

STRATEGIA

de management al riscurilor în cadrul IMSP Spitalului raional Orhei

1. Scopul Strategiei

- (1) Prezenta Strategie este elaborată în conformitate cu prevederile Articolului 10. alin (2), din Legea privind controlul financiar public intern nr.229 din 23.09.2010, în scopul identificării, înregistrării, evaluării, controlului, monitorizării și raportării sistematice a riscurilor ce pot afecta îndeplinirea obiectivelor, prin descrierea unei proceduri de stabilire a metodelor de lucru și a regulilor aplicate în dezvoltarea managementului riscurilor;
- (2) Strategia furnizează personalului și conducerii IMSP Spitalului raional Orhei (în continuare *Instituție*) un instrument care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod controlat și eficient, pentru atingerea obiectivelor prestabilite ale Instituției, atât ale celor generale, cât și ale celor specifice;
- (3) Strategia furnizează o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate acțiunile/ măsurile de control menite să prevină apariția riscurilor.

2. Documente de referință

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

3. Noțiuni

- (1) *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;
- (2) *Subdiviziune structurală* = direcție /secție/serviciu;
- (3) Conducătorul subdiviziunii structurale = șef direcție/șef secție/șef serviciu;
- (4) *Audit intern* – activitate independentă și obiectivă de asigurare și consiliere, destinată să ofere valoare adăugată și îmbunătățire a activității Ministerului. Auditul intern ajută Ministerul în îndeplinirea obiectivelor sale printr-o abordare sistematică și metodică,

evaluând și îmbunătățind eficacitatea proceselor de management al riscului, control și guvernanță;

- (5) *Activitate de control* – politici și proceduri stabilite pentru abordarea riscurilor și atingerea obiectivelor Ministerului;
- (6) *Gestionarea riscurilor sau managementul riscurilor* = toate procesele privind identificarea, evaluarea, luarea de măsuri de atenuare sau anticipare a acestora, revizuirea periodică și monitorizarea progresului, stabilirea responsabilităților;
- (7) *Risc* = posibilitatea de a se produce un eveniment care ar putea avea un impact asupra îndeplinirii obiectivelor;
- (8) *Risc inerent* = expunerea la un anumit risc înainte să fie luată vreo măsură de atenuare a lui sau de control;
- (9) *Risc controlat* = riscul pentru care au fost implementate activități de control, de atenuare a expunerii la riscuri, care includ acțiuni de minimizare a efectelor și sau/probabilității aceluși risc;
- (10) *Risc rezidual* = riscul care rămâne după tratarea lui, în pofida implementării activităților de control;
- (11) *Strategia de risc* = abordarea generală pe care o are entitatea în privința riscurilor;
- (12) *Toleranța față de risc (apetitul la risc)* = pragul stabilit ca fiind limita acceptabilității unui anumit risc, tratat în mod rezonabil, pentru care unele măsuri suplimentare de diminuare ar genera costuri excesive;
- (13) *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;
- (14) *Evitarea (terminarea) riscului* = tip de reacție la risc care constă în eliminarea circumstanțelor/ renunțarea la activitățile care generează riscurile;
- (15) *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;
- (16) *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;
- (17) *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;
- (18) *Escaladarea riscului* = procedeu prin care conducerea unei subdiviziuni structurale alertează nivelul ierarhic superior sau responsabilul de management al riscului pe entitate cu privire la riscurile pentru care subdiviziunea nu poate desfășura un control satisfăcător al acestora;
- (19) *Impactul* = consecința (efectul) asupra rezultatelor (obiectivelor) dacă riscul s-ar materializa;

- (20) *Expunere la risc* = evaluarea pericolului potențial, reprezentat de evenimentele cu impact negativ (produsul între probabilitate și impact) ;
- (21) *Evaluarea riscului* = evaluarea probabilității de materializare a riscului în combinație cu evaluarea consecințelor de materializare a acestuia;
- (22) *Registrul riscurilor* = document integrator care cuprinde totalitatea riscurilor, înregistrate și monitorizate.
- (23) *Prioritizarea riscului* = stabilirea ordinii de priorități în tratarea riscurilor, având în vedere alocarea judicioasă a resurselor;

4. Roluri și responsabilități

- (1) În conformitate cu prevederile Legii cu privire la controlul financiar public intern, managementul riscurilor face parte din responsabilitățile generale ale personalului de conducere precum și ale fiecărui angajat.
- (2) Actorii implicați în managementul riscurilor sunt:
- *Conducerea superioară*
 - *Managerii operaționali*
 - *Personalul de execuție*
- (3) **Managementul superior** (Directorul, Vicedirectorul, Asistentul principal, Contabilul șef) deține responsabilitatea finală privind managementul riscurilor, asigurând:
- sprijinirea politicii Instituției în domeniul managementului riscurilor;
 - conformitatea cu capacitatea Instituției de a-și asuma riscul (apetitul la risc);
 - supravegherea procesului de management al riscului.
- (4) **Conducătorii subdiviziunilor structurale** sunt responsabili de :
- identificarea riscurilor semnificative care pot afecta obiectivele stabilite (ședințe, discuții, ateliere de lucru);
 - stabilirea toleranței la risc;
 - evaluarea probabilității și impactului riscurilor identificate;
 - prioritizarea riscurilor;
 - stabilirea măsurilor de gestionare a riscurilor;
 - 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;
 - verificarea eficacității măsurilor de gestionare a riscurilor.
- (5) **Personalul de execuție** este responsabil de :
- identificarea riscurilor asociate obiectivelor operaționale;
 - informarea managerului superior cu privire la riscurile specifice;
 - participarea la evaluarea probabilității și impactului riscurilor identificate;
 - menținerea în alertă a riscurilor asociate ariei proprii de responsabilitate;

- raportarea pe linie ierarhic superioară a tuturor incidentelor, accidentelor și erorilor;
 - conformarea cu instrucțiunile, politicile și procedurile de securitate.
- (6) Responsabilitățile privind **managementul de riscuri la nivel de Instituției** se delegă secției Managementul calității serviciilor medicale (MCSM), cu scopul stabilirii unui mecanism eficient pentru a raporta managementului de vîrf cele mai semnificative riscuri.

Responsabilitățile MCSM în calitate de subdiviziune responsabilă de riscuri sunt orientate să:

- sprijine/supravegheze/coordoneze procesul de management al riscurilor;
- sistematizeze informația cu privire la gestionarea riscurilor de către subdiviziunile structurale;
- analizeze cum sunt gestionate riscurile semnificative;
- raporteze conducerii superioare riscurile majore, care pot afecta realizarea obiectivelor strategice și cele operaționale ale Instituției.

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

- furnizarea unei asigurări cu privire la procesul de management al riscurilor;
- evaluarea procesului de management al riscului;
- analiza funcționalității și eficienței activităților de control stabilite pentru gestionarea/diminuarea riscurilor semnificative;
- evaluarea procesului de monitorizare și raportare a riscurilor semnificative;
- consilierea cu privire la organizarea procesului de management al riscurilor.

5. Principiile de bază în managementul riscurilor

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

- a) utilizarea Standardelor naționale de control intern și celor mai bune practici;
- b) implementarea managementului riscurilor la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale;
- c) implementarea managementului riscurilor la toate nivelurile de planificare a activităților (planuri strategice, planuri de activitate anuale la nivel de Instituție și subdiviziuni structurale), precum și alte activități specifice (proiecte de asistență, reforme etc.);
- d) revizuirea riscurilor inițiale și ajustarea acestora în cazul survenirii modificărilor în obiectivele operaționale ale subdiviziunilor pe parcursul anului, schimbării conjuncturii de activitate sau a condițiilor interne și externe în care instituția își desfășoară activitatea;

- e) asigurarea unui mediu favorabil schimburilor de opinii și consolidării spiritului de echipă, pentru asigurarea unui proces participativ prin convocarea ședințelor de lucru;
- f) comunicarea internă pentru asigurarea informării întregului personal despre managementul riscurilor;
- g) gestionarea riscurilor de fraudă și corupție ca parte componentă a managementului riscurilor;
- h) raportarea pe linie ierarhică cu privire la riscurile identificate și la modul de gestionare a acestora.

6. Descrierea procedurii de management al riscurilor

6.1 Stabilirea obiectivelor

- (1) În baza obiectivelor strategice, stabilite prin documentele de politici pe domeniile de competențe ale Instituției, fiecare subdiviziune structurală își stabilește obiectivele operaționale anuale, care trasează prioritățile de activitate la nivel operațional;
- (2) La stabilirea obiectivelor operaționale, conducătorii subdiviziunilor structurale vor asigura ca fiecare obiectiv să corespundă principiului SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Realist, încadrat în Timp), adică:
 - Specific – concret, detaliat, focalizat și bine definit, indică exact ceea ce se dorește, este clar exprimat, nu exprimă nici o îndoială, este direct, pune accentul pe acțiuni și rezultat scontat;
 - Măsurabil – poate fi cuantificat în termeni cantitativi și /sau calitativi;
 - Abordabil – poate fi atins, ținând cont de aptitudinile, capacitățile, resursele, timpul disponibil și constrângerile externe care pot surveni;
 - Realist – este orientat spre atingerea unui rezultat relevant pentru Instituție și reflectă contextul și mediul în care activează acesta;
 - Încadrat în timp – conține un termen concret de realizare a obiectivului.

6.2 Identificarea și evaluarea riscurilor

Procesul de identificare a riscurilor începe cu efectuarea unei analize 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.

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

- (1) Evaluarea mediului intern (puncte forte și slabe) include:
 - Factori ce țin de resurse umane: abilități, competențe, experiență, evaluarea performanțelor, programe de instruire, sisteme de dezvoltare a carierei etc;

- Aspectele managementului: canale de comunicare, mecanisme de coordonare internă, sisteme de gestionare, aspecte ce țin de planificare și raportare, răspundere, transparență;
 - Capacitatea tehnologică: dotarea tehnică și sisteme informaționale utilizate; o Cadrul normativ instituțional: regulamente și proceduri aprobate la nivel de Instituție;
 - Aspecte financiare: eficiența și economiile posibile la utilizarea bugetului, problemele de contabilitate și monitorizare a cheltuielilor.
- (2) Evaluarea mediului extern (oportunități și amenințări) include:
- Cadrul legal național: oportunități de introducere a unor reglementări noi, sau amenințările ce țin de acestea;
 - Parteneriate și colaborare externă: cu alte autorități, organe, organizații internaționale, publicul larg, mediul de afaceri, organizațiile societății civile și asociațiile profesionale, etc;
- (3) În baza analizei factorilor interni și externi, sub coordonarea conducătorilor de nivel superior (secretar general de stat, secretari de stat) 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;
- (4) Se completează la nivelul fiecărei subdiviziuni structurale planul de acțiuni cu stabilirea obiectivelor și identificarea riscurilor care pot avea impact asupra realizării acestora;
- (5) Conducătorii subdiviziunilor structurale și întreg personalul au obligația de a identifica riscurile care afectează atingerea obiectivelor prestabilite;
- (6) După identificarea riscurilor se efectuează următoarele acțiuni:
- În Registrul riscurilor fiecărei subdiviziuni structurale se va completa rubrica "Risc inerent"
 - Se analizează preliminar riscul identificat, prin:
 - definirea corectă a riscului,
 - analiza cauzelor sau a circumstanțelor care favorizează apariția/repetarea riscului.
 - Se evaluează expunerea la risc (valoarea riscului) prin:
 - *evaluarea și determinarea probabilității de materializare a riscului identificat:*
 în dependență de eventualitatea/posibilitatea producerii riscului și/sau frecvenței cât de des se poate produce riscul, se va acorda un scor la 1 la 3
 (1 – probabilitate scăzută, 2 – probabilitate medie, 3 – probabilitate înaltă);
 - *evaluarea și determinarea impacului asupra obiectivelor:* în dependență de impactul pe care îl are riscul asupra atingerii obiectivului și de efectele posibile generate de manifestarea riscului, se va acorda un scor de la 1 la 3

(1 – impact minim, 2 – impact mediu, 3 – impact maxim.)

- *calcularea expunerii la risc (valoarea riscului)* - produsul dintre probabilitate și impact;
- După procesul de evaluare a riscurilor, în Registrul riscurilor urmează să fie completată rubrica "Evaluarea inițială a riscului" (sub-rubricile "Probabilitate", "Impact" și "Valoarea riscului/expunerea la risc")

6.3 Prioritizarea riscurilor

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

- *Riscuri majore* (Prioritatea 1) – necesită concentrarea atenției pentru abordarea/implementarea unor măsuri urgente și adecvate de prevenire / control
- *Riscuri moderate* (Prioritatea 2) – pot fi monitorizate sau controlate, prin creșterea eficacității măsurilor existente sau, după caz, stabilirea unor măsuri suplimentare de prevenire / control;
- *Riscuri minore* (Prioritatea 3) – pot fi tolerate și vor fi considerate inerente activităților față de care nu trebuie stabilite măsuri suplimentare de prevenire/control, ci doar aplicarea celor existente.

6.4 Determinarea toleranței la risc

- (1) Toleranța la risc reprezintă "cantitatea" de risc pe care entitatea este pregătită să
 - Toleraze sau, la care este dispusă să se expună la un moment dat și presupune următoarele: o Pentru fiecare risc identificat este necesar de efectuat o comparare a nivelului de expunere la risc cu nivelul toleranței la risc o Se analizează deviația expunerii la risc față de toleranța la risc și se stabilește dacă riscul este tolerabil sau nu;
 - Dacă expunerea la riscul inerent este mică sau egală cu toleranța la risc, nu se impun măsuri de control al riscurilor, ceea ce înseamnă că riscul este acceptat;
 - 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.
 - 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.
- (2) Stabilirea limitei de toleranță la risc constă în punerea într-o relație de echilibru a costului de controlare cu costul de expunere, în cazul în care riscul s-ar materializa și se face potrivit tabelului:

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

6.5 Reacția la riscuri

- (1) În baza rezultatelor evaluării riscurilor și nivelului de toleranță stabilit, urmează 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 de a le gestiona prin intermediul controalelor interne;
- (3) Este necesar de a ține cont de existența unor riscuri inacceptabile pentru conducere, care poate considera unele riscuri ca fiind inacceptabile chiar dacă aceste riscuri au un nivel scăzut de expunere. La această categorie poate fi atribuit fenomenul de corupție, care este inacceptabil chiar dacă impactul și / sau probabilitatea apariției acestora sunt la un nivel mediu sau scăzut. În astfel de cazuri, apetitul la risc – nivelul tolerabil și justificabil al riscului este nul.
- (4) Unele riscuri sunt inevitabile și entitatea nu este capabilă să le gestioneze pe deplin pentru a le aduce la un nivel tolerabil. În asemenea cazuri, entitatea trebuie să pregătească din timp un set de măsuri care vor fi implementate în situații de urgență.
- (5) În procesul de analiză a riscurilor, după necesitate, pot fi ajustate obiectivele operaționale.
- (6) După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-au definitivat limitele de toleranță în cadrul cărora entitatea este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc pentru fiecare risc aparte.
- (7) Principalele categorii de reacții pe care managerii le pot adopta, ca răspuns la risc sunt:

- *Acceptarea (tolerarea) riscurilor* – se recomandă pentru riscurile cu expunere scăzută (mai mică decât toleranța la risc) și nu impune luarea unor măsuri de control al riscurilor.
 - *Monitorizarea riscurilor* – acceptarea riscului, cu condiția menținerii sub o permanentă supraveghere. Parametrul supravegheat cu precădere este probabilitatea, deoarece strategia monitorizării se aplică în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică de apariție. Monitorizarea presupune o amânare a luării măsurilor de control, până la momentul în care circumstanțele determină o creștere a probabilității de apariție a riscurilor supuse acestui tip de tratament.
 - *Evitarea (eliminarea/terminarea) riscurilor* – eliminarea activităților care generează riscurile.
 - *Transferarea (externalizarea) riscurilor* – încredințarea gestionării riscului unui terț care are capacitatea necesară gestionării acestui risc, în baza unui contract încheiat. Riscurile legate de credibilitatea și imaginea entității nu pot fi transferate.
 - *Tratarea (atenuarea) riscurilor* – implementarea instrumentelor/măsurilor de control intern managerial pentru a menține riscurile în limitele acceptabile (tolerabile).
- (8) După selectarea tipului de reacție la riscuri și stabilirea măsurilor de gestionare, acestea se vor înscrie în Registrul riscurilor în rubricile ”*Reacția la risc*” și ”*Măsuri de gestionare*”, după cum urmează:
- ”*Reacția la risc*” – se specifică tipul măsurii de remediere care va fi utilizată pentru gestionarea riscului;
 - ”*Măsuri de gestionare*” – se descriu succint măsurile necesare de întreprins. Se completează obligatoriu în cazul în care s-a selectat măsura ”tratare” și /sau ”transferare”.
- (9) În rubrica ”Deținătorul riscului/responsabil de risc” se specifică subdiviziunea/persoana responsabilă de realizarea măsurilor în cadrul rubricii ”măsuri de gestionare”. Se completează obligatoriu în cazul în care s-a selectat tipul de reacție ”Tratare” și / sau ”Transferare”.
- (10) În cazul selectării reacției la risc ”Transferare”, conducătorii subdiviziunilor care au transferat măsurile de gestionare către alte subdiviziuni vor asigura informarea și comunicarea scrisă cu subdiviziunile respective, în vederea coordonării implementării măsurilor transferate.
- (11) Luarea deciziilor pe marginea nivelului de toleranță, precum și a acțiunilor de control al riscurilor, ține de competența nemijlocită a conducătorului de subdiviziune și conducătorilor de nivel superior în subordinea cărora se află subdiviziunea structurală.
- (12) În cazul în care, din diferite motive tehnice sau financiare, conducerea subdiviziunii nu poate desfășura un control satisfăcător al anumitor riscuri semnificative, aceasta

alertează nivelul imediat superior, și raportează în scris riscurile respective către secția Managementul calității serviciilor medicale pentru a fi înregistrate în Registrul consolidat al riscurilor.

6.6 Monitorizarea, revizuirea și raportarea riscurilor

(1) Monitorizarea măsurilor de control se realizează astfel:

- *Pentru compartimentele din cadrul Instituției* – semestrial, în funcție de tipurile de risc.

Persoanele responsabile de riscuri din cadrul subdiviziunii structurale monitorizează continuu și raportează superiorului ierarhic despre măsurile întreprinse în privința riscurilor identificate și înregistrate în Registrul riscurilor. Raportarea privind modul de gestionare a riscurilor de către fiecare subdiviziune structurală este integrată în procesul de raportarea a activității.

- *Pentru implementarea măsurilor de control la nivel de Instituție* – în baza informațiilor prezentate de subdiviziuni, Secția Managementul calității serviciilor Medicale monitorizează continuu și raportează semestrial conducerii superioare modul de gestionare a riscurilor escaladate și a celor semnificative/strategice înregistrate în Registrul consolidat de riscuri pe Instituție.

(2) Revizuirea și raportarea riscurilor – se realizează prin:

- 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;

(3) 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.

(4) Revizuirea riscurilor se face în prima etapă, prin metoda autoevaluării. Responsabilii de riscuri din cadrul subdiviziunilor structurale (în special managerii de diferite niveluri ierarhice) au obligația de a revizui, cel puțin o dată pe an (de regulă, la finele exercițiului financiar), riscurile din sfera lor de responsabilitate, precum și stadiul de implementare a mecanismelor de control stabilite și eficacitatea lor.

(5) Drept urmare a procesului de monitorizare, în caz de necesitate, conducătorul subdiviziunii structurale sau responsabilul desemnat va asigura actualizarea

Registrului riscurilor pe parcursul anului, ținând cont de noile circumstanțe care influențează realizarea obiectivelor operaționale.

- (6) Responsabilii de riscuri au obligația de a raporta semestrial nivelurilor ierarhic superioare ce activități au desfășurat pentru a monitoriza riscurile și pentru a le menține la un nivel corespunzător.
- (7) Monitorizarea procesului de implementare a riscurilor transferate/ partajate și raportarea acestora vor fi asigurate de către subdiviziunea în gestiunea căreia s-au transferat.

6.7 Registrul riscurilor

- (1) 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.
- (2) Registrul riscurilor este documentul de la care pornește fiecare auditor, intern și extern, atunci când se face o evaluare independentă a sistemului de management al riscurilor din cadrul Instituției.
- (3) **Registrul riscurilor** se completează și se conduce la nivel de fiecare subdiviziune structurală din cadrul Instituției, conform Anexei nr.1.
- (4) La nivel de Instituție se instituie și se gestionează **Registrul consolidat al riscurilor**, conform Anexei nr.2, care înglobează atât riscurile semnificative și strategice cât și cele escaladate de către subdiviziunile structurale. Registrul consolidat al riscurilor se completează și se gestionează de către șefa secției Managementul Calității serviciilor medicale.
- (5) Pentru obiectele investiționale cu finanțare externă se vor institui și conduce registre separate, de către unitățile de implementare.
- (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.
- (8) Responsabilul de ținerea Registrului riscurilor, cu drept de actualizare și/sau modificare se face conducătorul subdiviziunii structurale, care poate delega atribuția respectivă, fără a fi exonerat de răspunderea finală.
- (9) Registrele riscurilor subdiviziunilor structurale vor fi aprobate de către conducătorul ierarhic superior în subordinea căruia este subdiviziunea, iar Registrul consolidat al riscurilor, de către Director.

APROBAT:

Director _____

REGISTRUL RISCURILOR
la nivel de subdiviziune (MODEL)

Riscul	Evaluarea riscului inerent			Reacția la risc	Ațiunea / măsura de control	Responsabil de acțiune	Perioada de implementare	Evaluarea riscului rezidual			Note / observații
Obiectivul : (Ce scop urmează să fie atins)											
	I	P	VRI					I	P	VRR	
1	2	3	4 =2x3	5	6	7	8	9	10	11 =9x10	12
<i>Ce poate să împiedice la atingerea obiectivului?</i>	<i>Gravitatea /importanța riscului (impact înmulțit la probabilitate)</i>			<i>Cum urmează să fie abordat riscul? *acceptare *minimizare *eliminare *împărtășire</i>	<i>Ațiunea care decurge din reacția la risc în col.5</i>	<i>Persoana responsabilă de obiectiv, activitate și, ca urmare de executarea acțiunii</i>		<i>Riscul rămas după implementarea măsurilor de control</i>			

APROBAT:

Director _____

REGISTRUL CONSOLIDAT AL RISCURILOR
la nivel de Instituție (MODEL)

Riscul	Evaluarea riscului inerent			Reacția la risc	Acțiunea / măsura de control	Responsabil de acțiune	Perioada de implementare	Evaluarea riscului rezidual			Note / observații
Obiectivul : (Ce scop urmează să fie atins)											
	I	P	VRI					I	P	VRR	
1	2	3	4 =2x3	5	6	7	8	9	10	11 =9x10	12
<i>Ce poate să împiedice la atingerea obiectivului?</i>	<i>Gravitatea /importanța riscului (impact înmulțit la probabilitate)</i>			<i>Cum urmează să fie abordat riscul? *acceptare *minimizare *eliminare *împărtășire</i>	<i>Acțiunea care decurge din reacția la risc în col.5</i>	<i>Subdiviziune responsabilă realizarea obiectivului/ activităților/ acțiunilor</i>		<i>Riscul rămas după implementarea măsurilor de control</i>			

