



Procuratura Republicii Moldova

Republica Moldova, MD-2005, mun. Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 73,
tel. (+373) 22-828-373, (+373) 22-828-375, e-mail: proc-gen@procuratura.md

ORDIN

29 decembrie 2020

nr. ~~101~~/28

Cu privire la aprobarea Strategiei de management al riscurilor în Procuratură

Întru implementarea și menținerea unui sistem corespunzător de control intern managerial, consolidarea managementului riscurilor prin stabilirea modalităților de identificare și evaluare a riscurilor potențiale, precum și stabilirea/implementarea măsurilor de control în vederea gestionării acestora, care să contribuie la eficiență și performanță în toate domeniile de competență ale Procuraturii, pentru atingerea obiectivelor strategice și operaționale, ținând cont de prevederile art.10 alin.(2) al Legii nr.229 din 23.09.2010 *privind controlul financiar public intern*, art. 27 al Legii *integrității* nr.82 din 25.05.2017, Ordinului ministrului finanțelor nr.189 din 05.11.2015 „*Cu privire la aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public*”, Ordinului ministrului finanțelor nr.4 din 09.01.2020 „*Cu privire la aprobarea Regulamentului privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială*”, precum și în conformitate cu prevederile Regulamentului Procuraturii, aprobat prin Ordinul Procurorului General nr.24/28 din 24.09.2016, Regulamentului privind actele normative ale Procuraturii, aprobat prin Ordinul Procurorului General nr. 24/28 din 12.06.2018, și în temeiul art. 11 alin.(l) lit. f) din Legea nr.3 din 25.02.2016 cu privire la Procuratură,-

ORDON:

1. A aproba Strategia de management al riscurilor în Procuratura Republicii Moldova (*în continuare Strategie*), conform anexei nr.1 la prezentul ordin.
2. A aproba modelul Registrului riscurilor în subdiviziunea structurală a Procuraturii, conform anexei nr.2 la prezentul ordin.
3. A aproba modelul Registrului consolidat al riscurilor în sistemul Procuraturii, conform anexei nr.3 la prezentul ordin.
4. Conducătorii subdiviziunilor Procuraturii Generale, procurorii-șefi ai procuraturilor teritoriale și specializate:
 - vor deține Registrul riscurilor în subdiviziune, după modelul din anexa nr.2 la prezentul ordin;
 - vor întreprinde măsuri continue de identificare și evaluare a riscurilor la nivelul subdiviziunilor structurale pe care le conduc;

- vor asigura monitorizarea modului în care se gestionează riscurile la nivel de subdiviziune, a eficacității activităților de control și realizării în termen a acestora;
- vor raporta Direcției politici, reforme și protecția intereselor societății a Procuraturii Generale rezultatele monitorizării modului de gestionare a riscurilor, **semestrial** către data de **05** a lunii următoare perioadei de raportare;
- la solicitarea Direcției politici, reforme și protecția intereselor societății a Procuraturii Generale vor prezenta suplimentar informația necesară pentru raportul anual de evaluare internă a riscurilor de corupție.

5. Responsabilă de managementul riscurilor în Procuratura se desemnează Direcția politici, reforme și protecția intereselor societății a Procuraturii Generale, care prin intermediul Secției politici, reforme și management al proiectelor:

- va acorda asistența necesară managerilor operaționali pentru a asigura identificare, înțelegerea și tratarea comună a riscurilor;

- va deține Registrul consolidat al riscurilor în sistemul Procuraturii, după modelul din anexa nr.3 la prezentul ordin;

- va întreprinde măsuri continue de identificare și evaluare a riscurilor la nivelul sistemului Procuraturii;

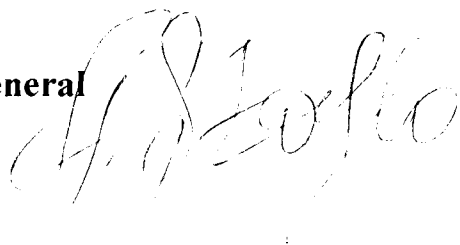
- va monitoriza continuu implementarea activităților de control, documentate în Registrul consolidat al riscurilor, va sistematiza informația privind gestionarea riscurilor de către subdiviziunile structurale și va raporta rezultatele Procurorului General **semestrial** către data de **15** a lunii următoare a perioadei de raport;

- va întocmi anual, către data de **15 februarie**, raportul de evaluare internă a riscurilor de corupție în cadrul sistemului Procuraturii.

6. Prezentul ordin de adus la cunoștință personalului Procuraturii.

7. Controlul asupra executării prevederilor prezentului ordin mi-l asum.

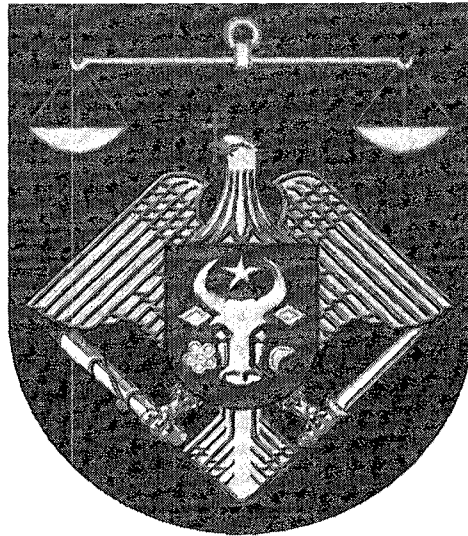
Procurorul General



Alexandr STOIANOGLO

Anexa nr. 1
la Ordinul Procurorului General
nr.101/28 din 29.12.2020

Procuratura Republicii Moldova



S T R A T E G I A

DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

ÎN PROCURATURĂ

2020



CUPRINS:

CAPITOLUL I. CONTEXT GENERAL ȘI NOȚIUNI	3
1.1. Scopul Strategiei.....	4
1.2. Domeniul de aplicare.....	4
1.3. Principiile de bază în managementul riscurilor.....	4-5
1.4. Cadrul de referință.....	5
1.5. Obiectivele de bază și beneficiile acestuia.....	6
1.6. Noțiuni de bază și expresii utilizate în Strategie.....	6-8
CAPITOLUL II. ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI	9
2.1. Rolul conducerii Procuraturii	9
2.2. Rolul managerilor operaționali.....	9-10
2.3. Rolul personalului de execuție.....	10
2.4. Rolul subdiviziunii responsabile de managementul riscurilor.....	10-11
2.5. Rolul auditului intern cu privire la procesul de management al riscurilor.....	11
CAPITOLUL III. ABORDAREA PRACTICĂ A MANAGEMENTULUI RISCURILOR	12
3.1. Identificarea riscurilor.....	12-14
3.2. Evaluarea riscurilor.....	14-16
3.3. Reacția la riscuri.....	16-19
3.4. Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor.....	19-20
3.5. Registrul riscurilor.....	20-21



CAPITOLUL I. CONTEXT GENERAL ȘI NOȚIUNI

Prezenta Strategie este elaborată, în conformitate cu prevederile art. 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 Procuraturii.

Standardele naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr.189 din 05.11.2015, inclusiv SNCI 9 intitulat „Managementul riscurilor”, stabilesc obligațiunea ca fiecare entitate publică să-și evalueze expunerea la riscuri, generată de posibile evenimente viitoare și determină nivelul acceptabil al riscurilor reziduale. Managerii asigură identificarea, înregistrarea, evaluarea, controlul, monitorizarea și raportarea sistematică a riscurilor, inclusiv a riscurilor de corupție, prin ținerea unui registru al riscurilor.

Fiecare subdiviziune structurală din cadrul entității publice elaborează Registrul riscurilor, care ulterior urmează a fi consolidat în Registrul riscurilor entității publice.

Standardul Managementul riscului este unanim acceptat în Uniunea Europeană. Acesta este unul din standardele importante ale sistemului de control intern managerial.

Fiecare entitate publică are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să numească responsabili cu gestionarea riscurilor și să elaboreze registrele de riscuri la nivelul subdiviziunilor.

Managementul riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții de execuție din cadrul Procuraturii și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale.

În cadrul procesului de management al riscurilor, o atenție deosebită trebuie acordată atitudinii față de risc, care are la bază o cultură organizațională specifică și mai puțin unui set de norme și reguli cu caracter imperativ.

În acest context, important de remarcat este că nu trebuie să ne limităm la a trata, de fiecare dată, consecințele unor evenimente care s-au produs, deoarece acest lucru nu ameliorează cauzele. Prin urmare, **trebuie adoptat un stil de management pro-activ**, ceea ce înseamnă că este necesară conceperea și implementarea unor măsuri axate pe identificarea riscurilor posibile, înainte ca



ele să se materializeze și să producă consecințe nefavorabile asupra obiectivelor stabilite.

1.1. Scopul Strategiei

(1) *Scopul* prezentei Strategii este de a asigura o îmbunătățire continuă a controlului intern în cadrul Procuraturii prin stabilirea modalităților de identificare și evaluare a riscurilor potențiale, precum și stabilirea/implementarea măsurilor de control în vederea gestionării acestora.

(2) Prin implementarea conformă a Strategiei va fi creat un mediu care asigură eficiență și performanță în toate domeniile de competență ale Procuraturii, cu un accent sporit pe responsabilitățile manageriale față de riscuri, nivelul de toleranță la riscuri și eficacitatea activităților de control.

1.2. Domeniul de aplicare

(1) Strategia de management al riscurilor, inclusiv al riscurilor de fraudă și corupție în Procuratură, reprezintă un instrument de lucru unitar la nivelul întregului sistem al Procuraturii.

(2) Prezentul document de politici reprezintă un instrument care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod controlat și eficient, pentru atingerea obiectivelor generale și specifice prestabilite ale Procuraturii.

(3) Strategia stabilește cadrul general de identificare, analiză și gestionare a riscurilor la nivelul întregului sistem al Procuraturii.

(4) Strategia asigură o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate în cadrul Procuraturii acțiunile/ măsurile de control menite să prevină apariția riscurilor.

1.3. Principiile de bază în managementul riscurilor

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

a) utilizarea Standardelor naționale de control intern (SNCI) și celor mai bune practici;

b) implementarea managementului riscurilor la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale a Procuraturii Generale, procuraturilor teritoriale și specializate;

c) aplicarea instrumentarului de management al riscurilor în activitatea de planificare (planuri strategice, planuri de activitate anuală la nivel de Procuratură și subdiviziuni structurale), precum și în alte activități specifice (reforme, proiecte etc.);



d) identificarea riscurilor în cazul survenirii modificărilor în obiectivele operaționale ale subdiviziunilor pe parcursul anului, schimbării conjuncturii de activitate sau a condițiilor interne și externe în care sistemul Procuraturii își desfășoară activitatea;

e) utilizarea instrumentelor moderne de management la fiecare etapă a procesului de management al riscurilor, implicit cele care implică participarea activă a personalului și o comunicare eficientă pe orizontală și verticală;

f) asigurarea unui mediu favorabil schimburilor de opinii și consolidării spiritului de echipă, pentru asigurarea unui proces participativ prin convocarea ședințelor de lucru;

g) comunicarea internă pentru asigurarea informării întregului personal despre managementul riscurilor. În vederea informării angajaților, registrele riscurilor vor fi accesibile persoanelor interesate prin canale de comunicare internă;

h) gestionarea riscurilor de fraudă și corupție ca parte componentă a managementului riscurilor;

i) raportarea pe linie ierarhică cu privire la riscurile identificate și la modul de gestionare a acestora.

1.4. Cadrul de referință

Principalele acte normative care stau la baza reglementării managementului riscurilor sunt următoarele:

- Legea privind controlul financiar public intern, nr. 229 din 23.09.2010.
- Legea integrității, nr. 82 din 25.05.2017.
- Standardele naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr.189 din 05.11.2015.
- Regulamentul privind autoevaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială, aprobat prin OMF nr. 4 din 09.01.2019.
- Regulamentul Procuraturii, cu modificările ulterioare, aprobat prin Ordinul Procurorului General nr.24/28 din 24.09.2016, publicat în Monitorul Oficial nr.369-378/1798 din 28.10.2016.
- Regulamentul de activitate al Procuraturii Anticorupție, aprobat prin Ordinul Procurorului General nr.8/28 din 17.02.2017.
- Regulamentul de activitate al Procuraturii pentru Combaterea Criminalității Organizate și Cauze Speciale, aprobat prin Ordinul Procurorului General nr.7/28 din 17.02.2017.



- Regulamentul Procuraturii municipiului Chișinău, aprobat prin Ordinul Procurorului General nr.74/26 din 31.07.2020.

- Regulamentul Procuraturii Unității Teritoriale Autonome Găgăuzia (Găgăuz-Yeri), aprobat prin Ordinul Procurorului General nr.46/28 din 30.11.2016.

- Regulamentul Procuraturii de circumscripție, aprobat prin Ordinul Procurorului General nr.25/28 din 04.10.2016.

1.5. Obiectivele de bază ale managementului riscurilor și beneficiile acestuia

Principalele *obiective* ale Strategiei de management al riscurilor în sistemul Procuraturii, sunt următoarele:

- Asigurarea eficienței, eficacității și conformității procesului de gestionare a riscurilor;

- Integrarea managementului riscurilor în cultura organizațională, în procesele de planificare și luare a deciziilor în cadrul Procuraturii;

- Asigurarea cadrului organizatoric și metodologic pentru identificarea, evaluarea, tratarea, monitorizarea, coordonarea și raportarea riscurilor;

- Anticiparea și reacția de răspuns la schimbările politice, sociale și legislative, care pot afecta continuitatea activității, independenta organizațională, funcțională și operațională a Procuraturii;

- Prevenirea fraudelor și a manifestărilor de corupție în activitatea personalului Procuraturii, asigurarea unui climat de integritate instituțională.

Principalele *beneficii* ale procesului de management al riscurilor sunt:

- Oferă asigurări rezonabile de realizare a obiectivelor entității;

- Permite identificarea principalelor riscuri cu care se confruntă entitatea;

- Permite asigurarea echilibrului între nivelul riscurilor și costul activităților de control întru prevenirea acestora;

- Oferă conducerii superioare un mecanism eficace pentru a se asigura că managerii operaționali exercită în mod eficient obiectivele prioritare.

1.6. Noțiuni și expresii utilizate în Strategie

Noțiunile și expresiile utilizate în prezenta Strategie corespund definițiilor din legislația ce reglementează domeniul de management al entităților publice și de evaluare a integrității instituționale, sunt adaptate specificului instituției Procuraturii și au următorul înțeles:

1. *Strategia de management al riscului* - abordare riguroasă și coordonată pe care o are Procuratura cu privire la procesul de identificare, evaluare și gestionare



a riscurilor, aplicând măsuri de control necesare în vederea evitării materializării riscurilor, care pot afecta îndeplinirea obiectivelor instituționale;

2. Subdiviziune structurală - direcție/secție/serviciu din cadrul Procuraturii Generale; procuratură specializată, procuratură teritorială;

3. Conducătorul subdiviziunii structurale - procuror-șef direcție/procuror-șef secție/șef serviciu a Procuraturii Generale; procuror-șef procuratură specializată/procuror-șef procuratură teritorială;

4. Audit intern - activitate independentă și obiectivă de asigurare și consiliere, destinată să ofere valoare adăugată și îmbunătățire a activității Procuraturii. Auditul intern ajută Procuratura în îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică și metodică, evaluând și îmbunătățind eficacitatea proceselor de gestionare a riscurilor, control și guvernanta;

5. Activitate/Măsură de control - politici și proceduri organizate și realizate în toate procesele operaționale la toate nivelurile entității, care includ proceduri de autorizare și aprobare, segregare a sarcinilor, verificări, supravegheri, reconcilierii, documentare și descriere a proceselor, fără a se limita la aceasta, care echilibrează costul controlului cu riscurile implicate pentru atingerea obiectivelor Procuraturii;

6. Gestionarea riscurilor - toate procesele privind identificarea, evaluarea, luarea de măsuri de atenuare sau anticipare a riscurilor, revizuirea periodică și monitorizarea progresului, stabilirea responsabilităților;

7. Factor de risc - circumstanță de orice gen care permite, încurajează, provoacă materializarea riscurilor, inclusiv a riscurilor de corupție, în cadrul entității publice;

8. Risc - posibilitatea de a se produce un eveniment care ar putea avea un impact asupra îndeplinirii obiectivelor;

9. Risc rezidual(net) - riscul care rămâne după tratarea lui (după punerea în aplicare a măsurilor de diminuare/gestionare a riscului). Riscul rezidual se monitorizează cu ajutorul indicatorilor care permit anticiparea manifestării acestuia;

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

11. Risc semnificativ/strategic – risc major, reprezentativ care poate afecta capacitatea entității de a-și atinge obiectivele. Se referă la riscurile identificate care ar putea avea un impact substanțial și o probabilitate ridicată de manifestare, și care vizează entitatea în întregime ei.



12. Risc de corupție/integritate - posibilitatea de apariție a unui incident de integritate în cadrul unui domeniu de activitate al entității publice, favorizat de vulnerabilități specifice și care poate afecta negativ obiectivele instituționale.

13. Manifestări de corupție - actele de corupție și cele conexe lor, precum și faptele coruptibile, specificate în Capitolul VI din Legea integrității, nr.82/25.05.2017;

14. Fraudă - act ilegal caracterizat prin înșelătorie, disimulare sau trădare a încrederii, comis de agentul public, în scopul obținerii de mijloace bănești, bunuri/valori sau servicii ori al eschivării de la efectuarea plăților, pentru a-și asigura un avantaj personal ori în afaceri;

15. Toleranța față de risc (apetitul la risc) - nivelul de risc pe care o entitate este dispusă să îl accepte sau la care este dispusă să se expună la un moment dat în îndeplinirea misiunii și atingerea obiectivelor;

16. 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;

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

18. Tratarea (atenuarea riscului) - tip de reacție la risc care constă în luarea unor măsuri de control pentru a menține riscul în limitele acceptabile (tolerabile);

19. Monitorizarea riscului - tip de reacție la risc care constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sub o permanentă supraveghere, parametru supravegheat cu precădere fiind probabilitatea;

20. Manager operațional - conducător responsabil de gestionarea unității organizaționale la fiecare nivel ierarhic al entității publice, exceptând managerul entității publice;

21. Transferarea (externalizarea riscului) - tip de răspuns la risc, recomandat în cazul riscurilor financiare și patrimoniale, și care constă în încredințarea gestionării riscului de către un terț, care are expertiza necesară, încheind în acest sens un contract;

22. Escaladarea riscului - procedeu prin care conducerea unei subdiviziuni a Procuraturii Generale, procuraturii specializate sau teritorială alertează conducerea Procuraturii Generale sau responsabilul de management al riscului desemnat în cadrul Procuraturii cu privire la riscurile pentru care subdiviziunea nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora;

23. Impactul - consecința (efectul) asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa;



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

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

26. *Registrul riscurilor* - document integrator care cuprinde totalitatea riscurilor înregistrate și monitorizate.

27. *Prioritizarea riscului* - stabilirea ordinii de priorități în tratarea riscurilor, având în vedere alocarea judicioasă a resurselor.

CAPITOLUL II. ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI

În conformitate cu prevederile Legii nr.229 din 23.09.2010 cu privire la controlul financiar public intern, managementul riscurilor face parte din responsabilitățile generale ale personalului de conducere precum și ale fiecărui angajat. În cadrul procesului de management al riscurilor sunt implicați următorii subiecți:

- Conducerea Procuraturii;
- Managerii operaționali;
- Personalul de execuție;
- Responsabilul de riscuri desemnat la nivel de entitate;
- Serviciul de audit intern.

2.1. Rolul conducerii Procuraturii

Conducerea Procuraturii (*Procurorul General/adjuncții Procurorului General¹*) deține responsabilitatea finală privind managementul riscului, asigurând:

- a) Adoptarea procedurii de management al riscurilor;
- b) Sprijinirea politicii entității în domeniul managementului riscurilor;
- c) Supravegherea procesului de management al riscurilor (*cel puțin o dată pe an/ la necesitate*);
- d) Alocarea de resurse necesare în cadrul procesului de management al riscurilor.

¹Art. 12 alin. (1) din Legea nr.3 din 25.02.2016 cu privire la Procuratură



2.2. Rolul managerilor operaționali

(1) Managerii operaționali (*procurori-șefi și conducători ai subdiviziunilor Procuraturii Generale/ procurori-șefi ai procuraturilor specializate și teritoriale*) sunt responsabili de:

- a) Identificarea riscurile semnificative care pot afecta obiectivele stabilite;
- b) Evaluarea riscurilor (probabilitate / impact) în raport cu obiectivele (acțiunile) stabilite;
- c) Aprecierea toleranței la risc și stabilirea activităților de control a riscurilor;
- d) Deținerea Registrului riscurilor la nivel de subdiviziune;
- e) Raportarea riscurilor semnificative, care depășesc posibilitățile de gestionare, sau care privesc mai multe subdiviziuni, inclusiv a modului în care se gestionează riscurile la nivel de subdiviziune (*semestrială*);
- f) Monitorizarea și raportarea modului în care se gestionează riscurile la nivel de subdiviziune, a eficacității activităților de control și realizării în termen a acestora.

(2) Managerii operaționali se *implică continuu* în identificarea riscurilor din surse externe și interne, precum și *deleagă sarcini* aferente procesului de management al riscurilor către angajați.

2.3. Rolul personalului de execuție

Responsabilitățile personalului de execuție include următoarele:

- a) Identifică riscurile asociate sarcinilor stabilite/obiectivelor operaționale;
- b) Informează conducătorul nemijlocit cu privire la riscurile specifice;
- c) Participă la evaluarea riscurilor (probabilitate/impact) în raport cu obiectivele (acțiunile) stabilite;
- d) Menține în alertă riscurile asociate ariei proprii de responsabilitate;
- e) Acordă suport activ și contribuie la inițiativele de management al riscului;
- f) Raportează pe linie ierarhic superioară toate incidentele, accidentele și erorile;
- g) Se conformează cu instrucțiunile, politicile și procedurile de securitate.

2.4. Rolul subdiviziunii responsabile de managementul riscurilor desemnate la nivel de entitate (*Direcția politici, reforme și protecția intereselor societății*)

(1) Direcția politici, reforme și protecția intereselor societății a Procuraturii Generale, prin intermediul Secției politici, reforme și management al proiectelor exercită următoarele atribuții:



- a) coordonează procesul de management al riscurilor;
 - b) acordă asistență în cadrul procesului pentru a asigura înțelegerea și tratarea comună a riscurilor;
 - c) deține Registrul consolidat al riscurilor care pot surveni în activitatea Procuraturii;
 - d) monitorizează implementarea activităților de control, documentate în Registrul consolidat al riscurilor și sistematizează informația privind gestionarea riscurilor de către subdiviziunile structurale, raportează rezultatele Procurorului General;
 - e) raportează Procurorului General despre riscurile, care nu pot fi gestionate la nivelul subdiviziunilor structurale de către managerii acestora, dar pot afecta atingerea obiectivelor strategice și operaționale ale Procuraturii;
- (2) Direcția politici, reforme și protecția intereselor societății a Procuraturii Generale urmează să asigure continuu coordonarea implementării procedurii de management al riscurilor, implicit a politicii privind funcțiile sensibile.

2.5. Rolul auditului intern cu privire la procesul de management al riscului (*Serviciul audit intern*)

- (1) Serviciul de audit intern din cadrul Procuraturii deține un rol important în procesul de management al riscurilor.
- (2) În procesul de management al riscurilor, Serviciul audit intern dispune de următoarele atribuții:
- a) Evaluează eficiența și funcționalitatea sistemului de management al riscurilor în Procuratură;
 - b) Acordă consilierea cu privire la organizarea procesului de management al riscurilor în Procuratură.
- (3) Serviciul de audit intern urmează să evalueze din oficiu, precum și la solicitare, procesul de management al riscurilor conform unei analize independente a riscurilor, respectiv la finalul evaluării urmând să emită rapoarte, care conțin concluziile relevante și, după caz, recomandările de îmbunătățire.
- (4) Serviciul de audit intern din cadrul Procuraturii, în cadrul procesului de management al riscurilor nu trebuie să se implice în:
- a) stabilirea toleranței față de risc;
 - b) impunerea procesului de management al riscurilor;
 - c) luarea deciziilor privind răspunsurile la risc;
 - d) implementarea măsurilor de gestionare a riscurilor în numele managerului;



- e) răspunderea pentru managementul riscului.

CAPITOLUL III. ABORDAREA PRACTICĂ A MANAGEMENTULUI RISCURILOR

Procesul de management al riscurilor este un proces care trebuie desfășurat la toate nivelurile entității, nu doar limitat la nivelul conducerii de vârf a acesteia.

În esență, procesul de management al riscurilor este dinamic și întrunește mai multe etape într-un singur ciclu. Principalele **etape** ale ciclului managementului riscurilor sunt:

- 3.1. Identificarea riscurilor;
- 3.2. Evaluarea riscurilor;
- 3.3. Reacția la riscuri;
- 3.4. Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor.

3.1. Identificarea riscurilor

(1) 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/extern, inclusiv a factorilor care pot genera situații de risc.

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

(2) Evaluarea **mediului intern** (puncte forte și slabe) poate include, dar nu se limitează la:

- a) *Factori ce țin de resurse umane*: abilități, competențe, experiență, evaluarea performanțelor, programe de instruire, sisteme de dezvoltare a carierei etc;
- b) *Aspectele managementului*: canale de comunicare, mecanisme de coordonare internă, sistemele de gestionare, aspecte ce țin de planificare și raportare, răspundere, transparență, procesul decizional, delegarea competențelor etc.;
- c) *Capacitatea tehnologică*: dotarea tehnică și sisteme informaționale utilizate;
- d) *Cadrul normativ instituțional*: regulamente și proceduri aprobate la nivel de instituție;



e) Aspectele financiare: eficiența și economiile posibile la utilizarea bugetului, problemele de contabilitate și monitorizare a cheltuielilor.

(3) Evaluarea *mediului extern* (oportunități și amenințări) poate include, dar nu se limitează la:

a) *Cadrul legal național*: oportunități de introducere a unor reglementări noi, sau amenințările ce țin de acestea;

b) *Parteneriate și colaborare externă*: cu alte autorități, organe, organizații internaționale, publicul larg, mediul de afaceri, organizațiile societății civile și asociațiile profesionale, etc;

c) *Colaborare*: mecanismele de colaborare cu alte subdiviziuni și gradul de eficiență și eficacitate a acestora;

d) *Finanțare*: factori ce generează majorarea/micșorarea finanțării pentru anumite măsuri, proiecte sau programe din bugetul de stat sau proiecte ale donatorilor;

e) *Comunicarea externă*: mijloacele și metodele de comunicare și consultare cu părțile interesate, inclusiv utilizarea paginii oficiale și platformelor web.

(4) În baza analizei: (i) factorilor interni și externi identificați, care sunt relevanți realizării obiectivelor operaționale; (ii) documentelor și informațiilor disponibile; (iii) situațiilor de risc materializate anterior, se va efectua identificarea riscurilor. La identificarea riscurilor se vor utiliza cunoștințele și experiența personalului, precum și informația din Registrele perioadelor precedente.

(5) Riscurile se vor identifica de către fiecare subdiviziune, utilizând prevederile SNCI, ținând cont de următoarele:

a) riscul reprezintă posibilitatea de a 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 al 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) trebuie făcută o diferență clară între risc, cauza apariției acestuia și impactul posibil;

e) nu se identifică riscuri care nu afectează obiectivele/activitățile;

f) riscurile nu se definesc prin negarea obiectivelor;

g) evenimentele a căror apariție este imposibilă nu constituie riscuri, ci ficțiuni.



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

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

(8) Drept urmare a procesului de identificare a riscurilor, în Registrul riscurilor se va completa rubrica „*Risc inerent*”.

(9) Pentru riscurile apreciate de către managerii operaționali sau de responsabilul de managementul riscului în entitate, ca nerelevante în raport cu obiectivele specifice subdiviziunii, se aplică clasarea riscului.

(10) *Formularea riscului – exemplu:*

Cauza riscului: *Din cauza încălcărilor admise în procesul de interceptare a convorbirilor telefonice;*

Riscul propriu-zis: *Se poate încălca dreptul persoanei la inviolabilitatea vieții private;*

Impactul riscului: *Determinând atentarea la imaginea Procuraturii și achitarea prejudiciului cauzat.*

3.2. Evaluarea riscurilor

(1) Evaluarea riscurilor presupune evaluarea posibilității de materializare a riscurilor și a impactului asupra obiectivelor, în cazul în care acestea se materializează.

(2) Combinația/produsul dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc, în baza căreia se realizează profilul riscurilor.

(3) Scopul evaluării riscurilor este de a stabili o ierarhie a riscurilor specifice unei entități, care, în funcție de toleranța la risc, permite stabilirea priorității celor mai adecvate măsuri de tratare a riscurilor și delegarea responsabilităților de gestionare a riscurilor celor mai potrivite niveluri decizionale.

(4) Evaluarea riscurilor constă în parcurgerea următoarelor faze:

- a) evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- b) evaluarea impactului asupra obiectivelor, în cazul în care riscul s-ar materializa;
- c) evaluarea expunerii la risc, ca o combinație între probabilitate și impact.

➤ Pentru determinarea nivelului probabilității se va acorda un scor de la 1 la 3 în funcție de probabilitatea de realizare a riscului,



1 – probabilitate scăzută, 2- probabilitate medie și 3 – probabilitate înaltă.

➤ Pentru determinarea nivelului impactului se va acorda un scor de la 1 la 3, în funcție de impactul pe care îl are riscul asupra atingerii obiectivului,

1- impact minim; 2 – impact mediu și 3 – impact maxim.

➤ Expunerea la risc este un concept probabilistic, deoarece exprimă o combinație între probabilitate și impact (*figura nr. 1*).

Figura nr. 1 Expunerea la risc

Impactul	înalt	Monitorizare /tratare	Tratare	Tratare
	mediu	Tolerare	Monitorizare /tratare	Tratare
	scăzut	Tolerare	Tolerare	Monitorizare /tratare
		mică	medie	înaltă
		Probabilitatea		

(5) În rezultatul evaluării se va stabili valoarea riscului, utilizând *Figura nr.1*, ținând cont de următoarele:

- nivel scăzut – zona verde a matricei;
- nivel mediu – zona galbenă a matricei;
- nivel înalt – zona roșie a matricei.

(6) Drept urmare a procesului de evaluare a riscurilor, în Registrul riscurilor urmează a fi completate rubrica „Evaluarea inițială a riscului” (sub-rubricile „Probabilitate”, „Impact” și „Valoarea riscului/expunerea la risc”).

(7) Prioritizarea riscurilor se efectuează potrivit tabelului ce urmează:

Figura nr.2 Prioritizarea riscurilor

	Categoriile de risc	Prioritatea	Abordare
	Riscuri majore	1	Necesită concentrarea atenției pentru abordarea implementarea unor măsuri urgente și adecvate de prevenire/control
	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 față de care nu trebuie stabilite măsuri suplimentare ci doar aplicarea celor existente
--	----------------	---	--

(8) Tot în cadrul etapei de evaluare a riscurilor urmează a fi determinată și toleranța la anumite riscuri.

(9) Toleranța la risc reprezintă „cantitatea” de risc pe care o entitate este pregătită să o tolereze sau, la care este dispusă să se expună la un moment dat și presupune următoarele:

a) pentru fiecare risc identificat este necesară efectuarea unei comparări a nivelului de expunere la risc cu nivelul toleranței la risc;

b) se analizează deviația expunerii la risc față de toleranța la risc și se stabilește dacă riscul este tolerabil sau nu;

c) dacă expunerea la riscul inerent este mai mică sau egală cu toleranța la risc, nu se impun măsuri de control al riscurilor, ceea ce înseamnă că riscul este acceptat;

d) toate riscurile care au un nivel al expunerii situat deasupra limitei de toleranță trebuie tratate prin măsuri de control, care să aducă expunerea la riscurile reziduale sub limita de toleranță stabilită.

e) pentru riscurile de fraudă și corupție, dacă există o probabilitate de producere a acestora, se vor stabili activități de prevenire/control, indiferent de nivelul impactului acestora.

(10) 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 ce urmează:

Figura nr. 3 Limita de toleranță la risc

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 posibilității 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

(11) Stabilirea limitei toleranței la risc este un act major de responsabilitate managerială, de care depinde implementarea sau neimplementarea măsurilor de control a riscurilor.



(12) Limita de toleranță la risc nu este constantă. Oricând nivelurile superioare de management au libertatea de a crește sau a scădea „cantitatea” de risc pe care sunt dispuse să și-o asume, în funcție de circumstanțe și moment.

(13) Stabilirea limitelor de toleranță și modificarea acestora nu sunt acte arbitrare, deoarece măsurile de control intern presupun antrenarea de resurse, iar la nivelul entității resursele sunt limitate.

3.3 Reacția la riscuri

(1) În baza rezultatelor evaluării riscurilor și nivelului de toleranță stabilit, urmează a fi 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 (apetitul la risc) și capacitatea entității/subdiviziunii de a gestiona riscurile 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. Spre exemplu, 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, nivelul de tolerare și justificare al riscului este nul.

(4) De menționat că 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. Principalele categorii de reacții pe care managerii le pot adopta, ca răspuns la risc sunt:

a) Acceptarea (tolerarea) riscurilor: Acest tip de răspuns la risc 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. În unele cazuri, riscurile nu pot fi controlate pe intern până la un nivel acceptabil al expunerii, sau costurile pe care le presupun măsurile de control sunt disproporționat de mari, în raport cu beneficiile. Acceptarea (tolerarea) riscurilor este o strategie de răspuns la risc



recomandată pentru riscurile cu expunere scăzută. În cazul riscurilor cu expunere medie sau mare, acceptarea riscurilor este inadecvată, în astfel de situații opțiunea trebuind temeinic justificată.

b) Monitorizarea riscurilor: Acest tip de risc constă în acceptarea riscului, cu condiția menținerii sale 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. În esență, strategia de monitorizare presupune o amânare a luării măsurii de control, până la momentul în care circumstanțele determină o creștere a probabilității de apariție a riscurilor supuse acestui tip de tratament.

c) Evitarea (eliminarea/terminarea) riscurilor: Această strategie de răspuns la risc constă în eliminarea activităților/circumstanțelor care generează riscurile. Este cunoscut faptul că opțiunea evitării riscurilor este semnificativ redusă în sectorul public, față de cel privat. Anumite activități se desfășoară în sectorul public tocmai pentru că riscurile asociate sunt atât de mari încât nu există altă posibilitate de a obține unele rezultate ce țin de interesul general.

d) Transferarea (externalizarea) riscurilor: Această strategie de răspuns la risc constă în încredințarea gestionării riscului unui terț care are capacitatea necesară gestionării acestui risc, în baza unui contract încheiat. Prin aceasta se urmărește, pe de o parte, micșorarea expunerii entității, iar pe de altă parte, gestionarea eficientă a riscului de către terțul specializat. Anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile, de exemplu, nu este posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea instituției, de imaginea acesteia.

e) Tratarea (atenuarea) riscurilor: Aceasta este abordarea cea mai frecventă, pentru majoritatea riscurilor cu care se confruntă entitatea publică. Opțiunea tratării riscurilor constă în faptul că, în timp ce entitatea va continua să desfășoare activitățile care generează riscuri, aceasta ia măsuri (implementează instrumente/măsuri de control intern/managerial) pentru a menține riscurile în limite acceptabile (tolerabile), de aici reieșind importanța managementului riscurilor în controlul intern managerial. Acesta, odată implementat, are menirea să ofere asigurări rezonabile că obiectivele vor fi atinse.

(7) Ulterior selectării tipului de reacție la riscuri și stabilirii măsurilor de gestionare, acestea se vor înscrie în Registrul riscurilor în următoarele rubrici "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”.

(8) 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”.

(9) 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.

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

(11) 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 Direcția politici, reforme și protecția intereselor societății din cadrul Procuraturii Generale, pentru a asigura înregistrarea în Registrul consolidat al riscurilor.

3.4. Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

(1) Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil, respectiv toleranței la risc.

(2) Monitorizarea măsurilor de control se realizează astfel:

a) pentru implementarea măsurilor de control la nivelul subdiviziunilor structurale ale Procuraturii – managerii operaționali monitorizează continuu și raportează superiorului ierarhic despre măsurile de control întreprinse în privința riscurilor identificate și înregistrate în Registrul riscurilor. Totodată, modul de gestionare a riscurilor se reflectă de către managerii operaționali în raportul cu privire la activitatea subdiviziunii pe care o conduce.

b) pentru implementarea măsurilor de control la nivelul întregului sistem al Procuraturii – Direcția politici, reforme și protecția intereselor societății din cadrul Procuraturii Generale, monitorizează continuu și raportează semestrial conducerii



Procuraturii despre modul de gestionare a riscurilor escaladate și a celor semnificative/strategice înregistrate în Registrul consolidat de riscuri pe întreg sistemul Procuraturii.

(3) Revizuirea și raportarea riscurilor încheie ciclul de etape specifice procesului de management al riscurilor. Prin revizuirea și raportarea riscurilor se realizează:

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

- obținerea de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor și identificarea nevoii de a lua măsuri pe viitor.

(4) Procesele de revizuire trebuie puse în aplicare, pentru a analiza, dacă: riscurile persistă; au apărut riscuri noi; impactul și probabilitatea riscurilor au suferit modificări; instrumentele de control intern managerial puse în aplicare sunt suficiente; anumite riscuri trebuie escaladate la nivel de management superior, etc.

(5) 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.

(6) 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.

(7) 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.

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

Registrele riscurilor

(1) Informațiile cu privire la etapele gestionării riscurilor se înscriu în registrele riscurilor instituite la nivelul instituției Procuraturii și la diferite nivele ale structurii organizaționale, după cum urmează :

a) Registrele riscurilor în subdiviziunea structurală;



b) Registrul consolidat al riscurilor în sistemul Procuraturii.

(2) *Registrul riscurilor în subdiviziune* se va institui la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale din cadrul Procuraturii de către conducătorul subdiviziunii respective, conform modelului aprobat prin ordinul Procurorului General. Conducătorul subdiviziunii va fi responsabil de completarea și/sau actualizarea acestui registru.

(3) *Registrul consolidat al riscurilor în sistemul Procuraturii* înglobează atât riscurile semnificative și strategice cât și cele escaladate de către subdiviziunile structurale. Acest Registru va fi instituit la nivelul Procuraturii Generale, conform modelului aprobat prin ordinul Procurorului General, și va fi ținut, completat și/sau actualizat de către Secția politici, reforme și management al proiectelor din cadrul Direcției politici, reforme și protecția intereselor societății a Procuraturii Generale,

(4) 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. De asemenea, 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 entității.

(5) Deținerea Registrului riscurilor are scopul și permite:

- a) înscrierea tuturor riscurilor identificate;
- b) evaluarea riscurilor și stabilirea expunerii entității la riscuri (importanța riscurilor);
- c) actualizarea listei riscurilor la care se expune entitatea;
- d) înscrierea și urmărirea acțiunilor întreprinse în vederea ținerii riscurilor sub control;
- e) urmărirea ulterioară a valorii riscurilor și monitorizarea acestor evoluții.

(6) 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.

(7) Registrele se vor ține în format electronic și pe suport de hârtie. Instituția va asigura accesul la formatul electronic al registrului tuturor părților interesate.

