

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICA MOLDOVA  
DIRECȚIA GENERALĂ EDUCAȚIE, TINERET ȘI SPORT

Instituția Publică Liceul Teoretic "Mihail Kogălniceanu"

COORDONAT:

Director

*Beregoi Elena*

Aprobat în ședința Consiliului de Administrație  
din 28.09.25, proces verbal nr. 2



METODOLOGIA DE MANAGMENT AL  
RISCURILOR

Anul de studii – 2025-2026

## PROCEDURA MANAGEMENTUL RISCURILOR

### 1. SCOP

Scopul procedurii: identificarea riscurilor, stabilirea responsabilităților, întocmirea și actualizarea registrului de evidență a riscurilor în cadrul activității IPLT “Mihail Kogălniceanu”.

### 2. DOMENIU DE APLICARE

Procedura se aplică în cadrul IPLT “Mihail Kogălniceanu”, care oferă servicii educaționale, precum și de persoana desemnată cu gestionarea registrului de riscuri.

### 3. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

Prezenta procedură este elaborată în conformitate cu prevederile cadrului normativ și legislativ național:

- 1) Dispoziția nr. 07-09/211 din 20/01/2021 a Ministerului Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova;
- 2) Legea privind controlul financiar public intern nr.22912010 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr. 231-234, art. 730);
- 3) Regulamentul privind evaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial și emiterea Declarației de răspundere managerială, aprobat prin Ordinul ministrului finanțelor nr. 412019, cu modificările și completările de rigoare (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2020, nr.7-13, art. 23);
- 4) Ordinul ministrului educației, culturii și cercetării nr.26/2021 cu privire la evaluarea, raportarea sistemului de control intern managerial.

### 4. DEFINIȚII, TERMENI

În prezenta procedură sunt utilizate următoarele definiții și anumiți termeni:

**Risc** - 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.

**Managementul riscului** - metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru universitate, cu costuri minime.

**Registrul de riscuri** - reprezintă instrumentul de lucru care cuprinde sub forma unui tabel, elementele necesare gestionării eficiente a riscurilor.

**Gestionarea riscurilor** – este o componentă a managementului riscului și constituie un ansamblu de activități riguros definite și organizate, care permit administrarea și monitorizarea eficientă a riscului.

**Disponibilitatea la risc** - cantitatea de risc la care universitatea este pregătită să o accepte sau la care este dispusă să se expună într-un anumit moment.

**Expunere la risc** - consecințele pe care poate să le resimtă universitatea, ca o combinație de impact și probabilitate, în cazul materializării unui risc.

**Nivelul de risc** - cuantificarea combinației dintre impact și probabilitate, definită ca produsul acestora.

**Impact** - efectul produs în cazul când un risc se materializează.

**Probabilitate** - posibilitatea ca un anumit eveniment/risc să aibă loc sau să se materializeze.

**Risc extern** - riscul care rezultă din afara universității și nu poate fi controlat în totalitate de către aceasta.

**Risc inerent** - expunerea cauzată de un anumit risc înainte de a fi luată vreo măsură de atenuare a lui.

**Risc operațional** - riscul legat de desfășurarea curentă a activității în cadrul universității.

**Risc privind schimbarea** - riscul aferent deciziei de a face lucruri noi care depășesc capacitatea actuală a universității.

**Risc rezidual** - expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de gestionare a lui, presupunând ca măsurile au fost eficiente.

**Responsabil de risc** - persoana (conducătorul unei structuri) din cadrul universității, desemnată să gestioneze riscurile existente, corespunzător nivelului ierarhic al acesteia, în scopul atingerii obiectivelor cărora le sunt asociate respectivele riscuri.

**Factor de risc** - situație/fapt/condiție reprezentând motivul care stă la baza riscului și care declanșează manifestarea acestuia.

## 5. DESCRIEREA PROCEDURII

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

Obiectivele principale ale managementului riscului sunt:

1. menținerea amenințărilor în limitele acceptabile;
2. luarea deciziilor adecvate de exploatare a oportunităților;
3. îmbunătățirea globală a performanțelor.

Pentru atingerea obiectivelor, Managementul riscului în cadrul IPLT "Mihail Kogălniceanu" se realizează prin intermediul a opt componente interdependente:

### a. Evaluarea contextului

Evaluarea contextului presupune definirea parametrilor internii și externi care urmează să fie luați în considerare în managementul riscurilor, precum și determinarea domeniului de aplicare și a criteriilor de risc.

Mediul intern al IPLT "Mihail Kogălniceanu" cuprinde infrastructura, tehnologia utilizată, structura organizatorică a instituției, valorile etice, competența și dezvoltarea personalului, stilul de conducere, modul de desemnare a autorității și responsabilității, existența unei culturi a riscului.

Cultura riscului reprezintă atitudinea IPLT "Mihail Kogălniceanu" față de riscuri, sistemul de valori existent și practicile utilizate în abordarea riscurilor aferente activității. Aceasta trebuie înțeleasă și acceptată de întregul mediu școlar și reprezintă perspectiva pe care IPLT "Mihail Kogălniceanu" o are asupra riscurilor și asupra modului cum alege să își conducă activitățile și să rezolve problema riscurilor.

Fiecărui obiectiv specific de risc i se va stabili contextul intern și extern.

Evaluarea mediului intern include evaluarea conducerii, structurii organizatorice, a rolurilor și responsabilităților angajaților, a politicilor, obiectivelor și strategiilor implementate pentru îndeplinirea acestora, a capacităților (resurse și cunoștințe), a relațiilor interne, a culturii organizatorice, a sistemului de valori existent și a practicilor utilizate, a sistemelor și fluxurilor de informații, a proceselor de luare a deciziilor, a regulamentelor și procedurilor adoptate, a relațiilor de colaborare.

Evaluarea contextului extern include evaluarea mediului socio-cultural, financiar, tehnicoeconomic, natural și concurențial, la nivel local, regional, național sau internațional, a factorilor critici, a impactului asupra obiectivelor, a relațiilor cu terții.

### ***b. Stabilirea obiectivelor***

Un management eficient al riscului, presupune stabilirea obiectivelor corespunzătoare de către conducerea IPLT "Mihail Kogălniceanu". Obiectivele trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- să fie precise conform specificului IPLT "Mihail Kogălniceanu";
- să fie măsurabile și verificabile;
- să fie necesare prin prisma efectului asupra universității;
- să fie realiste, posibil de atins, ținând cont de resursele universității;
- să fie precizate termene pentru îndeplinirea obiectivelor strategice legate de misiunea universității; a obiectivelor operaționale legate de eficacitatea activității IPLT "Mihail Kogălniceanu"; a obiectivelor de raportare; a celor de conformitate, legate de modul în care sunt respectate legile și reglementările în vigoare; a obiectivelor de protejare a activelor, legate de prevenirea pierderilor de active în cadrul IPLT "Mihail Kogălniceanu", prin risipă, ineficiență sau prin decizii eronate.

Evaluarea mediului intern și a celui extern presupune stabilirea mijloacelor și metodelor de comunicare și de consultare cu părțile interesate interne și externe.

Criteriile de risc se stabilesc în funcție de elementele relevante desprinse din evaluarea contextului și se vor folosi pentru evaluarea importanței riscului.

### ***c. Identificarea și evaluarea evenimentelor/cauzelor***

Metodologia de identificare a evenimentelor /cauzelor din cadrul IPLT "Mihail Kogălniceanu" include tehnici și instrumente de lucru care analizează în egală măsură trecutul și viitorul.

Conducerea instituției analizează modul în care anumite evenimente /cauze ar putea să efectueze atingerea obiectivelor și face o evaluare a acestora din perspectiva probabilității și a impactului riscurilor care le generează.

Pentru a se stabili dacă sau când un eveniment va avea loc sau care va fi rezultatul acestuia, conducerea IPLT "Mihail Kogălniceanu" trebuie să țină seama de factorii externi și interni ce pot să influențeze apariția respectivului eveniment. Evenimentele identificate pot avea fie un impact negativ, fie unul pozitiv sau ambele. Evenimentele cu un impact negativ generează riscuri, iar cele cu un impact pozitiv generează oportunități sau anulează impactul negativ al riscurilor. Atât riscurile cât și oportunitățile pot fi generate și de cauze sau surse care nu se încadrează în categoria "evenimente".

### ***d. Identificarea și evaluarea riscurilor***

*Identificarea riscului are ca scop anticiparea acestora și includerea informațiilor despre riscuri în procesele decizionale.* În această etapă trebuie identificate doar riscurile principale. Riscul care a fost identificat va fi specificat concret. Specificarea riscului presupune identificarea factorilor generatori, a circumstanțelor și a consecințelor.

Metodologia de evaluare a riscurilor se realizează utilizându-se tehnici calitative și cantitative. Când riscurile nu pot fi cuantificate sau când obținerea datelor nu este eficientă din punct de vedere al costurilor, se utilizează tehnicile de evaluare calitativă a riscurilor. Tehnicile cantitative de evaluare completează tehnicile calitative.

Evaluarea riscurilor presupune clasificarea acestora și definirea 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 universității, se determină nivelul riscului rezidual.

Evaluarea atât a riscurilor inerente cât și a celor reziduale constă în determinarea nivelului de risc ca produs între probabilitate și impact. Pentru o mai bună evidențiere se recomandă atât înregistrarea în registrul de riscuri, cât și reprezentarea grafică a nivelului de risc.

Combinăția dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc, în baza căreia se realizează profilul riscurilor.

Evaluarea riscurilor se efectuează într-un mod menit să faciliteze monitorizarea și identificarea ordinii de priorități în privința riscurilor. Evaluarea riscurilor se bazează pe dovezi obiective și cuprinde toate aspectele afectate de riscul respectiv. Matricea de mai jos prezintă cel mai simplu mod de evaluare a riscurilor indiferent de importanța obiectivelor / acțiunilor cărora le aparțin. *Figura nr. 1.*

O clasificare pe cele trei nivele – înalt / mediu / scăzut, a fiecărui risc este suficientă și reprezintă un nivel minim de clasificare, rezultatul fiind o matrice „3x3”.

Fiecare risc aparține unei celule a tabelului, în funcție de impactul potențial și probabilitate. Managerii determină limitele fiecăreia dintre cele trei posibilități: ce reprezintă probabilitate „mică” – 1 sau „înaltă” – 3, impact „scăzut” – 1 sau „înalt” – 3.

Astfel, valoarea riscului este cuprinsă între 1 și 9 (produsul impactului și probabilității).

Valoarea parametrică acordată (mic – 1, mediu – 2 sau înalt – 3) este un rezultat al raționamentului managerial.

Prin intermediul evaluării riscurilor, conducerea IPLT “Mihail Kogălniceanu” estimează consecințele pozitive și negative ale evenimentelor/cauzelor identificate și ia deciziile cele mai potrivite pentru atingerea obiectivelor, stabilindu-și astfel reacția la risc.

## INSTRUMENTE

### 1. Matricea cu 9 „valori” pentru evaluarea expunerii la risc.

Ridicat	3	I M P A C T	3	6	9
Mediu	2		2	4	6
Scăzut	1		1	2	3
			PROBABILITATE		
			1	2	3
			Scăzută	Medie	Ridicată

*Figura 1*

### e. Reacția la risc

Pentru a răspunde riscului, conducerea IPLT “Mihail Kogălniceanu” realizează identificarea opțiunilor pe care le are. Sunt analizate efectele asupra probabilității și impactului unui risc, în strânsă legătură cu disponibilitatea pentru risc și raportul cost-beneficiu. Pe baza acestor analize, conducerea IPLT “Mihail Kogălniceanu” elaborează și aplică acțiunile de răspuns la risc, în vederea aducerii nivelului de risc în limitele de toleranță acceptate.

Opțiunile de gestionare a riscului, ca reacție la risc:

- Tolerarea- presupune lipsa măsurilor de diminuare a riscului, dar cu monitorizarea periodică a riscului pentru a determina dacă nivelul acestuia rămâne acceptabil sau înregistrează creșteri semnificative;

- Transferul- presupune preluarea riscului de către terți;
- Tratarea - presupune aplicarea unor măsuri (forme de control intern, îndepărtarea sursei de risc, modificarea plauzibilității, modificarea consecințelor), astfel încât riscul inerent să fie redus la un nivel minim de expunere;
- Evitarea riscului – presupune ca activitatea căreia îi este asociat riscul respectiv să înceteze sau să nu se deruleze.

După alegerea reacției la risc, conducerea universității 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.

Stabilirea unei limite de toleranță la risc presupune un echilibru între costul de controlare a riscurilor și costul financiar sau de altă natură al expunerii la risc.

#### ***f. Monitorizarea riscurilor și activitățile de control***

Monitorizarea riscurilor urmărește evaluarea existenței și funcționării elementelor ce compun managementul riscului, precum și evaluarea performanței acestuia în timp.

Monitorizarea riscurilor se realizează prin activități curente, în timp real permițând o reacție dinamică, sau ca evaluări distincte ce au loc după producerea unui eveniment. Frecvența evaluărilor distincte este stabilită în funcție de natura sau gradul schimbărilor, precum și de riscurile asociate acestora.

Politicile și procedurile care ajută la punere în practică a reacțiilor la risc reprezintă activități de control. Aceste activități se regăsesc în universitate, la toate nivelele și în toate funcțiile.

Activitățile de control fac parte din procesul prin care universitatea urmărește atingerea obiectivelor stabilite și presupun existența unei politici și a procedurilor de punere în aplicare a acesteia. Activitățile de control se concretizează atât prin măsuri de minimizare a riscului inerent (preventive), cât și prin măsuri care să corecteze eventualele rezultate nedorite (corective). Prin monitorizare se urmărește:

- asigurarea faptului ca mijloacele de control sunt eficace și eficiente;
- obținerea informațiilor suplimentare pentru îmbunătățirea evaluării riscului;
- valorificarea experiențelor anterioare;
- detectarea schimbărilor produse în contextul extern și intern;
- identificarea riscurilor emergente.

#### ***g. Informații și comunicare***

Informațiile provin atât din surse interne, cât și din surse externe și sunt necesare la toate structurile universității pentru a identifica, evalua și reacționa la risc, în scopul atingerii obiectivelor.

Pentru ca gestionarea riscurilor din cadrul universității să fie eficientă se folosesc date istorice și actuale. Datele istorice sunt preluate din evidența anterioară a performanțelor față de ținte, planuri și așteptări, fiind în același timp un semnal de alarmă pentru anumite evenimente.

Comunicarea trebuie să crească gradul de înțelegere a importanței și semnificației gestionării eficiente a riscurilor la nivelul universității, să implementeze și să susțină un limbaj comun al riscurilor și să asigure consilierea personalului cu privire la rolul și responsabilitățile acestuia, precum și disponibilitatea la risc a universității, sprijinind în același timp elementele ce compun managementul riscului.

## ***h. Înregistrarea procesului de management al riscului***

Registrul riscurilor se completează, în fiecare structură organizatorică din IPLT "Mihail Kogălniceanu", de către o persoană desemnată de conducătorul structurii. Registrul riscurilor cuprinde informații referitoare la obiectivele stabilite pentru fiecare nivel ierarhic din cadrul universității și reprezintă materializarea în formă scrisă a analizei factorilor de risc.

Riscurile identificate sau apărute la nivel de structură organizatorică, ulterior analizei inițiale, vor fi aduse imediat la cunoștință directorului.

### **REGISTRUL DE RISURI - CONȚINUT, FORMĂ DE REDACTARE, MOD DE ELABORARE**

Gestionarea riscurilor se realizează eficient prin intermediul Registrului de riscuri, în care se consemnează riscurile asociate oricărui obiectiv.

Registrul de riscuri trebuie să fie ușor de examinat și accesibil conducerii. Acesta trebuie să ofere elemente necesare în vederea luării deciziilor adecvate pentru diminuarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor stabilite.

Registrul de riscuri se redactează pe suport de hârtie și are următorul conținut:

- în col. 1 - se vor înscrie explicit riscurile asociate obiectivelor. Aceste riscuri coincid și rezultă din totalitatea riscurilor aferente activităților desfășurate pentru realizarea fiecărui obiectiv în parte.
- în col. 2 (a, b, c) – se vor înscrie valorile probabilității, impactului și expunerii asociate fiecărui risc inerent. În acest sens, se analizează frecvența cu care s-au manifestat riscurile respective într-un interval de timp anterior și anticipările de manifestare pentru perioada următoare.
- în col. 3 - se va înscrie strategia adoptată pentru risc (acțiuni pentru tratarea riscurilor);
- în col. 4 - se vor înscrie instrumentele de control intern;
- în col. 5 - se va înscrie termenul de punere în aplicare;
- în col. 6 – se va înscrie termenul de punere în aplicare.

Directorul numește prin decizie persoana care va întocmi și actualiza Registrul de riscuri, precum și responsabilii de risc care vor fi directorii departamentelor, decanii, șefii de servicii, birouri, compartimente din cadrul liceului. Persoanele nominalizate vor lua la cunoștință sub semnătura de sarcinile ce le revin. Fiecare persoană nominalizată va completa în formă electronică registrul riscurilor și îl va transmite persoanei desemnate de rector pentru aprobare și centralizare, electronic și tipărit. Planul de acțiune este înscis în Registrul riscurilor în coloana 8 și va fi analizat de conducerea IPLT "Mihail Kogălniceanu". După aprobarea planului de acțiune, semestrial, conducerea universității analizează situația privind stadiile implementării acțiunilor de minimizare și evaluarea riscurilor reziduale din cadrul catedrelor, decanatelor, serviciilor, birourilor, compartimentelor din cadrul IPLT "Mihail Kogălniceanu", pentru a evalua efectul acțiunilor de minimizare și implicit rezultatul gestionării riscurilor care este reliefat de variația valorii nivelului de risc rezidual față de valoarea nivelului de risc inerent și a stabili măsurile corespunzătoare în vederea aducerii riscurilor inerente la un nivel care poate fi tolerat.

## 6. RESPONSABILITĂȚI

Responsabili	Sarcini
Directorul	<ul style="list-style-type: none"><li>- avizează obiectivele și riscurile asociate acestora;</li><li>- avizează situația privind stadiul implementării acțiunilor de minimizare și evaluarea riscurilor reziduale, întocmite de șefii de structuri ;</li><li>- aprobă Planurile de acțiune pentru minimizarea riscurilor inerente</li></ul>
Directorii adjuncți	<p>analizează obiectivele specifice pe care le au de îndeplinit, în vederea identificării riscurilor inerente corespunzătoare acestor obiective și stabilirii nivelului impactului, al probabilității și al riscului inerent;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- verifică Planurile de acțiune pentru minimizarea riscurilor inerente în faza de propunere, iar după aprobarea acestora monitorizează modul de punere în practică de către personalul din subordine. Aplică procedura ;</li><li>- analizează impactul și probabilitatea după punerea în practica a Planurilor de acțiune pentru minimizarea riscurilor inerente, în vederea determinării nivelului acestora și calculării nivelului de risc rezidual ;</li><li>- verifică modul cum au fost completate coloanele Registrului de riscuri, precum și concordanta dintre coloanele respective;</li><li>- respectă termenul de revizuire semestrială a riscurilor inerente identificate și acceptate în cadrul IPLT “Mihail Kogălniceanu”;</li><li>- întocmește lista cuprinzând obiectivele specifice și riscurile inerente asociate la nivelul facultății, direcțiilor.</li></ul>

## 7. AVIZĂRI, ÎNREGISTRĂRI

### AVIZĂRI

Procedura se avizează de Consiliul de Asigurare a Calității se aprobă de Consiliul de Administrație al IPLT “ Mihail Kogălniceanu ”.

### ÎNREGISTRĂRI

Managementul riscului prevede atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică prin înregistrări în:

- Registrul riscului întocmit la nivelul fiecărei structuri;
- Centralizatorul registrului riscurilor;
- Procese verbale de avizare a obiectivelor și riscurile asociate acestora;
- Planul de acțiune pentru minimizarea riscurilor inerente identificate

## 8. DISPOZIȚII FINALE

1. Procedura va fi difuzată personalului care execută sau participă la întocmirea și actualizarea Registrului de riscuri de către șefii structurilor.

2. Actuala procedură va fi revizuită în cazul când apar modificări organizatorice sau ale reglementărilor legale cu caracter general și intern pe baza cărora se întocmește și se actualizează Registrul de riscuri.

3. Registrele se vor afla în posesia directorilor adjuncți.

4. Comisia de Control Intern Managerial va aduce la cunoștință cadrelor didactice și tuturor angajaților prevederile prezentei Proceduri.
5. Prezenta Procedură intră în vigoare de la data aprobării de către Consiliul de Administrație al IPLT “ Mihail Kogălniceanu ”.