



PROCEDURĂ DE SISTEM

ISO 9001:2015

COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR

Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 1
Pagina 1/11

COD: PS-9
PROCEDURĂ
internă privind managementul riscurilor

	ELABORATĂ	DISCUTATĂ ȘI ANALIZATĂ	COORDONATĂ	APROBATĂ
RESPONSABIL	Șefii de secție	CEIAC	Consiliul de administrație	Consiliul profesoral
DATA		05.06.2018	28.08.2018	30.08.2018
SEMNĂTURA				





PROCEDURĂ DE SISTEM

ISO 9001:2015

**COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR**

**Exemplar: nr. 1
Revizuire: 0
Ediția: 0**

Cuprins

- 1. Lista de difuzare**
- 2. Scopul și domeniile de aplicare a procedurii de sistem**
- 3. Documente de referință**
- 4. Definiții ale termenilor utilizați în procedură**
- 5. Descrierea activităților specifice managementului riscurilor**
- 6. Etapele realizării procedurii**
- 7. Model registru de riscuri**

**PROCEDURĂ DE SISTEM****ISO 9001:2015****COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR****Exemplar: nr. 1
Revizui: 0
Ediția: 0****1. Lista de difuzare**

Nr. crt.	Scopul	Subdiviziunea	Funcția
1	2	3	4
1.1	Informare	Toate subdiviziunile conform organigramei	Șefi de subdiviziuni
1.2	Informare și Aplicare	Toate cadrele didactice din subdiviziuni	Cadre didactice Șefi de subdiviziuni
1.3	Coordonare și Control	Toate subdiviziunile colegiului	Coordonator responsabil al CEIAC

Această procedură face parte din procedurile de sistem și are ca scop crearea unui cadru unitar în abordarea problematicii riscului în Colegiul național de Comerț al ASEM, care trebuie să-și demonstreze capacitatea de a gestiona riscurile în anumite condiții specifice într-o manieră care să susțină atingerea propriilor obiective strategice și operaționale. Managementul riscului permite descoperirea riscurilor semnificative din cadrul colegiului și menținerea lor la un nivel acceptabil. Principalele obiective ale managementului riscului sunt:

- menținerea amenințărilor în limitele acceptabile;
- stabilirea unor decizii adecvate de exploatare a oportunităților;
- participarea la îmbunătățirea globală a performanțelor.

Managementul riscului presupune continuitatea activității de control, monitorizare permanentă: stabilirea obiectivelor tuturor subdiviziunilor instituției; identificarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor, respectarea cadrului legal și a regulamentelor interne de activitate, încrederea în informațiile furnizate, protejarea bazei tehnico-materiale, prevenirea și descoperirea fraudelor; definirea categoriilor de riscuri (externe, operaționale, privind schimbarea), precum și a riscului inerent, riscului rezidual și gradului de manifestare a riscului; evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a mărimii impactului acestuia; monitorizarea și evaluarea riscurilor. Gestionarea riscurilor se bazează pe analiza factorilor de risc care îi permit personalului de conducere din cadrul colegiului să cunoască impactul lor asupra atingerii obiectivelor. Analiza riscurilor se face semestrial, cu scopul elaborării planurilor corespunzătoare de prevenire a riscurilor și de limitare a acestora.

Prevederile prezentei proceduri oferă și informațiile necesare pentru întocmirea Registrului de riscuri necesar în gestionarea riscului.

**PROCEDURĂ DE SISTEM****ISO 9001:2015****COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND MANAGEMENTUL
RISCURILOR****Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 0****2. Scopul și domeniile de aplicare a procedurii de sistem**

Prezenta procedură stabilește componentele pe baza cărora se realizează managementul riscului în Colegiul Național de Comerț al ASEM, conținutul și forma de redactare a Registrului de riscuri. Registrul de riscuri se elaborează pentru obiectivele stabilite în cadrul colegiului și se utilizează de către cadrele de conducere. Procedura se aplică în cadrul colegiului și se adresează tuturor categoriilor de persona.

Scopul acestei proceduri este:

- a) stabilirea unui set unitar de reguli pentru întocmirea și actualizarea Registrului de riscuri;
- b) stabilirea responsabilităților privind întocmirea și actualizarea Registrului de riscuri.

3. Documente de referință

- Standardul moldovenesc SM EM ISO 9001:2015 din 23.10.2015
- Regulamentul intern de organizare și funcționare a CNC al ASEM
- Ghidul Managementului Calității în învățământul profesional tehnic (OME, nr. 1228 din 22 decembrie 2015);
- Ghid de autoevaluare. Asigurarea internă a calității în învățământul profesional tehnic din Republica Moldova;

4. Definiții ale termenilor utilizați în procedură

Nr. Crt.	Termenul	Definiția și/sau dacă este cazul, actul care definește termenul
1.	<i>Activitate</i>	ansamblu de acte fizice, intelectuale și morale făcute în scopul obținerii unui anumit rezultat
2.	<i>Adecvat</i>	potrivit, corespunzător, nimerit
3.	<i>Acțiune</i>	activitate sau fapta întreprinsă pentru atingerea unui scop
4.	<i>Amenințare</i>	pericol sau sursa acestuia, care poate afecta atingerea obiectivelor unei organizații
5.	<i>Control intern</i>	totalitatea politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul colegiului pentru a asigura atingerea obiectivelor în mod eficient și eficace, respectarea regulamentelor, protejarea bunurilor și a informațiilor și prevenirea fraudelor și greșelilor
6.	<i>Disponibilitatea la risc</i>	cantitatea de risc pe care o instituție este pregătită să o accepte sau la care este dispusă să se expună într-un anumit moment



PROCEDURĂ DE SISTEM

ISO 9001:2015

**COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR**

**Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 0**

7.	<i>Eficiența</i>	obținerea rezultatelor cu un consum rațional (optim) de resurse
8.	<i>Expunere la risc</i>	consecințele pe care poate să le resimtă o instituție, ca o combinație de impact și probabilitate, în cazul materializării unui risc
9.	<i>Factor de risc</i>	situație / fapt / condiție reprezentând motivul care sta la baza riscului și care declanșează manifestarea
10.	<i>Gestionarea riscurilor</i>	componentă a managementului riscului și constituie un ansamblu de activități riguros definite și organizate, care permit administrarea și monitorizarea eficientă a riscului
11.	<i>Impact</i>	efectul produs în cazul când un risc se materializează
12.	<i>Managementul riscului</i>	metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru colegiu, cu costuri minime
13.	<i>Nivelul de risc</i>	cuantificarea combinației dintre impact și probabilitate, definită ca produsul acestora
14.	<i>Probabilitate</i>	posibilitatea ca un anumit eveniment / risc să aibă loc sau să se materializeze
15.	<i>Registrul de riscuri</i>	reprezintă instrumentul de lucru, care cuprinde, sub forma unui tabel, elementele necesare gestionării eficiente a riscurilor
16.	<i>Responsabil de risc</i>	persoana (conducătorul unei structuri) din cadrul colegiului, desemnată să gestioneze riscurile existente, corespunzător nivelului ierarhic al acesteia, în scopul atingerii obiectivelor cărora le sunt asociate respectivele riscuri
17.	<i>Risc</i>	incertitudinea unui rezultat, a unor acțiuni sau evenimente, fie sub forma unei oportunități pozitive sau a unei amenințări negative. Este o combinație dintre probabilitate și impact
18.	<i>Risc extern</i>	riscul care rezultă din afara colegiului și nu poate fi controlat în totalitate de către aceasta
19.	<i>Risc inerent</i>	expunerea cauzată de un anumit risc înainte de a fi luată vre-o măsură de atenuare a lui
20.	<i>Risc operațional</i>	riscul legat de desfășurarea curentă a activității în cadrul colegiului
21.	<i>Risc privind schimbarea</i>	riscul aferent deciziei de a face lucruri noi care depășesc capacitatea actuală a colegiului
22.	<i>Risc rezidual</i>	expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de gestionare a lui, presupunând ca măsurile au fost eficiente
23.	<i>Semnificativ</i>	are înțeles precis sau este concludent



PROCEDURĂ DE SISTEM

ISO 9001:2015

COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR

Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 0

5. Descrierea activităților specifice managementului riscurilor

Managementul riscului, în scopul atingerii obiectivelor la nivel de colegiu, se realizează prin intermediul următoarelor componente interdependente:

1. Mediul intern

Mediul intern al colegiului cuprinde mai multe elemente; infrastructura, baza tehnico-materială utilizată, structura organizatorică, valorile etice, competența și dezvoltarea personalului, stilul de conducere, modul de desemnare a autorității și responsabilității, existența unei culturi a riscului. Dintre toate elementele menționate, *cultura riscului* are un rol determinant întrucât reprezintă felul cum colegiul abordează riscurile aferente activității de zi cu zi prin intermediul atitudinii față de riscuri, al sistemului de valori existent și al practicilor utilizate. Cultura pentru risc este promovată prin managementul riscului și implicit prin gestionarea riscurilor și trebuie înțeleasă și acceptată de întregul personal din instituție, reprezentând perspectiva pe care aceasta o are asupra riscurilor și modul cum aceasta alege să își conducă activitățile și să rezolve problema riscurilor. Promovarea eficienței a gestiunii riscurilor se realizează de către conducere prin intermediul unor căi de comunicare și a exemplului în activitatea zilnică.

2 Stabilirea obiectivelor

Pentru a se realiza un management eficient al riscului, cadrele de conducere trebuie să stabilească în prealabil obiective corespunzătoare pentru toate subdiviziunile instituției, aliniată și corelate cu Planul Strategic de Dezvoltare a instituției și Planurile operaționale stabilită anual. Obiectivele stabilite trebuie definite clar, conform cerințelor:

- să fie sigure conform specificului colegiului;
- să fie măsurabile și verificabile din punct de vedere cantitativ și calitativ;
- să fie necesare în funcție de efectul pe care realizarea să îl are asupra activității colegiului;
- să fie realiste posibile de atins ținându-se cont de resursele colegiului;
- să fie fixate în timp prin încadrarea într-un interval temporal pentru aducerea la îndeplinire.

Obiectivele colegiului sunt de cinci categorii:

- ✓ **strategice** presupunând obiectivele globale, identificate în Plan de Dezvoltare Strategică a colegiului;

**PROCEDURĂ DE SISTEM****ISO 9001:2015****COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR****Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 0**

- ✓ **operaționale** vizând eficacitatea activităților colegiului prin Planul operațional anual;
- ✓ **de raportare** cuprinzând dări de seamă despre eficiența sistemului de raportare în cadrul colegiului;
- ✓ **de conformitate** presupunând modul în care colegiul respectă legile și reglementările aplicabile în procesul de învățământ;
- ✓ **de protejare** având ca scop prevenirea pierderilor de active în cadrul colegiului, fie prin furt, risipă, ineficiență sau printr-o decizie eronată.

3 Identificarea și evaluarea cauzelor

Riscurile sau oportunitățile ce pot avea loc sunt rezultate de evenimentele produse. Cauzele riscurilor depind de **factorii externi și interni**. Factorii externi pot fi: organe statale, ministere de resort, agenți economici, alte instituții de învățământ, potențialii consumatori, mediul politic, mediul economic, mediul social, mediul internațional, mediul tehnologic. Factorii interni reflectă opțiunea conducerii și includ elemente legate de mediul intern: cadrele didactice și de conducere, resursele materiale și informaționale, elevii, obiectivele și structura organizatorică. Evenimentele cu un **impact negativ generează riscuri**, iar cele cu un **impact pozitiv generează oportunități sau anulează impactul negativ al riscurilor**. Metodologia de identificare a evenimentelor/cauzelor din cadrul activității colegiului include tehnici și instrumente de lucru care analizează deopotrivă trecutul și viitorul. *Conducerea colegiului analizează modul în care anumite evenimente/cauze ar putea duce la atingerea obiectivelor și face o evaluare a acestora din perspectiva probabilității și a impactului riscurilor care le generează.*

4 Identificarea și evaluarea riscurilor

Identificarea riscului are ca scop anticiparea acestora și includerea informațiilor despre riscuri în procesele decizionale. Este imposibilă *identificarea sigură a tuturor riscurilor care s-ar putea manifesta, întrucât elaborarea unei liste complete este imposibil de realizat, de aceea urmează a fi identificate doar riscurile principale*. Riscul care a fost identificat va fi specificat concret în Registrul de riscuri. Metodologia de evaluare a riscurilor în cadrul colegiului se realizează utilizându-se *tehnici calitative și cantitative*.

Tehnicile de evaluare **calitativă** a riscurilor se utilizează atunci când acestea nu pot fi

**PROCEDURĂ DE SISTEM****ISO 9001:2015****COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR****Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 0**

cuantificate, nu sunt disponibile informații suficient de credibile necesare evaluării, ori, obținerea datelor nu este eficientă.

Tehnicile **cantitative** de evaluare sunt folosite în activități mai complexe pentru a completa tehnicile calitative. Evaluarea riscurilor permite o clasificare a acestora și definirea, pe aceasta bază, a priorităților, în vederea limitării apariției unui risc major. ***Evaluarea se face mai întâi asupra riscurilor inerente, iar după adoptarea măsurilor de reducere stabilite de conducerea colegiului, se determină nivelul riscului rezidual.*** Evaluarea atât a riscurilor *inerente cât și a celor reziduale* se concretizează prin determinarea nivelului de risc ca produs între *probabilitate și impact*. Pentru o mai bună evidențiere se recomandă înregistrarea riscurilor în Registrul de riscuri. Prin intermediul evaluării riscurilor, conducerea colegiului pune în balanță consecințele pozitive și negative ale evenimentelor / cauzelor identificate, ceea ce îi permite să ia deciziile cele mai potrivite pentru atingerea obiectivelor, stabilindu-și astfel reacția la risc.

Pentru o evidențiere mai detaliată tipului de risc raportat la impactul acestuia, i se vor atribui caracteristici, ca: nesemnificativ, scăzut, mediu, ridicat, major.

Pentru o evidențiere mai detaliată a manifestării evenimentului sau a cauzei, i se vor atribui calificative: puțin probabil, posibil, probabil, aproape sigur.

5 Reacția la risc

Cadrele de conducere a colegiului au responsabilitatea să identifice opțiunile de care dispune pentru a răspunde riscului și să analizează efectele acestor opțiuni asupra probabilității și impactului unui risc, în strânsă legătură cu disponibilitatea pentru risc și raportul cost-beneficiu, iar ulterior concepe și implementează acțiunile de răspuns la risc. Gestionarea riscurilor contribuie la aducerea nivelului de risc în limitele de toleranță agreate. Reacțiile la risc exprimate sub forma unor opțiuni de gestionare a riscului sunt următoarele:

a) ***tolerarea***, prin care, nu se ia nici o măsură de diminuare a riscului, însă se realizează o monitorizare periodică pentru a se observa dacă riscul respectiv înregistrează creșteri importante sau nivelul de expunere este acceptabil;

b) ***transferul***, presupune preluarea riscului de către cineva din afara colegiului (agenți economici, părinți, elevi, organele statale);

c) ***tratarea***, este aplicarea unor măsuri (forme de control intern) ca riscul inerent să fie redus la un nivel minim de expunere;



PROCEDURĂ DE SISTEM

ISO 9001:2015

**COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR**

**Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 0**

d) terminarea, presupune că riscul respectiv încetează din motive de eficiență (problema a fost soluționată, cauza a dispărut, evenimentul nu a avut loc)

După alegerea reacției la risc, cadrele de conducere ale colegiului redimensionează riscul pe baza nivelului rezidual (acceptat) al acestuia, având în vedere că un risc va exista atâta timp cât există activitatea căreia îi este asociat.

6 Activitățile de control

Activități de control sunt procesele sau activitățile care ajută la buna punere în practică a reacțiilor la risc. Aceste activități se regăsesc în colegiu, la toate nivelele și în toate subdiviziunile. Activitățile de control fac parte din procesul prin care conducerea colegiului urmărește atingerea obiectivelor stabilite. **Activitățile de control presupune măsuri de minimizare a riscului inerent (preventive), și măsuri care să corecteze eventualele rezultate nedorite (corective).**

7 Informații și comunicare

Informațiile care pot proveni atât din surse interne, cât și externe, sunt necesare la toate nivelele colegiului pentru a identifica, evalua și reacționa la risc, în scopul atingerii obiectivelor.

8 Monitorizarea

Prin monitorizare se realizează evaluarea existenței și funcționării elementelor ce compun managementul riscului, precum și a performanței acestuia în timp și se asigură faptul că gestionarea riscurilor din cadrul colegiului este aplicată continuu în toate subdiviziunile și în întreaga instituție. Monitorizarea se va realiza prin intermediul activităților curente sau ca evaluări distincte separate. Monitorizarea prin intermediul activităților curente sau în derulare este integrată în activitățile uzuale ale colegiului, fiind realizată în timp real, ceea ce permite cadrelor de conducere o reacție dinamică la schimbările condițiilor în care se desfășoară activitatea.



PROCEDURĂ DE SISTEM

ISO 9001:2015

COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR

Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 0

Registrul de riscuri

Gestionarea riscurilor se realizează eficient prin intermediul Registrului de riscuri (ANEXA 1), fapt care asigură ca managementul riscurilor să se aplice la fiecare din subdiviziunile instituției. *Pentru orice obiectiv instituția va identifica riscurile asociate* și le va consemna în Registrul de riscuri de către șeful subdiviziunii. Registrul de riscuri trebuie să fie ușor de examinat și accesibil pentru cadrele de conducere din cadrul colegiului. El oferă elemente necesare în vederea luării deciziilor adecvate pentru diminuarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor stabilite.

6. Etapele realizării procedurii

1. Directorul CNC al ASEM numește prin Dispoziție un **Coordonator - responsabil** care va întocmi și actualiza Registrul de riscuri, precum și **responsabilii de risc** care vor fi șefii de secție, șefii de catedră, șefii altor subdiviziuni din cadrul colegiului. Persoanele nominalizate vor lua cunoștință sub semnătură de sarcinile ce le revin.

2. Fiecare șef de secție, șef de catedră, responsabili de subdiviziuni identifică toate activitățile în care pot surveni riscuri.

3. Fiecare șef de secție, șef de catedră, responsabil de subdiviziune din colegiu va identifica împreună cu personalul din subordine, **riscurile inerente** care pot afecta desfășurarea activităților planificate.

4. Responsabilul de managementul riscurilor va sistematiza lista de riscuri ale subdiviziunilor și va realiza în tabelul planului operațional coloana „**riscurile asociate obiectivelor**”, în vederea identificării tuturor riscurilor ce pot afecta realizarea obiectivelor pe care urmează să le realizeze colegiul într-un an de învățământ.

5. După identificarea riscurilor se va determina care este impactul riscului nesemnificativ, scăzut, mediu, ridicat, major.

6. Ulterior va fi identificată cauza manifestării riscului care poate fi puțin probabil, posibil, probabil, aproape sigur.

7. Toate aceste date vor fi sintetizate de responsabilul riscurilor în Registrul de riscuri (ANEXA 1) după care se va întocmi un Plan de acțiuni pentru evitarea manifestării acestora. Planul de acțiuni va fi discutat și aprobat cu Consiliul de administrație al CNC al ASEM.

8. În același registru, în rubrică separată va fi numit responsabilul de gestionarea, monitorizarea riscului inerent identificat.



PROCEDURĂ DE SISTEM

ISO 9001:2015

**COD: PS-9
PROCEDURA INTERNĂ PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR**

**Exemplar: nr. 1
Revizuirii: 0
Ediția: 0**

9. Controlul asupra îndeplinirii managementului riscurilor va fi realizat concomitent cu activitatea operațională iar dările de seamă vor fi prezentate la sfârșitul anului la Consiliul de administrație. Procesele-verbale redactate cu subiecte referitoare la gestionarea riscurilor se păstrează împreună cu Registrul de riscuri la persoana responsabilă sau la directorul colegiului.

Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova
Academia de Studii Economice a Moldovei
Colegiul Național de Comerț al ASEM



REGISTRUL DE RISCURI

(P - Probabilitate, I – Impact)

Nr.	Obiective/ Activități	Identificarea riscurilor	RISC INERENT			Acțiuni/măsurile de minimizare a riscurilor inerente	RISC REZIDUAL			Responsabil cu gestionarea riscurilor
			P	I	Nivel de risc		P	I	Nivel de risc	
1.										
2.										

Impactului i se vor atribui caracteristici ca: nesemnificativ (1), scăzut (2), mediu (3), ridicat (4), major(5)

Probabilității i se vor atribui caracteristici ca : puțin probabil (1), posibil (2), probabil (3), aproape sigur(4)

Nivelul riscului ce se determină la produsul probabilității și a impactului: Nivel scăzut de risc (1-8), Nivel mediu de risc (9-15), Nivel ridicat de risc (16-20)