



AUTORITATEA AERONAUTICĂ CIVILĂ

ORDIN

nr. 12/INT din 21 ianuarie 2026

Chișinău

*Cu privire la aprobarea Registrului Riscurilor
din cadrul Autorității Aeronautice Civile*

În conformitate cu prevederile art. 10 alin. (2) din Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern, art. 27 din Legea integrității nr. 82/2017, în baza ordinului Ministerului Finanțelor nr. 189/2015 cu privire la aprobarea Standardelor naționale de control intern în sectorul public, Planului de activitate al Autorității Aeronautice Civile pentru anul 2026, precum și în conformitate cu prevederile Regulamentului privind organizarea și funcționarea Autorității Aeronautice Civile, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.133/2019,

ORDON:

1. Se aprobă Registrul Riscurilor pentru anul 2026 din cadrul Autorității Aeronautice Civile conform anexei.
2. Se pune în sarcina șefilor subdiviziunilor gestionarea, monitorizarea și tratarea riscurilor.
3. Responsabil de Registrul Riscurilor din cadrul Autorității Aeronautice Civile – persoana desemnată CIM, care prin intermediul Direcției management al siguranței și conformității va actualiza și modifica Registrul.
4. Se pune în sarcina Serviciului tehnologiei informației și comunicațiilor plasarea prezentului ordin pe pagina web a autorității.
5. Prezentul ordin va fi adus la cunoștința angajaților subdiviziunilor prin intermediul Sistemului de management al documentelor electronice (SMDE – e-Management).
6. Prezentul ordin intră în vigoare la data semnării, iar controlul asupra executării prezentului mi-l asum.

Director

Andrei CEBANU

Registrul Riscurilor pentru anul 2026

Obiectiv NR.1 Consolidarea cadrului regulator în aviația civilă prin elaborarea, amendarea și promovarea a minimum 18 acte normative și departamentale, în scopul armonizării legislației naționale cu reglementările UE, standardele EASA, ICAO și prevederile Codului aerian al Republicii Moldova nr. 301/2017, contribuind la creșterea siguranței, securității și competitivității sectorului aviației civile, până la 31 decembrie 2026							
Riscuri	Valoarea impactului riscului	Valoarea probabilității riscului	Valoarea riscului	Reacția la risc	Activitatea de control	Frecvența monitorizării/ Termen de realizare	Responsabil
Volum mare de lucru care generează depășirea termenelor de executare	3	1	3	Acceptare, diminuare	Planificarea etapizată a activităților, prioritizarea proiectelor normative, utilizarea instrumentelor digitale;	Permanent	Subdiviziunea responsabilă
Necesitatea coordonării mai ample și examinării mai îndelungate a proiectelor	2	2	4	Acceptare, diminuare	Îmbunătățirea mecanismelor de coordonare interinstituțională, stabilirea termenelor clare de avizare;	Permanent	Subdiviziunile participante, DJRPC
Lipsa mecanismelor de retenție a resurselor umane, urmare a finanțării insuficiente a instituției	2	2	4	Diminuare, tratare	Elaborarea mecanismelor de motivare și păstrare, instruirea continuă a personalului;	Permanent	Conducerea AAC, toate subdiviziunile

Insuficienta de personal pentru organizarea activităților în domeniu	2	2	4	Diminuare, tratare	Redistribuirea sarcinilor, instruirea personalului, delegarea responsabilităților;	Permanent	Conducerea AAC, toate subdiviziunile
Nerespectarea termenului de realizare în urma apariției situațiilor neprevăzute	1	2	2	Acceptare, monitorizare	Cooperare eficientă între subdiviziuni, ajustarea calendarului de implementare;	Permanent	DJRPC
Necesitatea examinării mai îndelungate a amendamentelor la actele UE cauzate de complexitatea lor	2	2	4	Diminuare	Implicarea specialiștilor de profil, cooperare prioritară cu DJRPC;	Permanent	DJRPC, subdiviziunile de specialitate
Impunerea restricțiilor generate de stări de urgență / situații excepționale	2	1	2	Acceptare, diminuare	Adaptarea planurilor de lucru, utilizarea procedurilor alternative și a mediului online;	La necesitate	Conducerea AAC, DJRPC
Modificări multiple la nivelul reglementărilor UE, Anexelor ICAO și actelor normative subsecvente acestora	2	1	2	Acceptare, diminuare	Monitorizarea permanentă a modificărilor, ajustarea planurilor normative;	Permanent	DJRPC, toate subdiviziunile
Reglementări neajustate la standardele internaționale	2	1	2	Diminuare	Revizuirea periodică a actelor normative, corelarea cu standardele UE, EASA și ICAO;	Permanent	DJRPC, subdiviziunile AAC
Resurse insuficiente acordate pentru executarea atribuțiilor funcționale	2	2	4	Diminuare, tratare	Reprioritizarea activităților,	Permanent	Conducerea AAC, DSEMF

								argumentarea necesităților de resurse;			
Interese private sau de grup care pot influența conținutul actului normativ fără a fi declarate	3	1	3	Diminuare, tratate				Aplicarea transparenței decizionale, consultări publice, verificarea declarațiilor de interese;	Permanent	Toate subdiviziunile AAC	
Angajați implicați în elaborare cu interese personale sau financiare legate de domeniul reglementat	3	1	3	Diminuare, tratate				Declararea și gestionarea conflictelor de interese, excluderea din procesul decizional;	Permanent	DJRPC	
Formulări vagi sau ambigue în vederea creării oportunităților pentru abuz, favoritism sau mită la aplicare	3	1	3	Diminuare, tratate				Revizuire juridică riguroasă, consultare interinstituțională, armonizare legislativă;	Permanent	Toate subdiviziunile AAC	
Obiectiv NR.2 Implementarea și realizarea integrală, până la 31 decembrie 2026, a Planurilor de Acțiuni Corective urmare a auditurilor internaționale											
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>				
Lipsa resurselor umane (personal calificat)	2	2	4	Diminuare, tratate	Redistribuirea sarcinilor, angajarea și instruirea personalului necesar;	Permanent	Conducerea AAC, SRU				

Salarizarea sub nivelul mediu pe industrie	2	2	2	4	Diminuare	Argumentarea suplimentării resurselor financiare, propuneri de ajustare salarială;	Permanent	Conducerea AAC,
Aspecte legate de asigurarea tehnică	2	2	2	4	Diminuare, tratare	Monitorizarea stării echipamentelor și a sistemelor. Mentenanță preventivă, ajustarea listei echipamentului necesar la realitate;	Permanent	DSEMF, STIC
Deficiențe de comunicare și colaborare interinstituțională	2	2	2	4	Diminuare	Stabilirea mecanismelor clare de comunicare, proceduri de colaborare, întâlniri periodice;	Permanent	Toate subdiviziunile AAC
Apariția unor evenimente neprevăzute sau suprapunerea acestora	2	1	2	2	Acceptare, diminuare	Ajustarea calendarului activităților, planificarea alternativă;	La necesitate	Toate subdiviziunile AAC
Invitații ad-hoc de participare la evenimente sau vizite externe de importanță majoră	2	1	2	2	Acceptare	Prioritizarea sarcinilor și delegarea responsabilităților;	La necesitate	Conducerea AAC, subdiviziunile implicate
Tergiversarea termenilor de examinare/promovare proiectelor de acte normative	2	2	2	4	Diminuare	Stabilirea termenelor clare, monitorizarea respectării acestora;	Permanent	DJRPC, subdiviziunile implicate

Măsuri propuse doar pentru a bifa cerințele, fără intenția reală de implementare	3	1	3	Diminuare, tratare	Evaluarea periodică a implementării cerințelor. Încurajarea principiului Culturii juste de către angajați;	Permanent	Conducerea AAC, subdiviziunile implicate
Evitarea sancțiunilor reale sau redistribuirea responsabilității către persoane fără putere de decizie	3	1	3	Diminuare, tratare	Clarificarea responsabilităților angajaților, conform atribuțiilor. Verificări interne;	Permanent	Conducerea AAC, DJRPC
Lipsa declarării intereselor personale sau profesionale	3	1	3	Diminuare, tratare	Aplicarea procedeeilor de evidențierea conflictelor de interese, verificarea declarațiilor;	Permanent	DJRPC, SRU
Absența auditului ulterior sau a evaluărilor externe	3	1	3	Diminuare, tratare	Programarea auditului post-implimentare, implicarea evaluatorilor externi;	Permanent	Conducerea AAC, subdiviziunile implicate
Achiziții publice tructate sub pretextul măsurilor corective	3	1	3	Diminuare, tratare	Monitorizarea executării procedurilor interne de achiziții publice, verificarea legalității și transparenței;	Permanent	DSEMF, subdiviziunile implicate
Obiectivul NR.3 Intensificarea cooperării internaționale bilaterale și multilaterale în domeniul aviației civile, prin finalizarea negocierilor și promovarea a cel puțin 10 acorduri bilaterale privind serviciile aeriene și încheierea a minimum 5 aranjamente de lucru, acorduri de colaborare sau parteneriate instituționale,							

precum și prin reprezentarea activă a intereselor Republicii Moldova în cadrul organizațiilor internaționale de profil (ICAO, ECAC, EUROCONTROL), în vederea extinderii conectivității aeriene, alinierii la standardele internaționale și consolidării poziției RM pe piața aviației civile

<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>
Nerespectarea termenelor-limită de prezentare a informațiilor solicitate și prezentarea informației neconforme	2	2	4	Diminuare, tratare	Stabilirea procedurilor interne clare, verificarea informațiilor înainte de transmitere;	Permanent	Conducerea AAC, subdiviziunile implicate
Proceduri confuze de promovare a tratatelor internaționale	2	2	4	Diminuare	Elaborarea și actualizarea ghidurilor interne, instruirea personalului implicat;	Permanent	SCIC
Negocieri eșuate	3	1	3	Diminuare, tratare	Pregătirea temeinică a echipelor, implicarea experților, consultări prealabile;	Permanent	Conducerea AAC, SCIC
Nerespectarea termenelor de implementare a proiectelor de asistență externă de către agențiile implementatoare	2	2	4	Diminuare, monitorizare	Monitorizarea activității agențiilor, rapoarte periodice de progres;	Permanent	Conducerea AAC, SCIC
Lipsa accesului public la informații privind obiectivele și conținutul acordurilor	2	2	4	Diminuare	Publicarea informațiilor relevante pe portalul oficial, comunicare transparentă;	Permanent	SCIC

Acorduri care ar favoriza anumite companii, grupuri economice sau actori politici	3	1	3	Diminuare, tratare	Analiză juridică și economică a acordurilor, pentru evidențierea conflictelor de interese;	Permanent	Conducerea AAC, SCIC
Utilizarea unor excepții nejustificate pentru accelerarea procesului	2	1	2	Diminuare, monitorizare	Monitorizarea deciziilor accelerate, justificarea documentată a excepțiilor conf. Procedurilor;	Permanent	Conducerea AAC, SCIC
Organizarea de deplasări externe fără impact real asupra obiectivelor instituționale	2	1	2	Diminuare	Evaluarea impactului deplasărilor, raport post-eveniment, prioritizarea obiectivelor;	Permanent	Conducerea AAC, subdiviziunile implicat
Obiectivul NR.4 Creșterea transparenței și accesibilității informațiilor privind activitatea autorității prin actualizarea constantă a site-ului web oficial, gestionarea promptă a comunicării cu mass-media și organizarea eficientă a evenimentelor publice							
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>
Lipsa abordării diversificate a canalelor de promovare	1	1	1	Diminuare, acceptare	Utilizarea diferitelor metode de interacțiune la distanță, instruire;	Permanent	SCIC
Deficiențe în comunicarea și colaborarea instituțională pe orizontală și verticală	1	2	2	Acceptare	Colaborare și interacțiune cu alte instituții, evaluarea impactului și	Permanent	Subdiviziunile AAC, SCIC

							promovarea exemplarelor soluționare a cazurilor similare;		
Agenda supraîncărcată din cauza apariției unor evenimente neprevăzute sau suprapunerea acestora	1	2	2	2	Acceptare, diminuare	Algoritmizarea proceselor, abordare holistică față de evenimente;	Permanent	SCIC	
Reticența subdiviziunilor la prezentarea promptă a informațiilor necesare pentru elaborarea materialelor de presă	1	2	2	2	Acceptare, diminuare	Colaborare interacțiune specialiștii subdiviziuni;	Permanent	Subdiviziunile AAC, SCIC	
Interpretări eronate ale informațiilor, distorsionarea mesajelor de mass-media	2	1	2	2	Acceptare, diminuare	Satisfacerea necesităților informaționale prin mesaje, comunicare permanentă cu contrafeți;	Permanent	SCIC	
Deficiențe de comunicare internă	1	3	3	3	Diminuare	Colaborare conducerea, dialog permanent, instruire pe comunicare, organizare activități, teambuildinguri;	Permanent	Subdiviziunile AAC, SCIC	
Scăderea interesului publicului și mass-media pentru activitățile autorității	1	2	2	2	Acceptare, posibil diminuare	Promovarea exemplarelor de succes în comunicare;	Permanent	SCIC	
Promovarea selectivă a informațiilor care favorizează anumite persoane, grupuri sau interese politice	3	1	3	3	Diminuare, tratate	Respectarea principiului transparenței, purificarea mesajelor	Permanent	Conducerea AAC,	

							și a materialelor publicate;					
Oferirea informațiilor selective sau favorabile anumitor jurnaliști sau instituții media	3	1	3	Diminuare, tratare		3	Proceduri de publicare standardizate, monitorizarea distribuției informațiilor;	Permanent	SCIC			
Restricționarea accesului la documente de interes public nejustificată	3	1	3	Diminuare, tratare		3	Respectarea legislației privind accesul la informații, gestionarea eficientă a cererilor de acces;	Permanent	DJRPC, SCIC			
Obiectiv NR.5 Asigurarea certificării/recertificării și supravegherea continuă a agenților aeronautici, prin realizarea proceselor de certificare în conformitate cu cadrul normativ național și european aplicabil și efectuarea supravegherii sistematice a menținerii condițiilor de certificare												
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>					
Lipsa personalului calificat corespunzător	2	3	6	Acceptare, diminuare	Angajarea și calificarea personalului necesar, transmiterea cunoștințelor și experienței;	Imediat următoare, permanent	Subdiviziunile AAC					
Nemenținerea calificărilor necesare pentru exercitarea atribuțiilor	1	2	2	Diminuare	Program de instruire AAC, calificarea periodică a personalului;	Permanent	Subdiviziunile AAC					
Lipsa armonizării depline a legislației UE cu legislația națională	1	2	2	Acceptare	Implementarea treptată a acquis-ului	Permanent	Subdiviziunile AAC					

							UE conform Planului de implementare;		
Resurse limitate	2	2	4	Diminuare			Prelungirea activității în condițiile actuale, calificarea personalului implicat;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Impunerea restricțiilor generate de stări de urgență / situații excepționale	2	2	4	Acceptare, diminuare			Adaptarea programului de inspecții, utilizarea procedurilor alternative;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Certificarea fără respectarea tuturor standardelor, în schimbul unor mite sau favoruri	3	1	3	Diminuare, tratare			Proceduri stricte de certificare, monitorizarea procesului, raportări transparente;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Aplicarea cerințelor într-un mod flexibil pentru firme cu conexiuni politice sau personale	3	1	3	Diminuare, tratare			Evaluarea corectitudinii aplicării procedurilor de certificare;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Modificarea constatărilor din rapoartele de supraveghere pentru a ascunde nereguli	3	1	3	Diminuare, tratare			Plasarea în mediul electronic (ex. pe platforma e-management) ale rapoartelor de audit intern / extern;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Amânarea sau realizarea superficială a inspecțiilor	3	1	3	Diminuare, tratare			Instruirea inspectorilor, stimularea lor. Monitorizarea	Permanent	Subdiviziunile AAC

								periodică a procesului inspecțiilor;	
Obiectiv NR .6: Asigurarea gestionării eficiente, transparente și responsabile a resurselor financiare alocate autorității prin planificarea corectă a bugetului și executarea acestuia la un nivel de cel puțin 99%									
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>		
Elaborarea necorespunzătoare a bugetului	2	2	4	Diminuare, tratare	Planificarea bugetului pe baza necesităților reale, consultarea subdiviziunilor, revizuirea estimărilor bugetare;	Permanent	DSEMF		
Nerespectarea cadrului legal în domeniul financiar-bugetar	2	2	4	Diminuare, tratare	Monitorizarea modificărilor legislative, includerea modificărilor în actele interne, aplicarea procedurilor interne;	Permanent	DSEMF		
Raportare financiară incompletă, incorectă sau tardivă	2	1	2	Diminuare	Verificarea rapoartelor financiare, respectarea termenelor de raportare, control intern;	Permanent	DSEMF		

Capacitate insuficientă de personal în domeniul financiar	2	2	2	4	Diminuare	Repartizarea eficientă a sarcinilor, includerea lor în fișele de post. Instruirea corespunzătoare a personalului. Formularea propuneri de suplینire a funcțiilor;	Permanent	DSEMF
Deficiențe de colaborare și comunicare interinstituțională	1	2	2	2	Acceptare, diminuare	Îmbunătățirea schimbului de informații, colaborare cu autoritățile și subdiviziunile implicate;	Permanent	Toate subdiviziunile AAC
Dificultăți de operare a sistemelor informaționale	2	2	2	4	Diminuare, tratare	Asigurarea mentenanței sistemelor IT, instruirea utilizatorilor, suport tehnic;	Permanent	DSEMF, STIC
Modificări frecvente sau imprevizibile al cadrului legal financiar-bugetar	2	2	2	4	Diminuare	Adaptarea procedurilor interne, actualizarea cerințelor interne;	Permanent	DSEMF
Întârzieri în avizarea sau aprobarea documentelor financiare	2	2	2	4	Diminuare	Transmiterea documentelor în termen, urmărirea stadiului de avizare,	Permanent	Subdiviziunile implicate

Riscuri aferente procesului de achiziții publice	2	2	4	Diminuare, tratare	comunicare instituțională;	Permanent	DSEMF
Crize economice, pandemii, situații excepționale	3	1	3	Acceptare, diminuare	Ajustarea priorităților bugetare, identificarea cheltuielilor esențiale;	La necesitate	Conducerea AAC
Alocarea fondurilor publice pentru proiecte sau achiziții inexistente sau nerealizate	3	1	3	Diminuare, tratare	Control financiar intern, verificarea documentelor justificative, audit;	Permanent	DSEMF
Atribuirea contractelor persoanelor juridice apropiate funcționarilor	3	1	3	Diminuare, tratare	Declararea conflictelor de interese, verificarea prețurilor de piață;	Permanent	DSEMF
Decontarea sumelor nejustificate, facturi false sau plăți fictive	3	1	3	Diminuare, tratare	Verificarea documentelor financiare, separarea atribuțiilor. Stimularea raportării anonime;	Permanent	DSEMF, conducerea AAC
Modificarea datelor din rapoartele contabile pentru a ascunde abuzuri	3	1	3	Diminuare, tratare	Control intern, audit financiar intern și extern, limitarea accesului la date;	Permanent	DSEMF

Utilizarea inefficientă a bugetului din cauza planificării slabe sau prioritizării intereselor personale	2	2	4	Diminuare, tratare	Corelarea bugetului cu obiectivele strategice, monitorizarea execuției bugetare;	Permanent	DSEMF
Obiectiv NR.7 Asigurarea unui nivel înalt de protecție a consumatorilor în transportul aerian							
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>
Personal insuficient	2	1	2	Diminuare	Planificarea activităților, redistribuirea sarcinilor în dependență de volum (high/low season);	Permanent	DJRPC
Volumul de activități al subdiviziunii	2	2	4	Diminuare	Planificarea activităților, prioritizarea cererilor, instruirea personalului;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Influență necorespunzătoare	2	2	4	Diminuare	Instruire pe domeniul integrității profesionale, elaborarea procedurilor detaliate cu descrierea exhaustivă a proceselor. Aplicarea lor. Raportare anonimă;	Permanent	Subdiviziunile AAC

Repartizarea greșită a demersului / cererii / reclamației	1	2	2	2	Diminuare	Instruirea personalului, definirea clară a atribuțiilor pe etape, descrierea în proceduri detaliate;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Impunerea restricțiilor generate de stări de urgență / excepționale	2	1	2	2	Acceptare, diminuare	Adaptarea procedurilor și prioritizarea activităților esențiale;	La necesitate	Subdiviziunile AAC
Resurse insuficiente	1	2	2	2	Acceptare	Atragerea prestatorilor de servicii externi, stimularea angajaților;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Acordarea tratamentului preferențial unor companii	3	1	3	3	Diminuare, tratare	Proceduri clare, expuse explicit. Executarea lor justă. Monitorizarea deciziilor;	Permanent	DJRPC, Conducerea AAC
Neglijarea sau soluționarea superficială a petițiilor privind drepturile consumatorilor	3	1	3	3	Diminuare, tratare	Executarea procedurilor. Monitorizarea procesării petițiilor. implicarea conducerii;	Permanent	DJRPC, Conducerea AAC
Conflictul de interes	3	1	3	3	Diminuare, tratare	Declararea și gestionarea conflictelor de interes, conform	Permanent	Conducerea AAC, DJRPC

									legislației. Instruirea personalului;		
Obiectiv NR .8 Reprezentarea eficientă a intereselor autorității în instanțele de judecată naționale, precum și asigurarea examinării în termen a demersurilor, parvenite din partea persoanelor fizice și persoanelor juridice de drept public și de drept privat											
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>				
Nerespectarea termenelor procesuale în soluționarea dosarelor	1	2	3	Acceptare	Colaborarea cu organele de stat;	Permanent	DJRPC				
Lipsa de resurse umane specializate în activități juridice	1	2	3	Acceptare	Angajarea, stimularea și calificarea personalului necesar;	Permanent	SRU				
Număr mare de ședințe, suprapunere de activități, lacune și ambiguități legislative	2	2	4	Acceptare	Implicarea personal calificat cu experiență;	Permanent	DJRPC				
Carențe în dispozitivul hotărârilor judecătorești (neclarități, ambiguități, omisiuni, erori)	2	1	2	Acceptare	Planificarea și actualizarea planurilor de participare;	Permanent	DJRPC				
Termeni restrânși pentru realizarea conformității juridice asupra proiectelor de acte normative	2	2	4	Diminuare	Planificarea activităților ținând cont de personalul calificat disponibil;	Permanent	DJRPC				
Tergiversarea prezentării în termen a materialelor necesare soluționării petițiilor	1	2	2	Diminuare	Implicarea personalului calificat cu experiență;	Permanent	DJRPC				
Divulgarea neautorizată a informațiilor oficiale sau a datelor cu caracter personal	2	2	4	Diminuare	Instruirea personalului privind	Permanent	DJRPC				

Influențe necorespunzătoare asupra gestionării cazurilor în favoarea unor persoane	3	1	3	Diminuare, tratare	protecția datelor, stimularea colaborării eficiente;	Permanent	DJRPC, Conducerea AAC
Crearea avantajelor pentru alte părți sau interese personale	3	1	3	Diminuare, tratare	Control, verificări independente, raportare periodică;	Permanent	DJRPC, Conducerea AAC
Modificarea dosarelor sau probelor pentru a favoriza anumite părți	3	1	3	Diminuare, tratare	Control, verificări independente, separarea atribuțiilor	Permanent	DJRPC, Conducerea AAC
Obiectiv NR .9 Dezvoltarea și consolidarea managementului resurselor umane prin atragerea, integrarea, dezvoltarea și menținerea unei echipe de funcționari publici competenți, prin implementarea unor procese eficiente de recrutare, instruire, evaluare și dezvoltare profesională continuă, conform cadrului legislativ în vigoare.							
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>
Bugete insuficiente pentru organizarea programelor de instruire și dezvoltare profesională	1	2	2	Diminuare	Prelungirea activității, colaborare cu alte instituții, promovarea exemplelor de succes ale altor autorități aeronautice;	Permanent	SRU
Apariția solicitărilor și sarcinilor ad-hoc	1	1	1	Acceptare	Implicarea personalului necesar și a factorului integrator pentru soluționare;	Permanent	SRU

Imprevizibilitatea deciziilor politice privind reforma instituțională și politica de personal (moratoriu la angajare)	1	2	2	Acceptare	Prelungirea activității în condițiile actuale;	Permanent	SRU
Schimbări structurale instituționale	1	1	1	Acceptare	Prelungirea activității și promovarea exemplor de succes ale schimbărilor similare;	Permanent	SRU
Organizarea concursurilor fictive, recrutare și angajare favoritistă	3	1	3	Diminuare, tratare	Proceduri stricte de recrutare, implicarea conducerii, verificări independente. Stimularea raportării interne;	Permanent	Conducerea AAC, SRU
Manipularea evaluărilor de performanță a angajaților pentru a favoriza anumite persoane	3	1	3	Diminuare, tratare	Standardizarea evaluărilor, monitorizare. Stimularea raportării interne;	Permanent	Conducerea AAC, SRU
Distribuirea preferențială a oportunităților de dezvoltare, în funcție de interese personale	3	1	3	Diminuare, tratare	Proceduri transparente pentru dezvoltare, monitorizare. Stimularea raportării interne;	Permanent	Conducerea AAC, SRU
Obiectiv NR .10 Creșterea eficienței și transparenței instituționale prin implementarea unui management modern, integrat și sigur al proceselor administrative, tehnologice și informaționale, în vederea asigurării accesului la informații de interes public și optimizării activităților operaționale ale AAC							
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/</i>	<i>Responsabil</i>

Vulnerabilități în protecția datelor cu caracter personal și a informațiilor sensibile	2	2	4	Diminuare	Instruirea personalului privind protecția datelor, elaborarea procedurilor detaliate, controlul accesului la informații;	Permanent	SAMD
Deficiențe de colaborare și comunicare interinstituțională	1	2	2	Acceptare, diminuare	Colaborare și interacțiune cu alte instituții, promovarea exemplelor de bună practică;	Permanent	SAMD
Întârzieri sau dificultăți în furnizarea informațiilor de interes public	1	2	2	Diminuare, eliminare	Implicarea personalului necesar, clarificarea responsabilităților, respectarea termenelor legale;	Imediat următoare	SAMD
Deficiențe tehnice ale sistemelor informaționale	2	1	2	Acceptare, diminuare	Menținerea funcționării sistemelor în condițiile actuale, suport tehnic și mentenanță;	Permanent	STIC
Publicarea selectivă sau modificarea informațiilor de interes public pentru a favoriza interese personale sau politice	3	1	3	Diminuare, tratare	Proceduri clare de publicare, verificări interne, trasabilitatea modificărilor;	Permanent	SAMD

Lipsa transparenței în implementarea proceselor administrative și tehnologice pentru a ascunde abuzuri sau decizii arbitrare	3	1	3	Diminuare, tratare	Documentarea proceselor, audit raportare periodică. Monitorizare. Stimularea raportării interne;	Permanent	Conducerea AAC, SAMD, STIC
Utilizarea sau distribuirea ilegală a datelor sensibile de către angajați implicați în gestionarea sistemelor informatice	3	1	3	Diminuare, tratare	Limitarea accesului la date, separarea atribuțiilor, instruire anticorupție	Permanent	Conducerea AAC, Subdiviziunile AAC
Obiectiv NR .11 Asigurarea eficacității sistemului de control intern managerial prin evaluarea activităților și proceselor operaționale							
<i>Riscuri</i>	<i>Valoarea impactului riscului</i>	<i>Valoarea probabilității riscului</i>	<i>Valoarea riscului</i>	<i>Reacția la risc</i>	<i>Activitatea de control</i>	<i>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</i>	<i>Responsabil</i>
Vulnerabilități în protecția datelor cu caracter personal și a informațiilor sensibile	3	2	6	Diminuare	Instruirea personalului privind protecția datelor, limitarea accesului la informații, proceduri CIM;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Deficiențe de colaborare și comunicare interinstituțională	1	2	2	Acceptare, diminuare	Îmbunătățirea schimbului de informații, clarificarea responsabilităților CIM;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Întârzieri sau dificultăți în furnizarea informațiilor necesare evaluării	1	2	2	Diminuare	Stabilirea termenelor clare de raportare, monitorizarea respectării acestora;	Permanent	Subdiviziunile AAC

Deficiențe tehnice ale sistemelor informaționale	2	2	4	Acceptare, diminuare	Mentenanța sistemelor IT, utilizarea procedurilor alternative de raportare;	Permanent	STIC
Ne reprezentarea completă sau eronată a informației	2	2	4	Diminuare, tratare	Verificări încrucișate, control intern, responsabilizarea persoanelor implicate;	Permanent	Subdiviziunile AAC
Minimizarea sau ascunderea intenționată a problemelor reale	3	1	3	Diminuare, tratare	Audit intern, raportare obiectivă, de mecanisme de avertizare (whistleblowing). Monitorizare. Stimularea raportării interne;	Permanent	Conducerea AAC
Evaluarea proceselor de către persoane implicate direct în activitățile evaluate	3	1	3	Diminuare, tratare	Separarea atribuțiilor, implicarea evaluatorilor independenți	Permanent	Conducerea AAC, Coordonator CIM
Ajustarea indicatorilor de performanță sau a nivelului de risc pentru a evita măsuri corective sau sancțiuni	3	1	3	Diminuare, tratare	Revizuirea indicatorilor de performanță, monitorizare CIM	Permanent	Conducerea AAC Coordonator CIM

Nota privind indicații metodologice pentru completarea Registrului Riscurilor

Nr.	Element	Descriere
1.	Obiectiv	Obiectivele vor fi preluate din Planul de acțiuni al autorității – pentru registrul riscurilor autorității și din Planul de acțiuni al subdiviziunii – pentru registrul riscurilor subdiviziunii
2.	Riscuri	<p>Riscul este un eveniment posibil, care poate avea impact negativ în ceea ce privește atingerea obiectivelor entității publice/subdiviziunii.</p> <p>Riscul este o amenințare obiectivă care, deși nu se va manifesta neapărat, reprezintă o incertitudine ce poate afecta negativ alocarea resurselor (costuri, timp, personal, etc.), buna desfășurare a proceselor, calitatea și atingerea rezultatelor așteptate, inclusiv imaginea / percepția publică a entității, ș.a.</p> <p>În registrul riscului vor fi listate doar cele mai relevante riscuri determinate în baza valorii riscurilor.</p>
3.	Valoarea impactului-riscului	<p>Impactul riscului va fi apreciat cu un scor de la 1 la 3, unde:</p> <p>1 – <i>impact redus</i> - în cazul în care evenimentul are loc, activitățile/procesele planificate nu sunt perturbate sau sunt perturbate în mică măsură. Rezolvarea problemei nu va necesita resurse suplimentare.</p> <p>2 – <i>impact mediu</i> - în cazul în care evenimentul are loc însă activitățile/procesele sunt moderat perturbate. Rezolvarea problemei va necesita resurse suplimentare pentru atingerea obiectivelor.</p> <p>3 – <i>impact înalt</i> - în cazul în care apare evenimentul (riscul), activitățile/procesele sunt perturbate în mod semnificativ și sunt necesare resurse suplimentare considerabile pentru realizarea obiectivelor. Alternativ, această categorie este utilizată pentru descrierea evenimentelor care ar împiedica realizarea obiectivelor.</p>
4.	Valoarea probabilitatea riscului	<p>Probabilitatea riscului va fi apreciată cu un scor de la 1 la 3, unde:</p> <p>1 – <i>probabilitate redusă</i> - probabilitatea ca un eveniment nefavorabil să aibă loc este practic imposibil sau foarte scăzut</p>

	<p>2 – <i>probabilitate medie</i> - există o probabilitate moderată de a se produce un eveniment nefavorabil. Probabilitatea producerii evenimentului este susținută de dovezile anterioare sau de cunoștințele despre evenimentul care a avut loc</p> <p>3 – <i>probabilitate ridicată</i> - probabilitatea ca un eveniment nefavorabil să aibă loc este relativ mare. Evenimentul are loc frecvent și/sau există suficiente probe/cunoștințe precum că evenimentul se va manifesta.</p>																							
5.	<p>Valoarea riscului</p> <p>Valoarea riscului este egală cu produsul dintre impact și probabilitate și-determină relevanța riscului și reacția necesară pentru determinarea activității de control.</p> <p>Riscurile din zona verde sunt considerate cu relevanță redusă și nu necesită activități de control specifice. După caz, riscurile din categoria verde pot să nu fie incluse în registrul riscurilor.</p> <p>Riscurile din zona galbenă au relevanță medie și necesită activități de control periodice și, după caz măsuri de răspuns.</p> <p>Riscurile din zona roșie au relevanță înaltă și necesită activități de control permanente și măsuri adecvate de răspuns.</p> <table border="1" data-bbox="774 302 1101 1512"> <tr> <td rowspan="3">Impact</td> <td>Ridicat</td> <td>RS (3)</td> <td>RM (6)</td> <td>RR (9)</td> </tr> <tr> <td>Mediu</td> <td>MS (2)</td> <td>MM (4)</td> <td>MR (6)</td> </tr> <tr> <td>Scăzut</td> <td>SS (1)</td> <td>SM (2)</td> <td>SR (3)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Scăzut</td> <td>Mediu</td> <td>Ridicat</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2">Probabilitate</td> </tr> </table>	Impact	Ridicat	RS (3)	RM (6)	RR (9)	Mediu	MS (2)	MM (4)	MR (6)	Scăzut	SS (1)	SM (2)	SR (3)			Scăzut	Mediu	Ridicat				Probabilitate	
Impact	Ridicat		RS (3)	RM (6)	RR (9)																			
	Mediu		MS (2)	MM (4)	MR (6)																			
	Scăzut	SS (1)	SM (2)	SR (3)																				
		Scăzut	Mediu	Ridicat																				
			Probabilitate																					
6.	<p>Reacția la risc</p> <p>Pentru a limita nivelul amenințărilor și impactul potențial al riscurilor asupra procesului de implementare al acțiunilor, autoritatea va determina reacția la risc în raport cu valoarea riscului.</p>																							

	<p>Conform sistemului de management al riscurilor, există câteva tipuri de reacții la riscuri recomandate, în dependență de valoarea riscului, după cum urmează:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptarea riscurilor - Monitorizarea riscurilor - Diminuarea riscurilor, care poate fi orientată spre: <ul style="list-style-type: none"> o limitarea probabilității; o limitarea impactului. - Eliminarea riscurilor; - Transferarea riscurilor.
<p>7.</p>	<p>Activitatea de control</p> <p>În dependență de reacția la risc entitatea va decide asupra activităților de control.</p> <p>Acceptarea riscurilor: Expunerea la risc poate fi tolerată fără a fi nevoie de luarea vreunei măsuri sau implementarea vreunei activități de control. Riscurile sunt evident asumate, entitatea publică continuându-și activitatea fără a întreprinde vreo acțiune. Această reacție la risc este recomandată de regulă pentru riscurile din categoria verde. Totuși, există situații când, chiar dacă riscul nu este tolerabil, posibilitatea de a face ceva în privința diminuării lui este limitată sau costul respectivelor măsuri/activități de control este disproporționat față de beneficiul de pe urma acestora.</p> <p>Monitorizarea riscurilor: Reacția față de riscuri va lua forma unor activități de supraveghere continuă și realizare a unor activități control implementate anterior. Scopul monitorizării este ca, în timp ce entitatea publică va continua să desfășoare activitatea care a generat riscul, în cadrul procesului sunt stabilite și desfășurate activități de control, pentru a menține riscul în limitele acceptabile. Această reacție la risc este recomandată de regulă pentru riscurile din categoria galbenă.</p> <p>Diminuarea riscurilor: Reacția față de riscuri va lua forma implementării unor activități de control noi, orientate spre a reduce probabilitatea și/sau impactul riscului. Activitățile de control nou-stabilite, care sunt asociate reacției la risc de „Diminuare” și urmează a fi implementate în cadrul proceselor generatoare de riscuri, vor fi preluate și reflectate în Planul anual de acțiuni al entității, în coloana „Acțiuni” la categoria „Obiective privind dezvoltarea instituțională și a sistemului de control intern managerial”, astfel fiind asigurată monitorizarea și raportarea implementării acestora. Această reacție la risc este recomandată de regulă pentru riscurile din categoria roșie.</p> <p>Eliminarea riscurilor: Anumite riscuri pot fi tratate sau menținute în anumite limite doar încetând respectiva activitate/proces și renunțând la obiectivul stabilit. Această opțiune de reacție la risc este semnificativ redusă în sectorul public. Anumite activități sunt derulate exclusiv în sectorul public pentru că riscurile asociate sunt atât de mari, încât nu există alt mod de obținere a</p>

		<p>rezultatelor sau realizărilor necesare publicului larg. Totuși, această opțiune poate prezenta o importanță deosebită în gestionarea proiectelor, dacă devine clar faptul că relația previzionată cost / beneficiu este în pericol.</p> <p>Transferarea riscurilor: Pentru anumite riscuri, cea mai bună metodă este transferul parțial sau total al riscului către o terță parte, prin externalizarea procesului (de ex.: în baza unui contract de asigurare, outsourcing / externalizare, etc.</p>
8.	<p>Frecvența monitorizării/ Termen de realizare</p>	<p>În dependență de setul de intervenții pentru realizarea obiectivului, reacția la risc și activitățile de control, autoritatea va stabili frecvența monitorizării riscului (nu mai rar decât odată pe an). Iar în cazul în care sunt necesare măsuri concrete, se va stabili termenul limită de realizare a acestora, care nu poate depăși termenul de realizare al obiectivului.</p>
9.	<p>Responsabil</p>	<p>Se va indica subdiviziunea responsabilă de monitorizarea riscului și după caz, funcționarul responsabil (nominal)</p>