual;
- d) analizeze cum sunt gestionate riscurile semnificative;
- e) elaboreze informațiile privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor în cadrul BNRM;
- f) arhiveze documentele legate de gestionare a riscurilor.

6.7. Rolul Comitetului director

Comitetul director:

- a) analizează informațiile/datele/aspectele legate de desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul BNRM, cuprinse în informările anuale;
- b) avizează măsurile ce se impun în vederea implementării și bunei funcționări a procesului de gestionare a riscurilor la nivelul BNRM.

6.8. Rolul auditului intern cu privire la procesul de management al riscului

Responsabilitățile auditului intern cu privire la managementul riscurilor includ:

- a) furnizarea unei asigurări cu privire la procesul de management al riscurilor;
- b) Evaluarea procesului de management al riscului;
- c) Analiza funcționalității și eficienței activităților de control stabilite pentru gestionarea/diminuarea riscurilor semnificative;
- d) Evaluarea procesului de monitorizare și raportare a riscurilor semnificative;
- e) Consilierea cu privire la organizarea procesului de management al riscurilor.



**BIBLIOTECA NAȚIONALĂ
A REPUBLICII MOLDOVA**

**MANAGEMENTUL
RISCURILOR**

Ediția 1

Revizia 0



BIBLIOTECA NAȚIONALĂ
A REPUBLICII MOLDOVA

MANAGEMENTUL
RISCURILOR

Ediția 1

Revizia 0

Anexa nr.1
Aprobat

_____ 2020

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	
	Impact	Prob. Valori					Impact	Prob. Valori			
Obiectivul: (Ce scop urmează să fie atins)											
1	2	3	4= 2x3	5	6	7	8	9	10	11= 9x10	12
Ce poate să împiedice la atingerea obiectivului?	Gravitatea/importanta riscului (impact înmulțit la probabilitate)			Cum urmează să fie abordat riscul? - acceptare - minimizare - eliminare - împărțare	Acțiunea care decurge din reacția la risc în col. 5	Persoana responsabilă de obiectiv, activitate și, ca urmare de executarea acțiunii		Riscul rămas după implementarea măsurilor de control			

Anexa nr.2
Aprobat



BIBLIOTECA NAȚIONALĂ
A REPUBLICII MOLDOVA

MANAGEMENTUL
RISCURILOR

Ediția 1

Revizia 0

LISTA DE DISTRIBUIRE A PROCEDURII

Nr. crt.	Scopul difuzării	Compartiment/Organism
3.1.	Informare și aplicare	Toate structurile/compartimentele BNRM, conform organigramei în vigoare
3.2.	Informare	Consiliul de Administrație
3.3.	Arhivare	Secția Relații internaționale și suport managerial
3.4.	Coordonare, control	Comisia de monitorizare