



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

PROCEDURA MANAGEMENTUL RISCURILOR

Titlul proiectului: Promovare prin formare!

Solicitant Expert Business Center SRL in parteneriat cu Artemis SRL si Asociatia Social Alert

Cod apel: POCU/726/6/12/Cresterea participarii la programele de formare profesionala continua, cu accent pe acei adulti, cu un nivel scazut de calificare si persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoasterea si certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale si informale

Cod proiect 136298

Componenta 1: Cresterea nivelului de calificare al angajatilor prin programe de formare continua corelate cu nevoile pietei muncii - Regiuni mai putin dezvoltate

Axa Prioritara: Educatie si competente

Operatiunea: Cresterea participarii la programele de formare profesionala continua, cu accent pe acei adulti, cu un nivel scazut de calificare si persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoasterea si certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale si informale

Managementul riscului - procesul care vizează identificarea, evaluarea, gestionarea (inclusiv tratarea) și constituirea unui plan de masuri de atenuare a riscurilor, revizuirea periodica, monitorizarea și stabilirea responsabilităților.

Gestionarea riscurilor - masurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului sau / și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor), daca riscul s-ar materializa. Gestionarea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, daca acesta este o amenințare.

Factori de risc - accesul la resurse materiale, financiare și informaționale; activități ce se exercita in condiții de dificultate; tipologia participanților; evaluarea și consilierea care pot implica consecințe grave; achiziția publica de bunuri, servicii, lucrări, prin eludarea reglementarilor legale in materie; neexecutarea sau executarea necorespunzătoare a sarcinilor de munca atribuite, conform fișei postului; lucrul in relație directa cu experții și participanții.

Materializarea riscului - translatarea riscului din domeniul incertitudinii (posibilului) in cel al certitudinii (al faptului împlinit). Riscul materializat se transforma dintr-o amenințare posibila în problema, daca riscul reprezintă un eveniment negativ sau într-o situație favorabilă, daca riscul reprezintă o oportunitate.

Managementul riscurilor este procesul de management al incertitudinii care există întotdeauna în activitățile proiectului și arată modul în care se pot minimiza sau evita blocajele care pot întârzia implementarea si implica sume mari pentru a fi corectate.

Managementul riscului este o activitate organizată și planificată, întrepătrunsă cu managementul general și subordonată acestuia. Ea se bazează pe componente distincte, integrate atât în propriul sistem, cât și în cel al managementului general.



Expert Business Center

Artemis



Social Alert



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Detaliere riscuri

Riscurile ce pot să apară pe durata implementării proiectului trebuie identificate încă din faza de scriere a cererii de finanțare, cuantificate și elaborat Planul de contingență ce include măsuri de atenuare a riscurilor precum și aplicarea măsurilor în perioada operațională.

Pentru proiectul de față, riscurile identificate vor fi limitate prin măsuri din Planul de contingență ce va face parte din documentele de management ale proiectului și care va asigura buna funcționare a proiectului pe toată durata sa.

De aceea, pentru a evita situațiile de criză, se vor întreprinde acțiuni de urmărire specifice a graficului de activități și de monitorizare a progresului cu intervențiile corespunzătoare atunci când este necesar.

Riscurile trecute în planul de contingență vor fi:

- a) După gradul de risc: risc ridicat, risc mediu, risc scăzut;
- b) După mediul de generare: risc intern, risc extern.

Risc identificat

1. Grafic de activități întocmit neadecvat (Risc intern)

Măsuri de atenuare ale riscului

Plan de monitorizare strictă a etapelor proiectului pentru a nu se suprapune cu perioada de concedii a angajaților.

Prelungirea proiectului nu este posibilă însă se pot prelunge unele activități. Se mai pot face intervenții cu resurse umane suplimentare pentru accelerarea ritmului desfășurării activităților și încadrarea în termene.

Risc identificat

2. Grup țintă identificat care nu dorește să participe la activitățile proiectului (Risc extern)

Măsuri de atenuare ale riscului

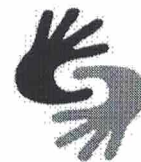
În ceea ce privește grupul țintă, acesta a fost identificat în faza de pre-elaborare a cererii de finanțare, ca urmare a solicitărilor din partea angajaților de a fi instruiți, formați, în vederea adaptării la cerințele actuale ale pieței muncii în plină schimbare. Riscurile ce pot apărea însă, în faza de implementare, sunt legate de refuzul unora dintre viitorii membri ai grupului țintă să participe la activitățile proiectului din motive personale, independent de acceptul inițial. Dacă refuzul se produce la începutul proiectului, măsura este de implicare a altui angajat din aceeași categorie definită în proiect. Dacă, însă, persoana abandonează pe parcurs, riscul devine major, de neindeplinire a indicatorilor. În acest caz, măsura imediată va fi identificarea altei persoane care să ia locul celui ce a abandonat, în măsura în care recuperarea sesiunilor de consiliere profesională și/sau formare profesională va fi posibilă. Ca măsură de contingență din start, se vor selecta câțiva membri ai grupului țintă în plus pentru care cheltuielile vor fi suportate de către Solicitantul și Partenerii implicați în proiect în scopul prevenirii și limitării riscului de abandon și de neindeplinire a indicatorilor asumați în cererea de finanțare.

Grad de risc ridicat



Expert Business Center

Artemis



Social Alert



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Risc identificat

3. Neconcordanța între repartizarea responsabilităților între experții selectați de către Solicitant și/sau Parteneri și incapacitatea acestora de a realiza activitățile (Risc intern)

Măsuri de atenuare ale riscului

Întârzieri semnificative în derularea activităților dacă angajații Solicitantului și/sau ai Partenerilor nu își desfășoară corect și la timp sarcinile din fișa postului. În planul de contingenta vor fi prevăzute măsuri de schimbare a experților care dovedesc că nu sunt potriviți pentru post și de preluare a responsabilităților de către alte persoane în urma notificărilor/actelor adiționale la contractul de finanțare, după caz.

Grad de risc mediu

Risc identificat

4. Lipsa de competență a managerului de proiect și de capacitatea acestuia de a forma și conduce echipa de proiect (Risc intern)

Măsuri de atenuare ale riscului

Lipsa de competență a managerului de proiect, incapacitatea acestuia de a forma și coordona echipa de proiect poate determina imposibilitatea implementării proiectului până la pierderea finanțării în cazul în care proiectul nu este implementat conform termenelor stabilite. Acest risc poate apărea din lipsa unei capacități de planificare și coordonare dar și din lipsa experienței de lucru cu oamenii care formează o echipă, spre exemplu conflicte aparute în cadrul echipei de implementare pe care managerul nu știe să le elimine printr-o bună comunicare. Prevenirea riscului se poate face prin alegerea pentru acest post a unei persoane care detine competențele și abilități manageriale necesare pentru a coordona proiectul. Managerul de proiect ales trebuie să cunoască bine procesele de management de proiect, să alocă roluri experților și să le coordoneze activitățile, să gestioneze eficient resursele materiale și financiare, să asigure o bună comunicare cu echipa de implementare a proiectului. În situația în care riscul nu a putut fi prevenit înainte de începerea implementării proiectului, acesta poate fi minimizat și eliminat prin înlocuirea persoanei desemnate inițial pentru ocuparea acestei poziții de importanță majoră în proiect cu o persoană care detine competențele necesare și care poate implementa proiectul în bune condiții.

Grad de risc ridicat

Risc identificat

5. Management financiar defectuos - planificarea ineficientă a cheltuielilor, depășirea alocării financiare din bugetul aprobat al proiectului (Risc intern)

Măsuri de atenuare

Riscul unui management financiar defectuos, planificarea ineficientă a cheltuielilor, depășirea alocării financiare din buget poate fi prevenit prin realizarea unei planificări la inițierea proiectului privind cash-flow-ul, necesitățile de disponibilități financiare în toate fazele de implementare ale acestuia corelate cu activitățile și resursele implicate în proiect pentru care au fost previzionate cheltuieli în bugetul aprobat. Reducerea și eliminarea unui posibil risc financiar se poate realiza printr-un management financiar eficient în cadrul proiectului ce va determina o fluentă a necesarului de flux financiar. Măsurile de minimizare și eliminare a



Expert Business Center

Artemis



Social Alert



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
acestui risc trebuie stabilite și adoptate de urgență ori de câte ori sunt semnalate pentru a nu genera efecte negative în procesul de implementare a proiectului - întârzieri, întreruperi, neeligibilitatea unor cheltuieli efectuate în proiect.
Grad de risc ridicat

Risc identificat

6. Nerealizarea indicatorilor asumați prin cererea de finanțare (Risc intern)

Măsuri de atenuare

Riscul privind nerealizarea indicatorilor și rezultatelor asumate prin cererea de finanțare afectează atât din punct de vedere operațional proiectul cât și financiar prin neeligibilitatea unor cheltuieli legate de indicatorii respectivi. Măsurile ce pot fi adoptate sunt suplimentarea grupului tinta pentru a limita riscul de abandon.

Grad de risc ridicat.

Risc identificat

7. Achiziții neefectuate corespunzător și în termenele stabilite conform graficului de activități (Risc intern)

Măsuri de atenuare

Riscul privind neefectuarea corespunzătoare sau neefectuarea la timp a achizițiilor în cadrul proiectului este unul semnificativ iar consecințele pot fi de natură să afecteze termenele de realizare a activităților, întârzieri majore, decalaje, neeligibilitatea unor cheltuieli sau unor sume alocate prin buget. Măsurile ce se pot adopta sunt de monitorizare atentă a demarării procedurilor și corectitudinii acestora pentru a nu fi necesare corecturi ulterioare și reluarea procedurilor de achiziție în cadrul proiectului.

Grad de risc ridicat.

Risc identificat

8. Contestatii la procedurile de achiziții publice (Risc extern)

Măsuri de atenuare

Există de asemenea și riscul decalajelor de timp generate de eventuale contestatii depuse de operatorii economici participanți la proceduri care nu pot fi prevenite, însă, pot fi minimizate și eliminate prin modul eficient și transparent de realizare a procedurilor de achiziție (documentații întocmite corect, norme legale respectate în derularea procedurilor).

Grad de risc ridicat.

Risc identificat

9. Furnizori care nu îndeplinesc corespunzător prevederile contractuale (Risc extern)

Măsuri de atenuare

Riscul privind neîndeplinirea obligațiilor contractuale de către furnizori duce la nerespectarea termenelor planificate, la afectarea calității implementării activităților. Acesta poate fi prevenit prin introducerea în contractele semnate cu furnizorii de servicii și bunuri a unor clauze penalizatoare care să îi constrângă pe aceștia să își îndeplinească obligațiile contractuale în termen, respectând condițiile de calitate. Astfel, în situația apariției unui



Expert Business Center

Artemis



Social Alert



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
astfel de caz care poate genera atât întârzieri în desfășurarea activităților dar mai ales pierderi de ordin financiar, cheltuieli neeligibile, riscul poate fi minimizat prin intermediul clauzelor contractuale prin care subcontractorii pot fi constrânși și sancționați în raport cu procentul obligațiilor neîndeplinite sau îndeplinite necorespunzător.
Grad de risc ridicat.

Risc identificat

10. Întreruperea finanțării de către instituțiile responsabile (Risc extern)

Măsuri de atenuare

Riscurile externe precum întreruperea finanțării sau schimbările legislative nu pot fi prevenite însă pot fi minimizate și eliminate la momentul apariției printr-o planificare riguroasă a modului de implementare a proiectului. Riscurile de ordin financiar pot apărea în orice etapă a implementării proiectului, de aceea, Beneficiarul și partenerii trebuie să aibă o planificare inițială a fluxurilor financiare necesare pe toată durata de implementare a proiectului. Prevederile privind necesarul de flux financiar trebuie să aibă în vedere acest risc care poate surveni în perioada de derulare a oricărui proiect. Prin anticiparea nevoilor financiare și crearea de rezerve de disponibil care pot fi utilizate în astfel de situații, acest risc poate fi eliminat. De asemenea, se pot identifica și alte surse de finanțare externe (în afara de resursele financiare - alocări din bugetele proprii) în cazul în care nu există disponibil în bugetul propriu, spre exemplu împrumuturi.

Grad de risc ridicat.

Risc identificat

11. Schimbări legislative (Risc extern)

Măsuri de atenuare

Riscul privind modificările legislative poate fi minimizat și eliminat prin informarea permanentă a echipei de implementare a proiectului privind pachetul legislativ referitor la implementarea proiectelor finanțate din fonduri structurale și de coeziune. Astfel, echipa de implementare a proiectului nu se va confrunta cu schimbări legislative despre existența cărora nu a luat la cunoscință și care pot determina sau au determinat consecințe negative asupra proiectului dacă este permanent informată privind modificările instrucțiunilor POCU și actele normative specifice de implementare a proiectelor, legislația privind achizițiile publice și contractare. Buna informare asupra modificărilor legislative va minimiza și elimina riscul privind apariția unor greșeli în implementarea operațională și financiară a proiectelor, apariția unor cheltuieli neeligibile determinate de modificări ale actelor normative privind gestionarea financiară a proiectelor, efectuarea unor achiziții publice și atribuirea unor contracte în mod eronat.

Grad de risc mediu



Expert Business Center



Social Alert



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Managerul de proiect și Coordonatorii P1 și P2 din partea partenerilor vor stabili un plan pentru diminuarea riscurilor. Acest plan poate include:

- (1) Accentuarea monitorizării activității;
- (2) Ajustarea metodologiei de implementare;
- (3) Schimbări în activitățile din cererea de finanțare;
- (4) Schimbări în alocarea bugetară.

Evaluare risc Un tabel de risc cu criterii de acceptabilitate a riscului

Risc = P x S			
Severitate Probabilitate	Minora	Moderata	Critica
Inalta	Inacceptabil	Intolerabil	Intolerabil
Medie	Acceptabil	Inacceptabil	Intolerabil
Scazuta	Acceptabil	Acceptabil	Inacceptabil
Foarte scazuta	Acceptabil	Acceptabil	Acceptabil

Definitia riscurilor:

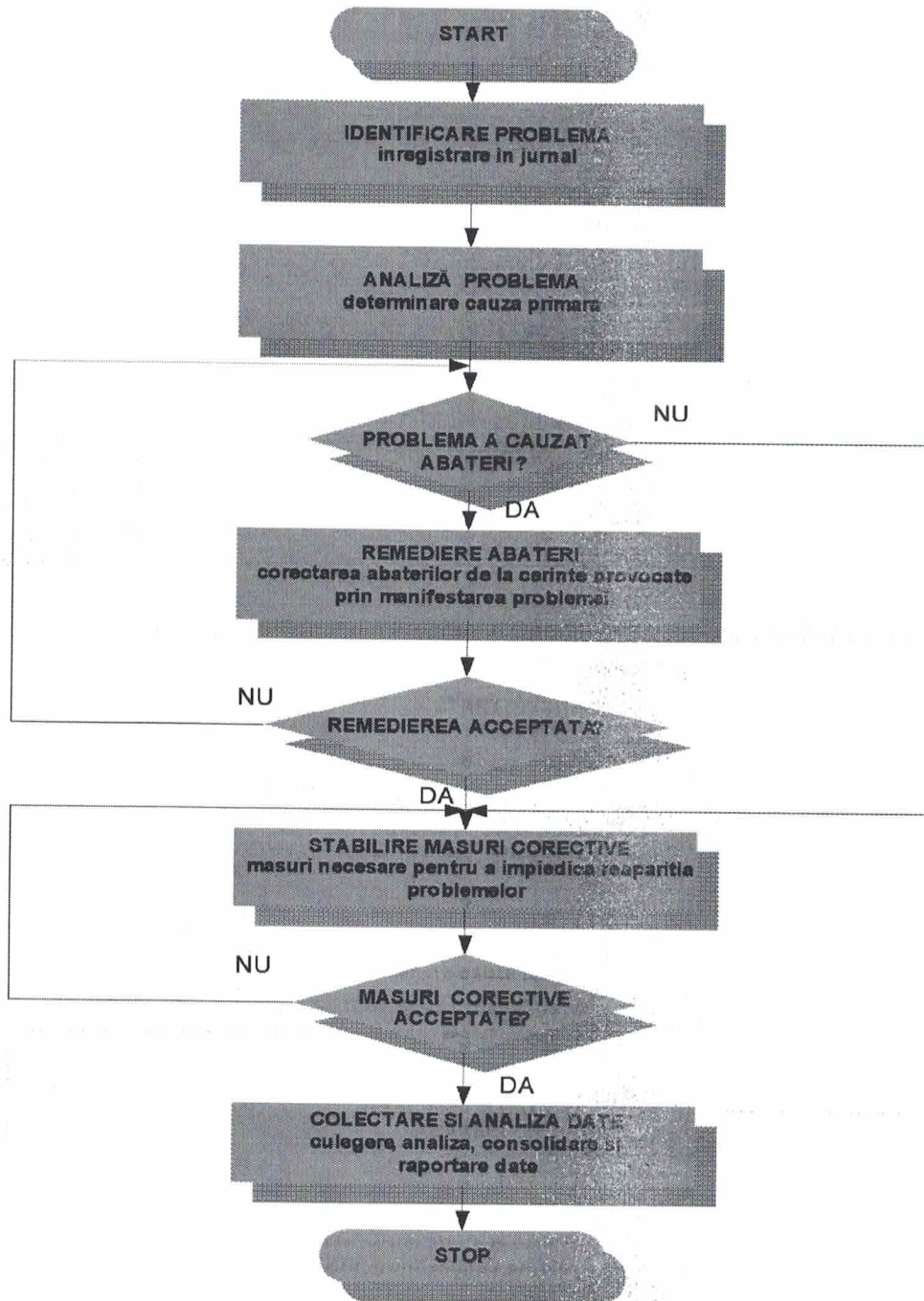
- Intolerabil - eliminarea evenimentului negativ sau introducerea de controale de detectare este necesară ca o prioritate
- Inacceptabil - acțiuni pentru a reduce riscul sau a controla riscul până la un nivel acceptabil
- Acceptabil - riscul este acceptabil și nu sunt necesare controale de reducere a riscurilor sau de detectare

Toate problemele identificate se înscriu într-un jurnal și urmează fluxul de mai jos:





Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020





Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Intocmit: CONSTANTIN GEORGIANA
Manager proiect Expert Business Center SRL
Semnătură:



Artemis

