



****

Aprobat prin hotărârea Consiliului de Administrare

Proces verbal nr. 1 din 22.01.2019

**Președintele: V. Zamă**

**Chișinău, 2019**

**Introducere:**

Politica de Management al Riscurilor reprezintă un instrument de lucru general al Centrului pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități. (CDPD)

Scopul acestei politicii este îmbunătățirea procesului de management al riscurilor, identificare, analiză și răspuns la posibile riscuri.

Managementul riscurilor necesită implicarea tuturor factorilor, atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul entității organizației și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale. Astfel, controlul intern este asociat direct cu managementul riscurilor, deoarece, prin măsurile luate, se asigură, în mod rezonabil, un cadru funcţional ce permite organizației să îşi atingă obiectivele. In același timp conceptului de risc include si componenta pozitiva, însemnând posibilitatea de a crea oportunități prin intermediul unui management si strategii adecvate.

CDPD are la bază 5 obiective strategice (programe)

1. Advocacy și Politici Publice pentru Persoane cu Dizabilități

2. Apărarea drepturilor Persoanelor cu Dizabilități

3. Abilitare economică și angajare asistată

4. Participarea Persoanelor cu Dizabilități la viața politică și public

5. Dezvoltare organizațională

Managementul riscului în cadrul CDPD constituie analiza mediului intern (puncte tari și puncte slabe) şi extern (identificarea amenințărilor și oportunităților):

**Riscuri strategice**, au legătură directă cu strategia de dezvoltare a organizației şi sunt asociate obiectivelor strategice;

**Riscuri organizaţionale**, sunt asociate procesului organizaţional, realizării activităţilor şi procedurilor operaţionale;

**Riscuri financiare**, sunt determinate de componenta de fundraising, schimbarea dobânzilor, inflație, asigurări, taxe şi impozite, politici protecţioniste, politici regionale, nevoia de reducere a pierderilor;

 **Riscuri generale,** au legătură directă cu domeniile de activitate ale entităţii şi sunt asociate obiectivelor generale;

**Riscuri generate de schimbări**, sunt determinate de schimbările legislative, etica profesională, nivelul de cultură şi pregătire al personalului, nevoile şi necesităţile personalului, cât şi de fluctuaţia personalului;

**Riscuri operaţionale,** au legătură directă cu compartimentele funcţionale ale entităţii şi sunt asociate obiectivelor specifice definite la nivelul acestor compartimente.

Fiecare proiect implementat în cadrul unul program include componenta identificării riscurilor în atingerea obiectivelor proiectului ce contribuie la o înțelegere mai bună a modului de realizare a obiectivului. Anexa 1

 ***Managementul riscului este un proces ciclic care include mai multe etape:***



**1. IDENTIFICAREA RISCURILOR**

În procesul de identificare a riscurilor se au întotdeauna în vedere obiectivele și activitățile care contribuie la realizarea acestora. Identificarea corespunzătoare a riscurilor, se realizează în baza Plan Strategic 2019-2023, Planului Operațional al organizației care include: obiectivele generale, obiectivele specifice, activitățile care contribuie la atingerea obiectivelor. Această proces își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării efectelor pe care acestea le pot produce. Identificarea riscurilor se face si la nivel de proiect la etapa formulării conceptului de proiect cît și a scrierii desfășurate a proiectului.

2. Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscului este determinarea cantitativă sau calitativă a valorii de risc legată de o situație concretă și o amenințare cunoscută. Evaluare riscului necesită un calcul din două componente de risc : R, magnitudinea de potențiale pierderi L, și probabilitatea că pierderea se va produce. Metoda poate diferi dacă este vorba de decizii financiare generale sau de mediu sau publice de evaluare a riscurilor pentru sănătate.

Evaluarea riscului constă într-o evaluare obiectivă a riscului în care ipotezele și incertitudinile sunt clar luate în considerare și prezentate. Aceasta implică identificarea riscului (ce se poate întâmpla și de ce), consecințele potențiale, probabilitatea de apariție, tolerabilitatea sau acceptabilitatea riscului și modalitățile de atenuare sau de reducere a probabilității riscului. În mod optim, aceasta implică și documentarea evaluării riscurilor și a constatărilor sale, punerea în aplicare a metodelor de atenuare și revizuirea evaluării (sau a planului de gestionare a riscurilor), împreună cu actualizările atunci când este necesar.Uneori riscurile pot fi considerate acceptabile, adică riscul "este înțeles și tolerat.

În această etapă se desfășoară următoarele activități:

a) sub coordonarea managerilor de program se identifică la nivelul fiecărui Program, toate problemele care au apărut şi se pot repeta în viitor sau care pot apărea în desfășurarea activităților și care au ca efect nerealizarea parțială sau totală a obiectivelor prestabilite; se completează la nivelul fiecărui Departament, formularul „Obiective – Activități – Riscuri”

b) se identifică situațiile care generează riscurile, se descriu circumstanțele care favorizează apariția lor şi se determină consecințele (impactul) asupra obiectivelor;

c) se estimează pe o scară de la 1 la 5, pentru fiecare risc identificat, probabilitatea ca acesta să se materializeze (1 - probabilitate foarte scăzută; 2 – probabilitate scăzută; 3 – probabilitate medie; 4 – probabilitate mare; 5 – probabilitate foarte mare). Probabilitatea se calculează pe baza datelor existente sau pe baza analizei circumstanțelor;

d) se calculează de asemenea şi impactul riscului respectiv dacă s-ar materializa. Se folosește tot o scară de la 1 la 5 conform explicațiilor date în cap. din prezenta procedură (1 – impact foarte scăzut; 2 – impact scăzut; 3 – impact mediu; 4 – impact ridicat; 5 – impact foarte ridicat);

e) se calculează expunerea la risc prin combinarea celor doi indicatori nu metrici (probabilitatea şi impactul) pe o scală bidimensională așa cum s-a arătat.

Fiecare manager de program şi întreg personalul care compun respectivul departament au obligația de a identifica riscurile care afectează atingerea obiectivelor prestabilite.

Persoana care a identificat un risc - respectând regulile de definire expuse - efectuează următoarele activități :

* definește corect riscul;
* analizează cauzele și circumstanțele care favorizează materializarea riscului;
* evaluează expunerea la risc;
* propune măsuri de ținere sub control a riscului respectiv (măsuri de prevenire sau de minimizare a efectului riscului);
* toate aceste activități le încorporează într-un tabel.

Riscurile financiare din sistemele de management financiar şi control sunt evaluate detaliat prin intermediul auditului intern si extern. Majoritatea proiectelor au incluse în buget auditul extern în cazul dacă proiectul nu prevede auditul extern atunci se aplica cel intern.

Obiectivul auditului intern sau extern este de a oferi asigurarea că sistemul de management al riscurilor este adecvat şi suficient pentru a proteja bunurile, reputaţia şi activităţile organizaţiei, de a ajuta la identificarea şi evaluarea riscurilor semnificative. Practica auditului intern în evaluarea procesul

Majoritatea riscurilor se pretează la o diagnosticare numerică, în special riscurile financiare sau cu conotaţii financiare, dar există şi riscuri a căror evaluare se realizează din perspectivă subiectivă, spre exemplu riscul de imagine, riscul de reputaţie, riscul de brand.

3. Gestionarea riscului

La ședințele săptamînale de Staff meeting organizate de Directorul executiv sau la ședințele de monitorizare a fiecărui program se gestionează fiecare risc în parte.

 Se analizează expunerea raportată la limita de toleranță pentru fiecare risc identificat și formulează propuneri privind gradul de acceptare al riscului după cum urmează:

* propune clasarea formularului dacă riscul este irelevant (risc tolerabil )
* propune monitorizarea riscului
* propune eliminarea circumstanțelor care generează riscul (risc intolerabil

4. Monitorizarea riscurilor

Etapa de monitorizare şi revizuire este necesară pentru a asigura că sistemul de MR este unul funcţional şi asigură următoarele:

* că măsurile de remediere sunt eficace şi eficiente;
* detectarea schimbărilor produse în mediul intern şi extern care duc la schimbarea nivelului riscului şi care cauzează necesitatea revizuirii măsurilor de remediere a riscului şi a obiectivelor operaţionale;
* identificarea riscurilor noi care apar pe parcursul realizării obiectivelor operaţionale şi necesită măsuri de remediere adiţionale.

 Drept urmare a procesului de monitorizare în caz de necesitate managerul fiecărui program ţine cont de noile circumstanţe care influenţează realizarea obiectivelor operaţionale

5. Revizuire

În această etapă se desfășoară activități de revizuire a calificativelor riscurilor. Se analizează expunerea riscurilor după ce au fost implementate măsurile de ținere sub control a respectivului risc.

În baza deciziilor luate Directorul executiv și Managerii de programe sunt actualizate „Planurile de acțiuni de acțiuni” prin consemnarea în coloana „Riscuri” și „Măsurile de mitigare a riscurilor.

6. Raportare

La etapa de raportare a riscurilor CDPD lucrează în baza a două forme de raportare: raportare la nivel intern și raportare la nivel extern:

La nivel intern:

Lunar fiecare Manager de program raportează directorului executiv:

* Cum au fost implementate activitățile?
* Care au fost rezultatele și dacă coincid cu rezultatele planificate în proiect, planul operațional sau planul strategic?
* Care au fost riscurile și cum au fost depășite aceste riscuri ?
* Ce impact au avut aceste riscuri pozitiv sau negativ?
* Lecțiile învățate?

La fiecare sfîrșit de an se organizează Adunarea Generală la care participă toți membrii CDPD. Pe parcursul acestui eveniment sunt aduse în evidență riscurile prevăzute și cele neprevăzute, măsurile de mitigare implementate și impactul acestor riscuri.

Tot aici se includ și Rapoartele de audit intern despre care s-a menționat mai sus.

 La nivel extern:

Raportarea externă se realizează trimestrial către fiecare donator în baza unui formular de raportare. Fiecare formular de raportare include componenta „Riscuri” care se îndeplinește obligatoriu. De asemenea aceasta raportare se reflectă și in cadrul Rapoartelor de audit extern.

**Anexa 1: Tabel de evaluare a riscurilor în baza de obiectivelor și rezultatelor strategice:**

| **Obiectiulproiectului:** | **Sub-obiective operaționale/Activități** | **Rezultate de scurta durată** | **Rezultate de lungă durată** | **Rezultate de durată medie** | **Impact/Rezultate de lungă durată** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Obiectiv 1 …Obiectiv 2 … | Activitate 1…Activitate 2… | Rezultat 1…Rezultat 2..Indicator…1Indicator….2Grup țintă..**Risc 1** (probabilitatea riscului 1,2,3,4,5,) …**Risc 2** (probabilitatea riscului 1,2,3,4,5,)…Măsuri de mitigare: … | Rezultat 1…Rezultat 2..Indicator…1Indicator….2Grup țintă..**Risc 1** (probabilitate a riscului 1,2,3,4,5,) …**Risc 2** (probabilitate a riscului 1,2,3,4,5,) …Măsuri de mitigare: …. | Rezultat 1…Rezultat 2..Indicator…1Indicator…2Grup țintă..**Risc 1** (probabilitate a riscului 1,2,3,4,5,)…**Risc 2** (probabilitatea riscului 1,2,3,4,5,)… Măsuri de mitigare: …. | Rezultat 1…Rezultat 2..Indicator…1Indicator….2Grup țintă..**Risc 1** (probabilitate:a riscului 1,2,3,4,5,) …**Risc 2** (probabilitate a riscului 1,2,3,4,5,)…Măsuri de mitigare: …. |