

Anexă

la Ordinul Agenției Feroviare
nr. 16 din 10.10.2024

**STRATEGIA
DE MANAGEMENT A RISCURILOR
ÎN CADRUL AGENȚIEI FEROTVIARE**

I. Scopul, misiunea și obiectivele Strategiei

1. Strategia de management al riscurilor în cadrul Agenției Feroviare (în continuare 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.

2. **Scopul** principal al Strategiei este instituirea unui cadru integrat și unitar cu privire la implementarea unui management al riscurilor în mod eficient și complet, pentru a asigura buna guvernare în cadrul Agenției Feroviare bazată pe principii de transparență și răspundere, economicitate, eficiență și eficacitate, legalitate și echitate, etică și integritate.

3. **Misiunea** Strategiei de management al riscurilor constă în:

- 3.1. identificarea și stabilirea activităților care conduc la nerealizarea obiectivelor;
- 3.2. identificarea potențialelor „amenințări”;
- 3.3. anticiparea măsurilor necesare de prevenire și/sau control.

4. Strategia reprezintă un ansamblu de operațiuni și reguli întru implementarea managementului riscurilor cu furnizarea descrierii acțiunilor și măsurilor de control destinate prevenirii apariției și gestionării riscurilor.

5. Strategia este un instrument important de lucru destinat angajaților și conducerii Agenției Feroviare (în continuare Agenția) în vederea gestionării riscurilor care le pot afecta atingerea obiectivelor, precum și anticiparea și reacționarea la diferite evenimente în scopul atingerii următoarelor **obiective**:

5.1. integrarea completă a managementului riscurilor în cultura organizațională a Agenției, în procesele de planificare și de luare a deciziilor;

5.2. eficientizarea managementului riscurilor;

5.3. asigurarea cadrului pentru identificarea evaluarea tratarea, monitorizarea, coordonarea și raportarea riscurilor;

5.4. asigurarea monitorizării continue, eficacității și conformității procesului de management al riscurilor;

5.5. anticiparea și/sau reacția de răspuns la schimbările geo-politice, sociale și legislative, care pot afecta continuitatea activității Agenției.

II. Definiții și noțiuni de bază

6. În sensul prezentei Strategii următoarele noțiuni se definesc astfel:

6.1. **Control intern managerial** - un sistem organizat de managerul Agenției și personalul acesteia în scopul asigurării bunei guvernări, care cuprinde totalitatea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor și activităților realizate în cadrul Agenției pentru a gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate;

6.2. **Coordonatorul sistemului de CIM** – angajatul responsabil de organizarea, implementarea și dezvoltarea sistemului de Control intern managerial în Agenție (în continuare CIM), inclusiv de Registrul consolidat al riscurilor la nivelul Agenției;

6.3. **Managementul riscului** – procesul, în cadrul căruia Agenția gestionează incertitudinea ce ține de evenimentele viitoare, care ar putea influența atingerea obiectivelor

strategice și operaționale. O abordare riguroasă și coordonată privind identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor; activități coordonate în scopul conducerii și controlului organizației, cu privire la riscuri;

6.4. **Subdiviziune structurală** – direcție, după caz, /secție/serviciu;

6.5. **Manageri operaționali** – conducătorii subdiviziunilor structurale – responsabili de organizarea, implementarea și dezvoltarea sistemului CIM în subdiviziunile din subordine;

6.6. **Activitate de control** – politici și proceduri stabilite pentru abordarea riscurilor și atingerea obiectivelor Agenției;

6.7. **Obiective strategice** – urmăresc atingerea scopurilor de bază ale entității și derivă din politicile guvernamentale în domeniu. Sunt obiective pe termen mediu și lung (de regulă 3-5 ani) și se referă la ansamblul activităților entității sau la componentele majore ale acesteia și care se formulează pornind de la misiunea Agenției;

6.8. **Obiective operaționale** – obiectivele aferente activității operaționale a entității (se stabilesc pe termen scurt de până la 1 an), contribuind de regulă, direct sau indirect, la atingerea obiectivelor strategice;

6.9. **Obiective individuale** – obiective stabilite pentru fiecare angajat, de comun cu superiorul acestuia, pentru realizarea obiectivelor trasate subdiviziunii din care face parte;

6.10. **Risc** – posibilitatea de a se produce un eveniment care ar putea avea un impact asupra îndeplinirii obiectivelor. Efectul incertitudinii asupra realizării obiectivului;

6.11. **Risc inherent** - expunerea la un anumit risc înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a lui sau de control;

6.12. **Risc rezidual** - riscul care rămâne după tratarea lui, în pofida implementării activităților de control;

6.13. **Sursă de risc** – element care, singur sau în combinație cu altele, are potențialul intrinsec de a genera un risc;

6.14. **Eveniment** – apariție sau modificare a unui set de împrejurări. Un eveniment poate consta din ceva ce nu se întâmplă;

6.15. **Consecință** – efectul unui eveniment care afectează obiectivele. Un eveniment poate produce o serie de consecințe. O consecință poate fi certă sau incertă și poate avea efecte pozitive sau negative asupra obiectivelor. Consecințele inițiale pot declanșa reacții în lanț;

6.16. **Identificarea riscurilor** – proces de descoperire, recunoaștere și descriere a riscurilor. Identificarea riscurilor implică identificarea surselor de risc, a evenimentelor, a cauzelor și a potențialelor consecințe ale acestora;

6.17. **Analiza riscului** – procesul de înțelegere a naturii riscului și de determinare a nivelului de risc. Analiza riscului oferă baza pentru *evaluarea riscului* și deciziile privind *tratarea riscului*;

6.18. **Evaluarea riscului** - evaluarea probabilității de materializare a riscului în combinație cu evaluarea consecințelor de materializare a acestuia;

6.19. **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;

6.20. **Risc controlat** – riscul pentru care Agenția este pregătită să implementeze activități de control în caz de necesitate, sau a implementat măsuri de control de atenuare a expunerii la riscuri, care includ acțiuni destinate să minimizeze efectele și/sau probabilitatea acestui risc;

6.21. **Registrul consolidat al riscurilor** – document integrator al managementului riscurilor ce cuprinde totalitatea riscurilor înregistrate și monitorizate, precum și sinteza informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor. Instrumentul de lucru care cuprinde elementele necesare gestionării eficiente a riscurilor;

6.22. **Toleranța la risc (apetitul de risc)** – disponibilitatea Agenției de a suporta riscul, după tratarea lui, pentru a-și atinge obiectivele. Pragul stabilit ca fiind limita acceptabilității unui anumit risc tratat în mod rezonabil sau netratat (pentru care unele măsuri suplimentare de diminuare ar genera costuri excesive);

- 6.23. *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;
- 6.24. *Expunere la risc (gravitatea riscurilor, importanța riscurilor)* – evaluarea pericolului potențial pentru obiectiv, reprezentat de evenimentele cu impact negativ (produsul între probabilitate și impact). Această evaluare combină o evaluare atât a impactului asupra obiectivului, cât și probabilitatea materializării riscului;
- 6.25. *Măsură de control* – măsură care modifică riscul. Include orice proces, politică, dispozitiv, practică sau alte acțiuni care modifică riscul;
- 6.26. *Reacție la risc* - strategia adoptată cu privire la risc, ce cuprinde și măsuri de control, după caz;
- 6.27. *Gestionarea riscurilor* – totalitatea proceselor privind identificarea, evaluarea și aprecierea riscurilor, stabilirea responsabilităților, luarea de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, revizuirea periodică și monitorizarea progresului;
- 6.28. *Impact* – consecința/efectul generat asupra obiectivelor în cazul când un risc se materializează;
- 6.29. *Probabilitate* – posibilitatea ca un anumit eveniment/risc să aibă loc sau să se materializeze;
- 6.30. *Valoarea riscului* – cuantificarea combinației dintre impact și probabilitate, definită ca produsul acestora;
- 6.31. *Prioritizarea riscurilor* – stabilirea ordinii de priorități în tratarea riscurilor, având în vedere alocarea judicioasă a resurselor;
- 6.32. *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;
- 6.33. *Strategia de risc* - abordarea generală pe care o are Agenția în privința riscurilor;
- 6.34. *Acceptarea (tolerarea) riscului* - tip de reacție la risc care constă în neluarea unor măsuri de control al riscurilor și este adecvat pentru riscurile inerente a căror expunere este mai mică decât toleranța la risc;
- 6.35. *Evitarea riscului* - tip de reacție la risc care constă în eliminarea/restrângerea circumstanțelor/ activităților care generează riscul;
- 6.36. *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;
- 6.37. *Monitorizarea riscului* – tip de răspuns la risc care constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanentă supraveghere, parametrul supravegheat cu precădere fiind probabilitatea;
- 6.38. *Clasarea riscului* - procedeu aplicabil riscurilor apreciate de către Coordonatorul CIM, ca nerelevante în raport cu obiectivele specifice ale subdiviziunii structurale;
- 6.39. *Escaladarea riscului* - procedeu prin care managerii operaționali alertează nivelul ierarhic imediat superior, Coordonatorul CIM sau responsabilul de management al riscului pe entitate cu privire la riscurile pentru care subdiviziunea structurală nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora;
- 6.40. *Revizuirea riscurilor* – activitate desfășurată pentru a determina oportunitatea, adecvarea și eficiența subiectului legate de atingerea obiectivelor stabilite;
- 6.41. *Responsabil cu riscuri* – managerii operaționali sau persoana desemnată, colectează informațiile privind riscurile existente din cadrul subdiviziunii, elaborează și actualizează Registrul riscurilor subdiviziunii.

III. Cadrul de referință și domeniul de aplicare

7. Strategia de management a riscurilor a fost elaborată ținând cont de prevederile următoarelor acte normative:

- 7.1. Legea nr 229 din 23.09.2010 privind controlul financiar public intern;
- 7.2. Ordinul ministrului finanțelor nr.189 din 05.11.2015 de aprobare a Standardelor naționale de control intern în sectorul public;
- 7.3. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.759/2022 cu privire la organizarea și funcționarea Agenției Feroviare;
- 7.4. Procedurile interne/regulamentele de organizare și funcționare ale subdiviziunilor structurale.

8. Prezenta strategie este un instrument important întru implementarea managementului riscurilor, reprezintă un ansamblu de operațiuni și reguli și este concepută a fi utilizată de către toate subdiviziunile structurale ale Agenției în vederea gestionării riscurilor care le pot afecta atingerea obiectivelor operaționale.

9. Conducerea Agenției asigură elaborarea și aprobarea planurilor strategice și anuale, precum și a strategiei de management al riscurilor.

10. Procesul de management al riscurilor se desfășoară la toate nivelele Agenției și nu se limitează doar la nivelul conducerii autorității.

11. Conducătorii subdiviziunilor structurale din Agenția stabilesc și evaluează riscurile care pot influența atingerea obiectivelor strategice și operaționale.

12. Fiecare subdiviziune din cadrul autorității elaborează Registrul riscurilor, care ulterior urmează a fi integrat în Registrul consolidat al riscurilor Agenției.

IV. Guvernarea procesului de management al riscurilor

13. Managementul riscurilor necesită implicarea întregului personal al Agenției, atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul Agenției.

14. Implementarea 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.

15. **Managementul superior** – conducerea de vârf a Agenției este responsabilă pentru buna guvernare, inclusiv organizarea, dezvoltarea și implementarea sistemului CIM la nivel de Agenție, precum și încurajarea și promovarea politicii de Management al riscurilor la nivelul Agenției; monitorizarea și supravegherea implementării activităților de control, evaluare și raportare în procesul de Management al riscurilor.

16. **Coordonatorul CIM** – responsabil cu organizarea, coordonarea, suportul, supravegherea și raportarea activităților de implementare/dezvoltare a CIM în cadrul Agenției, inclusiv organizarea desfășurării procesului de management al riscurilor.

17. **Managerii operaționali** – responsabili de organizarea, implementarea și dezvoltarea sistemului CIM în subdiviziunile din subordine, identifică, evaluează, înregistrează riscurile, inclusiv cele de fraudă și corupție, elaborând „Registrul riscurilor”, stabilesc strategia de gestionare a riscurilor și măsurile de control, monitorizează implementarea măsurilor de control, revizuieste și raportează anual rezultatele obținute elaborând „Raportul privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivel de subdiviziune”. De asemenea managerii operaționali sunt responsabili de:

- 17.1. identificarea riscurilor semnificative, care pot afecta obiectivele stabilite;

- 17.2. stabilirea toleranței la risc;
- 17.3. evaluarea probabilității și impactului riscurilor identificate ;
- 17.4. prioritizarea riscurilor;
- 17.5. stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor;
- 17.6. raportarea riscurilor semnificative, care depășesc posibilitățile de gestionare sau care privesc mai multe subdiviziuni;
- 17.7. verificarea eficacității măsurilor de gestionare a riscurilor.

În funcție de mărimea subdiviziunii, conducătorul acesteia poate desemna un responsabil cu riscuri.

18. Subdiviziunea structurală responsabilă de managementul riscurilor este Direcția management instituțional – responsabilitățile subdiviziunii sunt orientate să:

- 18.1. sprijine/supravegheze/coordoneze procesul de management al riscurilor;
- 18.2. sistematizeze informația cu privire la gestionarea riscurilor de către subdiviziunile structurale (elaborează și deține Registrul consolidat al riscurilor la nivelul Agenției);
- 18.3. analizeze și monitorizeze cum sunt gestionate riscurile semnificative (elaborează Raportul privind eficiența managementului riscurilor la nivelul Agenției);
- 18.4. raporteze managementului superior riscurile majore care pot afecta realizarea obiectivelor strategice și cele operaționale ale Agenției.

V. Procesul de management al riscurilor

19. Procesul de management al riscurilor, în esența sa, este un proces iterativ și dinamic, este un proces care se desfășoară la toate nivelurile Agenției, nu doar limitat la nivelul managementului superior și presupune parcurgerea următoarelor etape succesive:

- 19.1. *Identificarea riscurilor și a factorilor ce au favorizat apariția acestora:*
 - 19.1.1. stabilirea obiectivelor strategice/operaționale/individuale;
 - 19.1.2. stabilirea activităților și acțiunilor necesare pentru realizarea obiectivelor;
 - 19.1.3. definirea amenințărilor și potențialelor pericole care pot conduce la nerealizarea obiectivelor stabilite.
- 19.2. *Evaluarea riscurilor:*
 - 19.2.1. Expunerea la risc/ Valoarea riscului;
 - 19.2.2. Prioritizarea intervenției;
 - 19.2.3. Toleranța la risc;
 - 19.2.4. Profilul de risc al Agenției.
- 19.3. *Gestionarea și tratarea riscurilor*
 - 19.3.1. Strategii aplicabile managementului riscurilor/ Reacția la riscuri;
 - 19.3.2. Măsuri de control.
- 19.4. *Înregistrarea riscurilor.*
- 19.5. *Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor.*

1. Identificarea riscurilor și a factorilor ce au favorizat apariția acestora

20. Managerii operaționali sunt implicați în planificarea operațională, stabilind obiective operaționale și individuale în baza obiectivelor strategice. Obiectivele sunt interdependente și corelate cu toți factorii implicați. Riscurile sunt direct legate de obiectivele stabilite și de activitățile a căror implementare este necesară pentru atingerea acestor obiective.

21. Stabilirea obiectivelor este primordială, dat fiind faptul că managementul riscurilor este relevant doar dacă obiectivele sunt clare și bine cunoscute în cadrul Agenției.

22. La stabilirea obiectivelor operaționale, managerii operaționali vor asigura ca fiecare obiectiv să corespundă principiului SMART (Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant, încadrat în Timp):

- 22.1. **Specific** – concret, detaliat, focalizat și bine definit, indică exact ceea ce se dorește a se obține, este clar exprimat, nu presupune nici o îndoială, este direct, pune accentul pe acțiuni și rezultat scontat;
- 22.2. **Măsurabil** – poate fi cuantificat în termeni cantitativi și /sau calitativi;
- 22.3. **Accesibil (de atins)** – poate fi realizat, ținând cont de aptitudinile, capacitățile, resursele, timpul disponibil și constrângerile externe care pot surveni;
- 22.4. **Relevant** – este orientat spre atingerea unui rezultat relevant pentru autoritate și reflectă contextul și mediul în care activează acesta;
- 22.5. **Încadrat în timp** – conține un termen concret de realizare a obiectivului.

23. În procesul de identificare a riscurilor se bazează pe 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.

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

25. Identificarea riscului reprezintă prima și cea mai importantă fază a procesului de management al riscului, aceasta constând în identificarea pericolelor potențiale care există în cadrul entității. Acesta își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării efectelor pe care acestea le pot produce.

26. Identificarea riscurilor care pot conduce la nerealizarea obiectivelor stabilite și la afectarea imaginii Agenției este o cerință prioritară și presupune identificarea surselor de risc, a evenimentelor, a cauzelor și a potențialelor consecințe ale acestora.

27. Procesul de identificare a riscurilor începe cu efectuarea unei analize a mediului intern și extern în scopul elucidării factorilor interni și externi care pot genera circumstanțe sau situații de risc și care pot influența realizarea obiectivelor operaționale/strategice. La această etapă se va stabili geneza riscurilor:

- 27.1. **Sursa de risc exogen** (mediu extern) – factori de risc aflați în afara controlului Agenției, de exemplu: instabilitate politică, norme lacunare și/sau desuete, reglementări eterogene, lipsa reglementărilor, competențe neclare/ambigue, acorduri și colaborări ineficiente/insuficiente, incidente de securitate cibernetică, schimbări climatice, crize (ex. energetică), focare pandemice, etc.
- 27.2. **Sursa de risc endogen** (mediu intern) – factori de risc organizaționali/ instituționali sunt factorii aflați sub controlul Agenției, de exemplu: management defectuos, proceduri neconforme, nerespectarea politicilor și procedurilor, inclusiv a celor anticorupție, acte și regulamente interne neunitare, sistem ineficient/insuficient de formare profesională a angajaților, obiective nerelevante/ nemăsurabile, etc.
- 27.3. **Sursa de risc operațional** – factori ce rezultă din procedurile și procesele de lucru din cadrul Agenției, de exemplu: management al timpului defectuos, securitatea informațiilor, lipsa mecanismului de control și monitorizare în procesul de lucru, atribuții reale cu o sferă de acțiune mai largă decât cele formale, etc.
- 27.4. **Sursa de risc individual** – factori determinați de particularitățile individuale ale angajaților, de exemplu: insuficiența pregătirii profesionale, reziliență insuficientă, abilități de comunicare deficitare, competențe nespecifice, experiență irelevantă,

evaluarea subiectivă a performanțelor, programe de instruire insuficiente/ineficiente, lipsa integrității profesionale, etc.

28. În baza analizei factorilor/surselor de risc se vor identifica problemele importante care pot fi recurente sau care se pot materializa în procesul de desfășurare a activității și care ar avea ca efect nerealizarea sau realizarea parțială a obiectivelor/acțiunilor prestabilite. Toate problemele/riscurile identificate urmează a fi definite în mod explicit, clar și coerent și consemnate în *Registrul riscurilor* subdiviziunii structurale la rubrica „Risc”. Pentru fiecare obiectiv se vor identifica cel puțin 2 și cel mult 7 riscuri, în funcție de complexitatea obiectivului cantitatea riscurilor poate fi mai mare.

29. Identificarea riscurilor se poate realiza prin mai multe metode, cum ar fi:

- 29.1. chestionare interne;
- 29.2. autoevaluare;
- 29.3. jurnale de activități;
- 29.4. diagrame de proces și de flux;
- 29.5. ședințe periodice cu angajații implicați, brainstorming.

30. În faza de identificare a riscurilor se recomandă implicarea tuturor angajaților, deoarece, în majoritatea cazurilor, ei cunosc cel mai bine pericolele și evaluarea riscului să va baza pe condiții existente.

31. În procesul de definire a riscurilor se va ține cont de următoarele aspecte importante:

- 31.1. riscul este o situație, un eveniment posibil, o incertitudine și nu ceva sigur;
- 31.2. situațiile care nu afectează obiectivele/activitățile nu se identifică ca riscuri;
- 31.3. conjuncturile dificile nu trebuie ignorate, ele pot deveni riscuri în situații recurente;
- 31.4. riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor/acțiunilor;
- 31.5. problemele care se vor materializa cu siguranță nu sunt riscuri, ci certitudini;
- 31.6. prezentarea structurală a riscului conține, de obicei, patru elemente – surse, evenimente, cauze și consecințe;
- 31.7. riscurile au o cauză și un efect. Cauza este un context favorabil apariției riscului. Efectul este impactul materializării riscului.

2. Evaluarea riscurilor

32. Ulterior identificării riscurilor, urmează etapa de evaluare, care are drept scop final stabilirea ierarhiei riscurilor și prioritizarea acestora în funcție de toleranța la risc a Agenției.

33. Obiectivul evaluării și prioritizării riscurilor este de a analiza semnificația riscurilor identificate și de a acorda prioritate rezultatului și resurselor disponibile.

34. Evaluarea riscurilor se efectuează într-un mod menit să faciliteze monitorizarea și identificarea ordinii de prioritate în privința riscurilor, permite o clasificare a acestora și definirea priorităților în vederea limitării apariției unui risc major.

35. **Evaluarea mediului intern** (puncte forte și slabe) include:

- 35.1. *Factori ce țin de resurse umane*: abilități, competențe, experiență, evaluarea performanțelor, programe de instruire, sisteme de dezvoltare a carierei etc;
- 35.2. *Aspectele managementului*: canale de comunicare, mecanisme de coordonare internă, sisteme de gestionare, aspecte ce țin de planificare și raportare, răspundere, transparență;
- 35.3. *Capacitatea tehnologică*: dotarea tehnică și sisteme informaționale utilizate;

- 35.4. *Cadrul normativ instituțional*: regulamente și proceduri aprobate;
 35.5. *Aspecte financiare*: eficiența și economiile posibile la utilizarea bugetului, problemele de contabilitate și monitorizare a cheltuielilor.

36. **Evaluarea mediului extern** (oportunități și amenințări) include:

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

37. În baza analizei factorilor interni și externi, sub coordonarea conducătorilor subdiviziunilor structurale, se identifică la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale, 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.

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

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

2.1. Expunerea la risc

40. Evaluarea riscurilor se realizează prin estimarea probabilității de materializare și a impactului/consecințelor pe care acestea le au asupra activităților stabilite pentru realizarea obiectivelor, permite o clasificare a acestora și definirea priorităților în vederea limitării apariției unui risc major.

41. Evaluarea și prioritizarea riscurilor identificate se realizează pe baza *impactului* și a *probabilității*, astfel:

- 41.1. *Estimarea probabilității* de apariție/materializare a riscurilor presupune determinarea sau aprecierea unei probabilități/incertitudini și se realizează conform Figurii nr.1. O metodă de estimare a probabilității de materializare a riscului o reprezintă luarea în calcul a frecvenței de materializare a unor riscuri în trecut.

Figura nr.1

Interpretarea evaluării probabilității

	Probabilitate scăzută	Probabilitate medie	Probabilitate ridicată
	0-20%	20-80%	peste 80%
Estimarea probabilității asupra obiectivului/acțiunii în cazul materializării riscului	Probabilitatea ca un eveniment nefavorabil să aibă loc este practic imposibil sau foarte scăzut	Există probabilitate moderată de a se produce un eveniment nefavorabil. Probabilitatea producerii evenimentului este susținută de dovezile anterioare sau de cunoștințele despre evenimentul care a avut loc.	Probabilitatea ca un eveniment nefavorabil să aibă loc este relativ mare. Evenimentul are loc frecvent și/sau există suficiente probe/cunoștințe precum că evenimentul se va manifesta.
Nivel de probabilitate	1	2	3

- 41.2. *Estimarea impactului (consecințe)* în cazul materializării riscurilor aceasta reprezintă activitatea de măsurare a efectelor posibile asupra obiectivelor/activităților și realizează conform Figurii nr.2. Impactul se referă la toate efectele posibile generate de manifestarea acestuia.

Figura nr.2

Interpretarea evaluării impactului			
	Impact minim	Impact mediu	Impact major/critic Consecințe grave
	0-20%	20-80%	peste 80%
Estimarea impactului asupra obiectivului/acțiunii în cazul materializării riscului	În cazul în care evenimentul are loc, activitățile/ procesele planificate nu sunt perturbate sau sunt perturbate în mică măsură. Soluționarea problemei nu va necesita resurse suplimentare.	În cazul în care evenimentul are loc, activitățile/ procesele sunt moderat perturbate. Soluționarea problemei va necesita resurse suplimentare pentru atingerea obiectivelor.	În cazul în care apare evenimentul, activitățile/procese sunt perturbate în mod semnificativ și sunt necesare resurse suplimentare considerabile pentru realizarea obiectivelor. Alternativ, această categorie este utilizată pentru descrierea evenimentelor care ar împiedica realizarea obiectivelor.
Nivel impact	1	2	3

- 41.3. *Expunerea la risc/ Valoarea riscului* este produsul dintre probabilitate și impact pe care le poate resimți Agenția în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

$$\text{Valoarea riscului (VR)} = \text{Probabilitate (P)} \times \text{Impact (I)}$$

42. Un nivel minim de clasificare reprezintă clasificarea riscurilor pe trei nivele, rezultatul fiind o matrice „3x3”, unde fiecare risc aparține unei celule a tabelului, în funcție de impactul potențial și probabilitate. În rezultatul cuantificării impactului și a probabilității se va stabili valoarea riscului, și în dependență de rezultatul obținut, se va concluziona asupra necesității de intervenție potrivit Figurii nr.3.

Figura nr. 3

Valoarea riscului în funcție de probabilitate și impact				
IMPACT	critic	3	6	9
	moderat	2	4	6
	redus	1	2	3
		posibil	probabil	sigur
PROBABILITATE				

43. Procedura de evaluare a riscurilor conține următoarele acțiuni:

- 43.1. Analiza preliminară a riscului identificat, prin definirea corectă a riscului și analiza cauzelor sau a circumstanțelor care favorizează apariția/repetarea riscului;
- 43.2. Evaluarea expunerii la risc prin evaluarea și *determinarea probabilității* și materializare a riscului identificat, în dependență de eventualitatea /posibilitatea procedurii riscului și/sau frecvenței, se va acorda un scor de la 1 la 3:
- 1-probabilitate minimă;
 - 2-probabilitate medie;
 - 3-probabilitate maximă.
- 43.3. 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 scăzut;
 - 2- impact mediu;
 - 3- impact înalt.
- 43.4. Evaluarea expunerii la risc prin calcularea expunerii la risc (*valoarea riscului*) care reprezintă produsul dintre probabilitate și impact.

2.2. Prioritizarea intervenției asupra riscurilor

44. Prioritizarea riscurilor se efectuează în funcție de consecința produsă la materializarea riscului și de importanța obiectivelor/activităților care potențial pot fi afectate, riscurile se clasifică în:

- 44.1. *riscuri semnificative* (Prioritatea I) – riscuri caracterizate, simultan, cu o mare probabilitate de apariție și cu o gravitate foarte mare a impactului, necesită concentrarea atenției pentru abordarea/implementarea unor măsuri urgente și adecvate de prevenire și/sau control;
- 44.2. *riscuri moderate* (Prioritatea II) – pot fi monitorizate sau controlate prin creșterea eficacității măsurilor existente sau, după caz, stabilirea unor măsuri suplimentare de prevenire și/sau control;
- 44.3. *riscuri nesemnificative* (Prioritatea III) – pot fi tolerate și vor fi considerate inerente activităților față de care nu necesită adoptarea unor măsuri suplimentare de prevenire și control, ci doar aplicarea celor existente.

45. Prioritizarea riscurilor ia în considerare prioritățile la nivel de obiective/activități, cărora le aparțin riscurile identificate și evaluate/apreciate. Riscurile se prioritizează în dependență de importanța obiectivelor/activităților pe care, potențial, le pot afecta. (De exemplu, același risc nu poate fi clasificat la același nivel când se referă la un obiectiv/activitate foarte important/ă sau când se referă la unul/una cu o importanță mai scăzută. Acest element este luat în considerare în momentul evaluării impactului.) Parametrii stabiliți pentru impact vor combina importanța daunelor potențiale cu importanța obiectivului/activității afectat de risc. (De exemplu, impactul asupra obiectivelor strategice este mai mare decât cel asupra obiectivelor operaționale.)

46. Valoarea fiecărui risc va determina prioritatea intervenției împotriva riscului. În acest scop, se va ține cont de următoarele priorități conform Figurii nr.4.

Clasificarea priorităților în funcție de categoria riscurilor

Valoare a riscului	Categorie de risc	Prioritate de intervenție	Măsurile de control al riscurilor	Nivel de tolerare
6-9	Risc semnificativ	Prioritate I	Necesită concentrarea atenției cu prioritate inițierea unor <i>măsurile urgente</i> de prevenire și/sau control la nivelul Agenției	Inacceptabil / Intolerabil
3-4	Risc moderat	Prioritate II	Necesită măsurile de control pe termen	Toleranță scăzută /medie
1-2	Risc nesemnificativ	Prioritate III	Nu necesită măsurile de control suplimentare	Acceptabil/ Tolerabil

47. Procesul de evaluare a riscurilor se efectuează într-o facilitare a monitorizării acestora și are drept scop final stabilirea ierarhiei riscurilor și prioritizarea lor în funcție de toleranța la risc.

2.3. Toleranța la risc

48. Toleranța la risc reprezintă „cantitatea” de risc pe care Agenția este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat și presupune următoarele:

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

49. 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 Figurii nr.5:

Figura nr.5

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

2.4. Profilul de risc al Agenției

50. Profilul de risc oferă o imagine de ansamblu, cuprinzând evaluarea generală, documentată și prioritarizată a gamei de riscuri specifice cu care se poate confrunta Agenția. Profilul de risc se interpretează astfel:

- 50.1. *Riscurile semnificative* – riscuri din zona roșie, cu valoarea 6 sau 9 – au expunerea la risc și deviația cea mai mare față de toleranță la risc și acestea reclamă, cu prioritate, *inițierea unor măsuri de control*. După aplicarea măsurilor de control acestea necesită analiză și reevaluare. Anual măsurile de control stabilite pentru riscurile semnificative sunt analizate și reevaluate de către managementul superior al Agenției;
- 50.2. *Riscurile moderate* – riscuri din zona galbenă, cu valoarea 3 sau 4 – au o expunere ce nu depășește limita de toleranță la risc, însă aceste riscuri trebuie *monitorizate și gestionate* la nivelul subdiviziunilor structurale;
- 50.3. *Riscurile nesemnificative* – riscuri zona verde, cu valoarea riscului 1 sau 2 – sunt cele caracterizate de o expunere la risc nesemnificativă și în această zonă se află *riscurile asumate*.

51. Stabilirea limitei de toleranță la risc este un act major de responsabilitate managerială și 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 de mai jos, **linia albastră** reprezentând limita maximă a toleranței Agenției la riscuri.

Figura nr. 6

Profilul de risc al Agenției

		Toleranță la risc			
IMPACT	Înalt	3	3 Monitorizare/ Diminuare	6 Diminuare	9 Diminuare
	Mediu	2	2 Acceptare/ Tolerare	4 Monitorizare/ Diminuare	6 Diminuare
	Scăzut	1	1 Tolerare/ Evitare	2 Acceptare/ Tolerare	3 Monitorizare/ Minimizare
		PROBABILITATE			Toleranță la risc
		1	2	3	
		Minim	Mediu	Maxim	

52. Limita de toleranță la risc nu este imuabilă. Prin urmare, managementul superior are libertatea de a crește sau de a scădea „cantitatea” de risc pe care dispune să și-o asume în funcție de circumstanțe și moment. Cu toate acestea, stabilirea limitelor de toleranță și modificarea acestora nu sunt acte arbitrare, deoarece măsurile de control intern presupun antrenarea resurselor suplimentare.

53. Urmare a rezultatelor identificării, evaluării și definitivării limitelor de toleranță se stabilește strategia de modificare și/sau tratare a riscului pentru a păstra riscurile în zona verde potrivit Figurii nr. 7:

Figura nr. 7

Strategiile de tratare a riscului			
Valoarea riscului	Prioritate de intervenție	Măsurile de control	Strategia de tratare a riscului
Înaltă	Prioritate 1	Aceste riscuri nu sunt tolerabile. Urgent se vor adopta și implementa măsuri adecvate de prevenire și/sau control	Diminuare
Medie	Prioritate 2	Riscurile pot fi gestionate prin raționalizarea și aplicarea eficientă a măsurilor existente sau, la necesitate, prin adoptarea unor măsuri adiționale de prevenire și/sau control	Monitorizare/ Diminuare
Scăzută	Prioritate 3	Riscul poate fi tolerat fără a fi nevoie de aplicarea măsurilor sau implementarea activităților de control. Vor fi aplicate măsurile existente de prevenire și/sau control. Alte măsuri sunt necesare dacă nu impune eforturi sau resurse adiționale semnificative.	Acceptare/ Tolerare/ Evitare

3. Gestionarea și tratarea riscurilor

54. Gestionarea și tratarea riscurilor este componentă a managementului riscului și constituie un ansamblu de activități riguros definite și organizate, care permit administrarea și monitorizarea eficientă a riscului. Tratarea riscurilor implică selectarea uneia sau mai multor opțiuni/strategii de modificare a riscurilor și implementare a acestora, prin intermediul unui proces iterativ de stabilire a modalităților de tratare, de decizie privind tolerabilitatea riscului și de estimare a efectului tratării riscurilor până la încadrarea riscului în limitele criteriilor de risc (toleranță) ale Agenției.

55. Opțiunile de tratare care nu se exclud în mod necesar unele pe celelalte, dar nici nu sunt potrivite în toate circumstanțele, pot fi:

- 55.1. evitarea riscului prin decizia nedemarării sau necontinuării activității care generează risc;
- 55.2. căutarea unei oportunități prin adoptarea deciziei de a demara sau continua activitatea respectivă;
- 55.3. eliminarea sursei de risc;
- 55.4. schimbarea naturii și mărimii probabilității;
- 55.5. modificarea consecințelor;
- 55.6. împărtășirea/transferul riscului către unul sau mai mulți terți (De ex.: contractarea serviciilor);
- 55.7. reținerea (acceptarea riscului).

3.1. Reacția la riscuri

56. 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 aplică o strategie adoptată, respectiv tipul de răspuns, pentru fiecare risc aparte, după cum urmează:

- 56.1. **Tolerarea** riscurilor este o strategie recomandată în cazul riscurilor cu o expunere scăzută la risc (din zona verde), care constă în neinițierea unor măsuri de control. Tolerarea intervine atunci când riscurile sunt liber asumate sau când aplicarea unei alte strategii de răspuns la risc nu este posibilă.

Remarcă!

Riscurile de fraudă și corupție nu pot fi tolerate, or integritatea profesională a tuturor angajaților din cadrul Agenției este cultivată, controlată și consolidată de conducerea de vârf/ managementul superior al Agenției, precum și toleranța ZERO la incidentele de integritate.

- 56.2. **Minimizarea riscurilor** – această opțiune constă în faptul că, în timp ce Agenția va continua să desfășoare activități care generează riscuri, se vor lua măsuri pentru a menține riscurile în limite de toleranță.
- 56.3. **Evitarea riscurilor** - această strategie de răspuns la risc constă în eliminarea/încetarea activităților (circumstanțelor) care generează riscurile.
- 56.4. **Monitorizarea permanentă a riscurilor** - această strategie de răspuns la risc constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanenta supraveghere. Probabilitatea este parametrul supravegheată cu precădere, deoarece strategia monitorizării se aplica în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate redusă de apariție;
- 56.5. **Diminuarea riscurilor** – această strategie urmărește să reducă probabilitatea de apariție și/sau să minimizeze consecințele riscului, dacă acesta apare. Riscul poate fi diminuat prin împiedicarea producerii pagubelor și prin control.

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 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 sau diminuare. 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**, conducerea poate influența riscurile din poziția lor spre diminuare, cu ajutorul mijloacelor de care dispune. Limitarea probabilității se efectuează prin măsuri preventive și directive:

- 59.1. Măsuri preventive includ instrumente menite să limiteze posibilitatea de materializare a unui rezultat nedorit. Exemple de astfel de instrumente includ segregarea sarcinilor, accesul la resurse și altele.
- 59.2. Măsurile directive includ instrumente concepute să asigure realizarea unui anumit rezultat. Sunt foarte importante atunci când este esențial ca un eveniment nedorit să nu aibă loc. Exemplu de astfel de instrument poate fi considerat echipamentul de protecție ce trebuie purtat în timpul unei activități periculoase.

60. În cazul **limitării impactului** conducerea poate influența riscurile din poziția lor prin diminuarea efectului negativ până la, sau după producerea riscului în sine. Limitarea impactului ulterior producerii riscului se efectuează prin măsuri corective care sunt 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 (activități care au 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. 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.

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

64. Reacția la riscuri reprezintă atitudinea față de riscuri și are drept scop limitarea nivelului amenințărilor și impactului potențial al acestora.

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

66. 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 și capacitatea de a gestiona prin intermediul controalelor interne.

67. 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 nivel mediu scăzut. În astfel de cazuri, apetitul la risc -nivelul tolerabil și justificabil al riscului este nul.

68. 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.

69. În procesul de analiză a riscurilor, după necesitate, pot fi ajustate obiectivele operaționale.

3.2. Măsuri de control

70. Măsurile de control reprezintă modul de a reacționa în fața riscurilor. Anual măsurile de control stabilite pentru riscurile semnificative/moderate sunt analizate și reevaluate de managementul superior. Riscurile ne semnificative sunt analizate și reevaluate anual de către managerii operaționali. În urma analizei ele pot fi menținute sau eliminate. Dacă în urma reevaluării riscurile ne semnificative trec în categoria riscurilor semnificative sau moderate acestea sunt introduse în Registrul consolidat al riscurilor la nivelul Agenției.

71. Măsurile de prevenire și/sau control al riscurilor existente precum și cele propuse, care se consideră că prin aplicare duc la scăderea nivelului de expunere la risc, vor fi consemnate în Registrul riscurilor la rubrica „Măsuri de control”. În urma aplicării măsurilor suplimentare de prevenire și/sau control al riscului se reduce probabilitatea de apariție a acestuia, drept urmare, reducerea nivelului de expunere la risc se datorează scăderii probabilității de apariție a riscului respectiv.

VI. Înregistrarea riscurilor și registrul riscurilor

72. Managementul riscurilor se realizează prin identificarea celor mai adecvate măsuri de control. Instrumentul funcțional în managementul riscurilor îl reprezintă **Registrul riscurilor (Anexa nr.1)** care se completează și se menține la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale de către

înțeles. În acest sens pot fi desemnate anumite persoane responsabile de urmărirea și analiza datelor, precum și de introducerea acestor date în *Registrul riscurilor* subdiviziunii structurale.

84. Activitatea de monitorizare a riscurilor se finalizează prin elaborarea, inclusiv cu modificările survenite, a *Registrului riscurilor* la nivelul subdiviziunilor structurale și, respectiv, *Registrul consolidat al riscurilor* la nivelul Agenției, care vor fi revizuite ori de câte ori este necesar, dar obligatoriu nu mai puțin decât o dată pe an, la finele exercițiului financiar.

85. Activitatea de monitorizare și revizuire a riscurilor se realizează în scopul de a asigura eficacitatea procesului de management al riscurilor, inclusiv întru definirea optimă a recomandărilor și măsurilor de prevenire și/sau control. Fiecare măsură de prevenire și/sau control al riscurilor existentă sau propusă trebuie să fie evaluată în scopul reducerii nivelului de expunere la risc.

86. Procesele de monitorizare a riscurilor se pun în aplicare pentru:

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

87. Monitorizarea măsurilor de control în cadrul subdiviziunilor Agenției se realizează anual sau la necesitate, 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.

88. Monitorizarea măsurilor de control în scopul implementării acestora la nivel de Agenție se realizează în baza informațiilor prezentate de subdiviziuni, persoana responsabilă de implementarea contorului intern managerial monitorizează continuu și raportează anual conducerii modul de gestionare a riscurilor escaladate și a celor semnificative/strategice înregistrate în Registrul consolidat al riscurilor pe Agenție.

89. 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.

90. 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 anumit risc, care nu mai este important și eventual să se identifice un alt risc fiind prioritar.

91. Conducătorii subdiviziunilor structurale au obligația de a revizui, cel puțin anual (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.

92. Revizuirea și raportarea riscurilor se realizează prin:

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

managerii operaționali și se aprobă de către Coordonatorul CIM sau șeful Direcției management instituțional.

73. Elaborarea, menținerea și actualizarea Registrului riscurilor, care cuprinde sinteza informațiilor și deciziilor luate în urma analizei riscurilor, atestă că la nivelul Agenției există un sistem funcțional de management al riscurilor.

74. La nivelul Agenției se elaborează **Registrul consolidat al riscurilor (Anexa nr.2)** în care se includ riscurile cu expunere sporită care nu pot fi gestionate la nivelul subdiviziunilor structurale de către managerii acestora. Registrul consolidat al riscurilor se constituie din agregarea registrelor riscurilor subdiviziunilor structurale ale Agenției. Registrul riscurilor subdiviziunii și Registrul consolidat al riscurilor la nivelul Agenției se țin pe suport de hârtie și în format electronic. Registrul consolidat al riscurilor se completează și se gestionează de către Coordonatorul CIM sau de șeful Direcției management instituțional.

75. 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.

76. Atât Registrul riscurilor subdiviziunilor structurale, cât și Registrul consolidat al riscurilor la nivelul Agenției înglobează și riscurile de fraudă și corupție, inclusiv mecanismele de prevenire și/sau control ce urmează a fi implementate întru asigurarea unui climat adecvat/etic de integritate instituțională.

77. Riscurile de fraudă și corupție asociate activității subdiviziunii vor fi înregistrate într-un compartiment separat al Registrului de riscuri și vor fi gestionate în mod analogic gestionării riscurilor operaționale.

78. Elaborarea și raportarea Registrului riscurilor se efectuează simultan planificării și raportării performanțelor activității Agenției.

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

80. Responsabilul de ținerea Registrului riscurilor, cu drept de actualizare și/sau modificare se face conducătorul subdiviziunii structurale, care poate delega atribuția respectivă în cadrul subdiviziunii, fără a fi exonerat de răspunderea finală.

81. Registrul consolidat al riscurilor se aprobă de către conducătorul Agenției.

VII. Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

82. Monitorizarea riscurilor reprezintă o evaluare cu privire la funcționarea și disponibilitatea componentelor procesului de management al riscurilor pentru o perioadă anumită de timp, care vizează identificarea de noi riscuri, determinarea modificărilor nivelurilor de risc, evaluarea eficacității planificării măsurilor de gestionare a riscurilor, monitorizarea nivelului riscurilor în limite acceptabile. Această componentă conține următoarele elemente: monitorizare continuă, verificări suplimentare, informare a managerilor operaționali despre deficiențele depistate și neconformitățile existente. Analiza continuă a datelor este o altă componentă care se impune pentru a observa eventualele riscuri secundare ce pot să apară.

83. Monitorizarea este procesul prin care datele despre evoluția unui risc sunt centralizate, interpretate și raportate. Scopul monitorizării este de a colecta informații cât mai exacte, actuale și oportune și de a le prezenta celor implicați într-o manieră cât mai clară și mai ușor de

93. Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare în cazurile când:
- 93.1. riscurile persistă;
 - 93.2. au apărut riscuri noi;
 - 93.3. impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări;
 - 93.4. instrumentele de control intern managerial puse în aplicare sunt suficiente;
 - 93.5. anumite riscuri trebuie escaladate la nivel de management superior.
94. Procesul de revizuire a riscurilor trebuie:
- 94.1. să ofere asigurări că riscurile și aspectele procesului de management al riscurilor sunt supuse revizuirii cu o frecvență corespunzătoare;
 - 94.2. să prevadă necesitatea realizării cu regularitate de către managementul superior al unor proprii analize ale sistemului de management al riscurilor;
 - 94.3. să prevadă efectuarea unor analize 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.
95. Monitorizarea procesului de implementare a riscurilor transferate/partajate și raportarea acestora vor fi asigurate de către subdiviziunea în gestiunea căreia s-au transferat.
96. Managerii operaționali au obligația de a evalua, cel puțin o dată pe an, de regulă la finele exercițiului financiar, riscurile din domeniul lor de responsabilitate, precum și stadiul de implementare a măsurilor de control preconizate și eficacitatea lor. De asemenea, managerii operaționali au obligația de a raporta periodic semestrial/anual și, după caz, la necesitate, managementului superior ce activități au desfășurat pentru a actualiza riscurile și pentru a le menține în limita de toleranță. În acest sens se va elabora *Raportul privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul subdiviziunii* conform **Anexei nr.3**, iar la nivel de Agenție, Coordonatorul CIM, va elabora *Raportul privind eficiența managementului riscurilor* prin agregarea Rapoartelor subdiviziunilor conform **Anexei nr.4**.
97. Revizuirea și raportarea riscurilor încheie ciclul de etape succesive specifice procesului de management al riscurilor. Un rol extrem de important în acest proces îl deține evaluarea periodică a eficienței sistemului de management al riscurilor. Acest lucru nu poate fi realizat decât printr-o strânsă interrelaționare și cooperare între managementul superior al Agenției, coordonatorul CIM și managerii operaționali.
98. 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.

Registrul riscurilor la nivel de subdiviziune

(subdiviziunea structurată a Agenției)

Obiective/Acțiuni	Riscul identificat	Valoarea riscului $P \cdot I = V$					Strategia aprobată	Măsura de control	Frecvența monitorizării	Responsabil
		P	I	V						
1	2	3	4	5			6	7	8	9
Obiectivul nr.1-X: (se indică obiectivul din Planul de acțiuni a subdiviziunii)										
Se indică acțiunea din planul de acțiuni a subdiviziunii	Se definește clar și explicit riscul ce ar putea afecta realizarea Acțiunii	Valoarea probabilității	Valoarea impactului	Produsul dintre probabilitate și impact	Se indică strategia adoptată în scopul diminuării riscului identificat			Se vor enumera măsurile de control care prin aplicarea acestora conduc la diminuarea riscului.	Se indică frecvența de monitorizare a riscurilor și măsurile de control aplicate, inclusiv termenul limită de realizare a măsurilor de control propuse.	Se va indica subdiviziunea/ile responsabile.

Registrul consolidat al riscurilor
la nivelul Agenției Feroviare

Obiectivele/Acțiuni	Riscul identificat	Valoarea riscului $P \cdot I = V$				Strategia adoptată	Măsura de control	Frecvența monitorizării	Responsabil
		P	I	4	5				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Obiectivul nr. I-X: (se indică obiectivul din Planul de acțiuni a Agenției Feroviare)									
Se indică acțiunea din planul de acțiuni a Agenției	Se definește clar și explicit riscul ce ar putea afecta realizarea Acțiunii	Valoarea probabilității	Valoarea impactului	Produsul dintre probabilitate și impact	Se indică strategia adoptată în scopul diminuării riscului identificat	Se vor enumera măsurile de control care prin aplicarea acestora conduc la diminuarea riscului.	Se indică frecvența de monitorizare a riscurilor și măsurile de control aplicate, inclusiv termenul limită de realizare a măsurilor de control propuse.	Se va indica subdiviziunea/ile responsabile.	

Raport
privind desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul subdiviziunii
_____ pentru anul 202_
(subdiviziunea structurală a Agenției)

Obiective/Acțiuni	Riscul identificat	Măsura de control	Frecvența monitorizării/termen de realizare	Statutul măsurii de control al riscurilor (realizat/în curs de realizare/realizat)	Responsabil
1	2	3	4	5	6
Obiectivul nr.1-X: (se indică obiectivul din Planul de acțiuni a subdiviziunii)					
Se va indica acțiunea din planul de acțiuni a subdiviziunii	Se va defini clar și explicit riscul ce ar putea afecta realizarea Acțiunii	Se vor enumera măsurile de control care prin aplicarea acestora conduc la diminuarea riscului.	Se va indica frecvența de monitorizare a riscurilor și măsurile de control aplicate, inclusiv termenul limită de realizare a măsurilor de control propuse.	Se vor indica clar actele aprobate, acțiunile întreprinse sau statutul măsurii de control	Se va indica subdiviziunea/ile responsabile/Coordonatorul CIM.

Raport
privind eficiența managementului riscurilor la nivelul Agenției Feroviare pentru anul 202_

Obiective/Acțiuni	Riscul identificat	Măsura de control	Frecvența monitorizării/termen de realizare	Statutul măsurii de control al riscurilor (realizat/în curs de realizare/nc realizat)	Responsabil
1	2	3	4	5	6
Obiectivul nr. 1-X: (se indică obiectivul din Planul de acțiuni a Agenției Feroviare)					
Se va indica acțiunea din planul de acțiuni a Agenției Feroviare	Se va defini clar și explicit riscul ce ar putea afecta realizarea Acțiunii	Se vor enumera măsurile de control care prin aplicarea acestora conduc la diminuarea riscului.	Se va indica frecvența de monitorizare a riscurilor și măsurile de control aplicate, inclusiv termenul limită de realizare a măsurilor de control propuse.	Se vor indica clar actele aprobate, acțiunile întreprinse sau statutul măsurii de control	Se va indica subdiviziunea/ile responsabile/Coordonatorul CIM.