



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin „Programul Operațional Capital Uman 2014-2020”

Axa prioritară 3: „Locuri de muncă pentru toți”

Obiectivul specific 3.1: „Creșterea ocupării șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”

Obiectivul specific 3.2: „Creșterea ocupării cetățenilor români aparținând minorității roma”

Obiectivul specific 3.3: „Creșterea ocupării persoanelor din mediul rural, în special cele din agricultura de subsistență și semi-subsistență”

Obiectivul specific 3.4: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al șomerilor și persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”

Obiectivul specific 3.5: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al cetățenilor români aparținând minorității roma”

Obiectivul specific 3.6: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al persoanelor din mediul rural, în special cele din agricultura de subsistență și semi-subsistență”

Titlul proiectului: „Valorificarea potențialului capacității de muncă a persoanelor inactive și a șomerilor prin îmbunătățirea competențelor profesionale a acestora, necesare dobândirii accesului pe piața muncii - ASIST LESS”

Număr de identificare al contractului: POCU/298/3/14/120317

## METODOLOGIE PRIVIND MANAGEMENTUL RISCULUI

*in cadrul proiectului*

***„Valorificarea potențialului capacității de muncă a persoanelor inactive și a șomerilor prin îmbunătățirea competențelor profesionale a acestora, necesare dobândirii accesului pe piața muncii - ASIST LESS”***

***POCU/298/3/14/120317***





## Cuprins

### 1. Prezentarea generală a proiectului

Proiectul „Valorificarea potențialului capacității de muncă a persoanelor inactive și a șomerilor prin îmbunătățirea competențelor profesionale a acestora, necesare dobândirii accesului pe piața muncii





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- ASIST LESS” - număr de identificare al programului POCU/298/3/14/120317, în cadrul Programului Operațional Capital Uman 2014- 2020 Axa prioritară 3: „Locuri de muncă pentru toți”, Obiectivul specific: Creșterea ocupării șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație” se derulează pe o perioadă de 18 luni. Acest proiect este implementat de către ASOCIATIA DE DEZVOLTARE SI INOVARE SOCIALA PENTRU TINERET SI PERSOANE DIN GRUPURI VULNERABILE ASIST , împreună cu ASOCIATIA CORPUL EXPERTILOR IN SIGURANTA ALIMENTARA (CESA) si INSTITUTUL NATIONAL DE CERCETARE-DEZVOLTARE PENTRU BIORESURSE ALIMENTARE - IBA BUCURESTI.

Obiectivul general al proiectului este de creare a mecanismului de facilitare a accesului persoanelor somere si inactive, a persoanelor de etnie roma si a persoanelor din mediul rural, din regiunile mai puțin dezvoltate, la activități, instrumente, măsuri si intervenții integrate, active, inovative, profesionale si personalizate de inserție pe piața muncii, în vederea dobândirii si certificării unor noi cunostinte, competente, abilitati si aptitudini de munca, având ca scop final creșterea gradului de ocupare în rândul acestora.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

1. Obiectivul specific 3.1: „Creșterea ocupării șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”
2. Obiectivul specific 3.2: „Creșterea ocupării cetățenilor români aparținând minorității roma”
3. Obiectivul specific 3.3: „Creșterea ocupării persoanelor din mediul rural, în special cele din agricultura de subzistență și semi-subzistență”
4. Obiectivul specific 3.4: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al șomerilor și persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”



5. Obiectivul specific 3.5: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al cetățenilor români aparținând minorității roma”
6. Obiectivul specific 3.6: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al persoanelor din mediul rural, în special cele din agricultura de subzistență și semi-subzistență”

## 2. Scopul planului de management al riscurilor

Acest plan își propune să prezinte o analiză a diverselor situații de criză care pot apărea în cadrul organizației. Totodată, scopul prezentului document este acela de a surprinde diverse modalități prin care se pot gestiona dificultățile. Mai mult, teoria ne arată că aceste tipuri de conflicte pot fi rezolvate și că o șansă mai mare de reușită în acest sens o au acele organizații care se pregătesc din timp pentru astfel de situații.

## 3. Domeniul de aplicare al planului

Planul de management al crizei se aplică întregului personal din cadrul proiectului: „Valorificarea potențialului capacității de muncă a persoanelor inactive și a șomerilor prin îmbunătățirea competențelor profesionale a acestora, necesare dobândirii accesului pe piața muncii - ASIST LESS” POCU/298/3/14/120317

## 4. Principalele procese specifice managementului riscurilor

### 4.1. Definirea conceptelor

Managementul situațiilor de criză cuprinde totalitatea metodelor sau mijloacelor prin care se gestionează incertitudinea, ca baza majoră a factorilor de risc în scopul îndeplinirii obiectivelor planificate. Managementul riscurilor unui proiect cuprinde acele procese care permit identificarea, analiza și atenuarea/evitarea riscurilor unui proiect. Aceasta implică maximizarea consecințelor evenimentelor pozitive și minimizarea consecințelor evenimentelor defavorabile care pot să apară pe durata ciclului de viață al unui proiect. Principalele procese specifice managementului riscurilor unui proiect sunt :

- Identificarea riscurilor
- Cuantificarea riscurilor
- Elaborarea măsurilor de atenuare
- Aplicarea măsurilor de atenuare

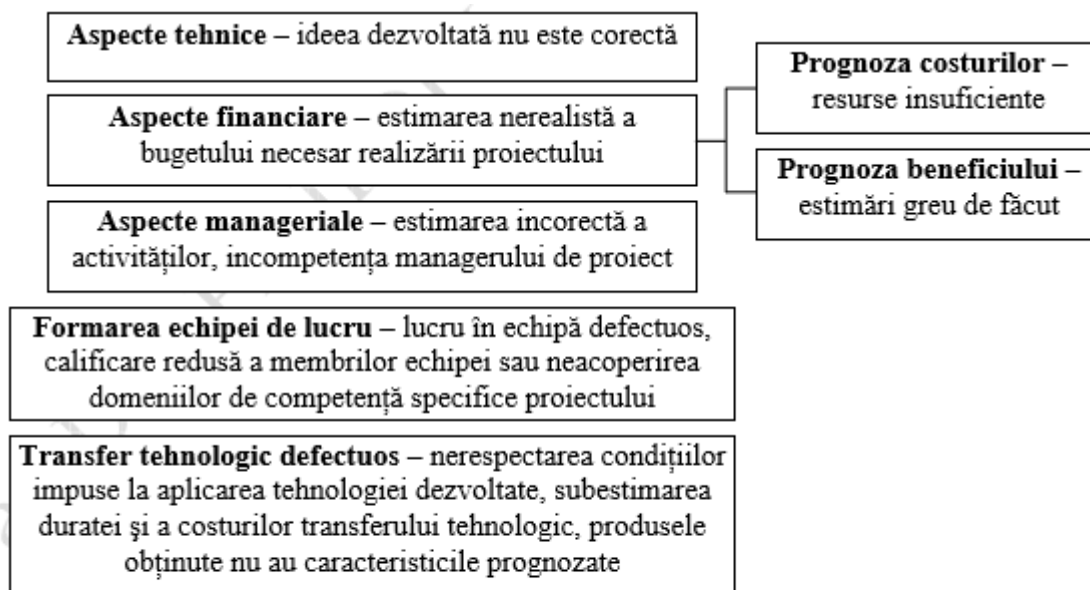


Fig. 2.1 Elemente caracteristice ale riscurilor din proiectele de dezvoltare

- Identificarea riscurilor

Riscurile posibile ce provin din interacțiunile cu activitățile și procesele specifice dezvoltării proiectului, dintre partenerii care se ocupă de realizarea proiectului, organizația aflată la

originea dezvoltării proiectului și părțile interesate trebuie identificate și înregistrate, la orice nivel unde se realizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri specifice de soluționare a problemelor ridicate la respectivele riscuri.

Riscurile nu pot fi identificate și definite decât în raport cu obiectivele a căror realizare este afectată de materializarea lor. Din această cauză, existența unui sistem de obiective clar definite în organizație constituie premisa esențială pentru identificarea și definirea riscurilor.

Se va defini clar sistemul de obiective, începând cu cele generale și terminând cu cele individuale, și numai după aceea se vor identifica amentările și oportunitățile

Un risc identificat poate avea semnificație pentru mai multe obiective ale organizației, iar impactul său poate varia în funcție de fiecare obiectiv în parte.

Identificarea continuă a riscurilor este necesară pentru cunoașterea riscurilor care nu s-au manifestat anterior datorită circumstanțelor, a schimbării circumstanțelor în care se manifestă riscurile identificate anterior, precum și pentru stabilirea riscurilor care s-au manifestat în trecut, dar care nu mai prezintă în prezent importanță pentru organizație.

Pentru un management eficient al riscurilor, identificarea riscurilor trebuie să capete un caracter permanent. Identificarea continuă a riscurilor este condiția necesară racordării la schimbare.

Orice risc identificat este de fapt o triadă: cauză - risc - impact, corelată cu obiectivul. Pentru un bun management al crizei, se va avea în vedere diferența dintre riscul inerent și riscul rezidual.

**Riscul inerent** este riscul specific ce ține de realizarea obiectivului, fără a se interveni prin măsuri de atenuare a riscului (controlul intern). Identificarea riscurilor inerente este utilă deoarece creează o imagine de ansamblu a riscurilor cu care se poate confrunta organizația dacă sistemul de control nu funcționează corespunzător.

**Riscul rezidual** este riscul ce rămâne după ce s-au pus în operă măsurile de atenuare a riscurilor identificate sau, cu alte cuvinte, riscurile remanente controlului intern. Riscurile reziduale reprezintă o măsură a eficacității controlului intern, dar și un reper de raportare la tolerabilitate.

Se poate afirma că nu se operează în sine cu riscuri, ci cu percepții asupra riscurilor. Pentru a atenua subiectivismul în percepția riscurilor, este recomandat să se recurgă la aplicarea unor metode complementare de identificare a riscurilor cu care se confruntă organizația:

- autoevaluarea riscurilor: doză de subiectivism accentuat, dar o bună cunoaștere a problemelor interne (rolul responsabilului de risc este esențial)
- desemnarea unei echipe (internă sau externă): atenuare a subiectivismului, dar anumite riscuri, aparent neimportante, pot fi ignorate. Cele două metode nu se exclud, ele se completează reciproc.

În cadrul proiectului se va desemna o persoană cu responsabilitatea, autoritatea și resursele necesare pentru orice risc identificat și bine documentat. Acest proces de identificare face parte integrantă dintr-un plan de management al riscurilor, care la rândul lui este inserat sau se va face referire în planul de management al proiectului. Această etapă presupune :

- realizarea unei liste a riscurilor posibile și a unui profil de risc
- stabilirea riscurilor pe baza competenței acumulate
- compararea riscurilor cu cele din alte proiecte similare, derulate anterior
- stabilirea riscurilor ce pot să apară pe parcursul derulării activităților și care pot afecta bugetul planificat al proiectului.

Riscul este o caracteristică inerentă și inevitabilă a unui proiect, deși gradul de risc poate varia foarte mult. Definiția riscului, ca o probabilitate de a se realiza o situație favorabilă sau o pierdere, este o definiție foarte generală. Cum putem recunoaște un risc când planificăm și estimăm un proiect?

Pentru identificarea riscurilor, orice manager de proiect trebuie să își pună următoarele întrebări:

- ce reprezintă riscul pentru proiectul în curs?
- ce reprezintă riscul pentru o anumită activitate a proiectului?
- care sunt riscurile care pot apărea?
- care este probabilitatea lor de manifestare?

Spunem că un proiect este sensibil la risc dacă atunci când în cazul producerii riscului respectiv pot fi periclitate aspectele esențiale ale proiectului.

Ex.: O persoană care lucrează într-un post cheie, cu acces larg la informații cu circulație limitată asupra unui proiect de dezvoltare a unui nou produs, se simte la un moment dat nemulțumită și



părăsește firma. Luând cu ea cunoștințele dobândite, persoana respectivă, se angajează la o altă firmă, care este principalul concurent al celei pe care a părăsit-o.

Această situație periclitează întregul proces de dezvoltare a noului produs, pentru că devine clar că firma concurentă își va dezvolta ea însăși, foarte repede, un produs competitiv. Prin urmare un asemenea proiect este sensibil la riscul transmiterii unor cunoștințe specializate către o firmă rivală.

Riscurile pot fi: **interne** (se referă la organizația care realizează proiectul - membri echipei, resurse etc.) sau **externe** (schimbări ale pieței, acțiuni guvernamentale).

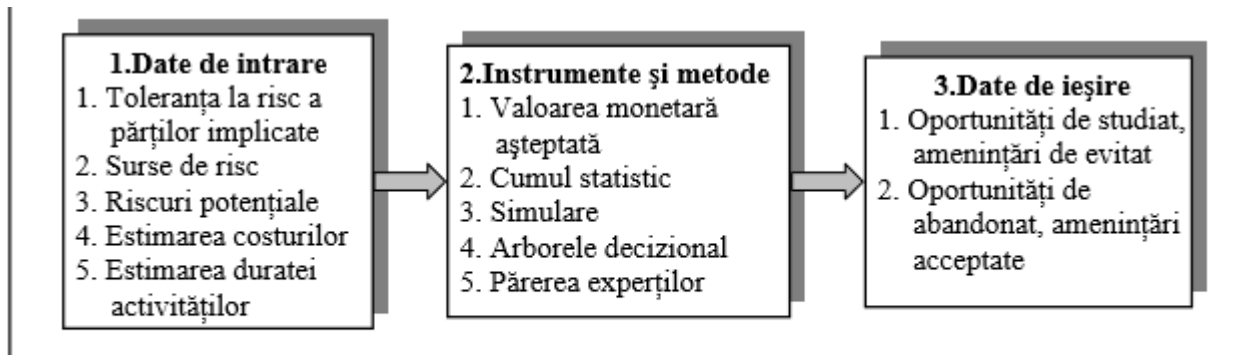
Modalitățile de identificare a riscurilor depind într-o mare parte de caracteristicile specifice proiectului în derulare, ca și de cerințele finanțatorului, a celorlalți participanți la proiect, a clientului.

Identificarea riscurilor ne dă o imagine de ansamblu asupra probabilității de manifestare a lor, a activităților pe care trebuie să le realizăm, a impactului acestora asupra bugetului, a programării activităților proiectului. Orice risc trebuie analizat și prevăzut, iar în situația în care impactul pe care l-ar avea manifestarea unui eveniment nedorit este mare, trebuie luate măsuri suplimentare.

- **Cuantificarea riscurilor**

Toate riscurile identificate în procesele și activitățile proiectului precum și în viitorul produs rezultat din proiect, trebuie evaluate printr-un proces de analiză luându-se în considerare experiența și datele provenite din proiectele anterioare. Rezultatele analizelor și evaluărilor se înregistrează și se ocupa personalului care se ocupa de managementul riscului. Există diverse metode de analiză cantitativă și calitativă a estimării riscurilor. În general, acestea se bazează pe estimarea probabilității apariției riscurilor și pe impactul acestora, se identifică nivelurile acceptabile ale riscurilor pentru proiect și mijloacele de stabilire a momentelor în care nivelurile agreeate de risc sunt depășite.





### Cuantificarea riscurilor proiectului

Cuantificarea riscurilor este un proces complex care depinde de un număr mare de factori :

- interacțiunea posibilelor oportunități și a amenințărilor neașteptate impune reexaminarea strategiei de desfășurare a proiectului (de exemplu, întârzierea unei activități poate să conducă la creșterea duratei totale a proiectului cu consecințele aferente) ;
- multiplele repercusiuni ale unui singur eveniment nedorit, cum ar fi întârzierea livrării cursurilor specifice poate atrage după sine întârzieri ale termenelor scadente ;
- oportunitățile descoperite și aplicate de un partener pot constitui amenințări pentru alt partener din consorțiul proiectului ;

- **Elaborarea măsurilor de atenuare**

Elaborarea măsurilor de atenuare se face în scopul de a ști cum să se profite mai bine de oportunități și cum să se răspundă la amenințări. Este de preferat ca soluțiile de eliminare, reducere, transfer, repartizare și acceptare a riscurilor precum și a planurilor elaborate pentru a profita de împrejurările favorabile să fie bazate pe tehnologii cunoscute sau pe date provenite din experiența anterioară. Când este propusă o soluție pentru rezolvarea unui risc identificat, este necesară confirmarea că prin punerea sa în aplicare nu vor apărea efecte nedorite sau că vor fi create noi riscuri.

Elaborarea măsurilor de atenuare presupune căutarea de soluții la problemele apărute în derularea proiectului de către membrii echipei ; soluțiile problemelor se încadrează, în general, în una din următoarele 3 categorii :

- evitate - se elimina de obicei pericolul prin eliminarea cauzei. Echipa de conducere a proiectului nu poate sa elimine niciodata toate riscurile, dar anumite cauze de risc pot fi adesea eliminate ;
- de care se tine seama - se poate reduce valoarea monetara asteptata a unui risc reducand posibilitatea de producere a cauzei sale ( de exemplu reducerea costului unui eveniment)
- acceptate- altfel spus, acceptarea consecintelor . Acceptarea poate fi activa sau pasiva.

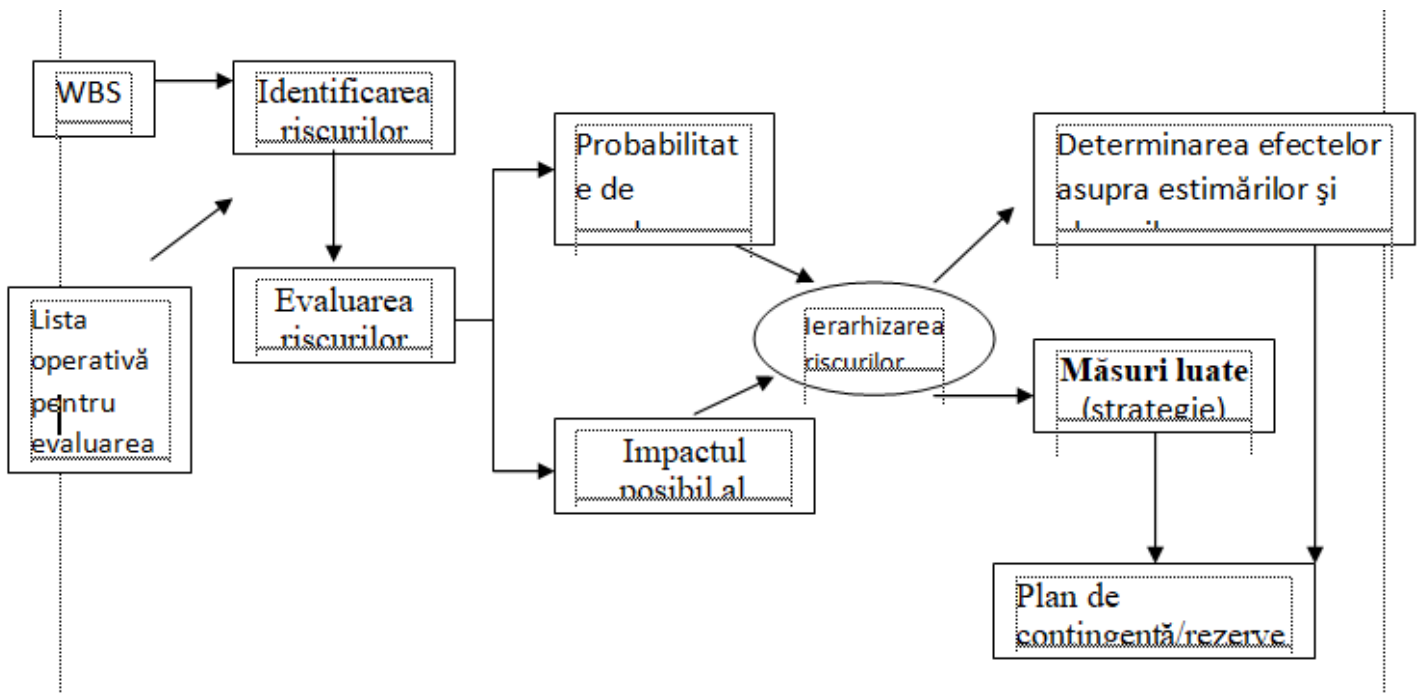
- **Aplicarea masurilor de atenuare**

Aplicarea masurilor de atenuare consta in aplicarea planului de management al riscurilor, pentru a raspunde evenimentelor care intervin, pentru a putea face fata modificarii riscurilor pe parcursul derularii proiectului. Daca acesta produce modificari se reia ciclul : identificare, cuantificare si raspuns. Trebuie precizat ca cea mai completa si meticuloasa analiza nu poate conduce la identificarea tuturor riscurilor si probabilitatilor ; trebuie recurs la verificari si reiterari.

## 4.2 Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor înseamnă definirea clară a acestora, inclusiv stabilirea importanței riscului pentru proiect, cât de severă ar deveni situația dacă s-ar produce, cât de sensibil este proiectul și probabilitatea materializării lor. Prin urmare, evaluarea riscului presupune:

- identificarea riscurilor ;
- analiza riscurilor în ceea ce privește impactul lor asupra performanțelor, costurilor, programării lucrărilor și a calității lucrărilor ;
- estimarea probabilității producerii riscului în timpul desfășurării proiectului, adică ceea ce se numește gradul de expunere a proiectului;
- stabilirea ordinii de priorități a riscurilor, în funcție de gradul de expunere, efectul potențial și problemele asociate riscurilor proiectului.



Evaluarea riscurilor se va face după prezentarea WBS și a fiecărei activități.

Conform studiului lui Chicken privind practica evaluării riscurilor, nu există metode universale acceptate pentru evaluarea riscurilor, recurgându-se adesea la experiențele proprii sau la cunoștințele unui expert. Pentru evaluarea riscurilor mai pot fi utilizate metode statistice, cantitative (care exprimă relațiile între factori prin termeni matematici), simulări computerizate (utile când toate riscurile trebuie analizate în detaliu, fiind bazate de regulă pe un sistem expert), sisteme soft, arbori de decizie. O formă de simulare adesea folosită (în ceea ce privește termenii activităților din proiect) se bazează pe analiza Monte Carlo, care folosește diagrama de rețea a proiectului.

**Lista operativă** reprezintă o formă de reprezentare a evaluării riscurilor. Ea se realizează fie în cadrul organizațiilor cu o experiență bogată în managementul proiectelor sau de către un manager de proiect care a lucrat la mai multe proiecte, fie face parte din pachetele de software pentru un proiect. Dacă o astfel de listă nu există, se recomandă alcătuirea unui registru în care să fie precizate riscurile identificate inițial, acțiunile întreprinse, urmate de cele care s-au produs efectiv și cu măsurile care au fost luate pentru fiecare risc în parte. O astfel de listă nu poate fi exhaustivă; ea se completează odată cu identificarea riscurilor.

#### 4.3. Specificul managementului riscurilor

Managementul riscurilor presupune identificarea măsurilor care trebuie luate pentru a preveni și diminua efectele riscurilor identificate.

Presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) identificarea riscurilor posibile;
- b) analizarea riscurilor;
- c) luarea deciziei asupra acțiunilor ce trebuie întreprinse;
- d) identificarea măsurilor care trebuie adoptate pentru fiecare risc identificat;
- e) estimarea costurilor necesare implementării acestor măsuri.

Măsurile care pot fi luate pentru gestionarea riscurilor sunt:

- evitarea riscului (prin înlăturarea cauzelor de apariție a lor, care pot fi identificate prin diagrama cauză - efect, dar poate fi imposibilă uneori)
- diminuarea probabilității de manifestare a unui risc sau a impactului produs de acesta (ex. lipsa infrastructurii tehnice => închirierea sau achiziționarea de echipamente sau se prevede o durată mai mare pentru proiect)
- transferarea riscurilor (ex. prin asigurări)

Transferarea riscului nu garantează însă că proiectul se va finaliza cu succes sau că protecția din punct de vedere financiar ar putea salva proiectul. Beneficiul unei asigurări poate să reprezinte doar asigurarea unei anumite protecții financiare în cazul producerii riscurilor.

- planuri de contingență

Identificarea unui risc trebuie să fie urmată de elaborarea unor scenarii/opțiuni alternative, care să conțină activitățile care vor fi derulate în cazul apariției evenimentului nedorit (pentru reducerea efectelor negative datorate riscului). Pentru fiecare opțiune, se stabilesc care sunt avantajele și dezavantajele acesteia, pentru a selecta varianta cea mai bună. De asemenea, trebuie analizat împreună cu stakeholderii pentru a stabili o eventuală obținere de resurse suplimentare sau a unor facilități.

- acceptarea riscului ca atare, dar monitorizarea acestuia la anumite perioade pe parcursul derulării proiectului.

Riscurile trebuie reanalizate periodic, pentru a cunoaște dacă unul din riscurile prevăzute poate deveni critic sau au apărut altele noi, care necesită noi planuri de contingență.

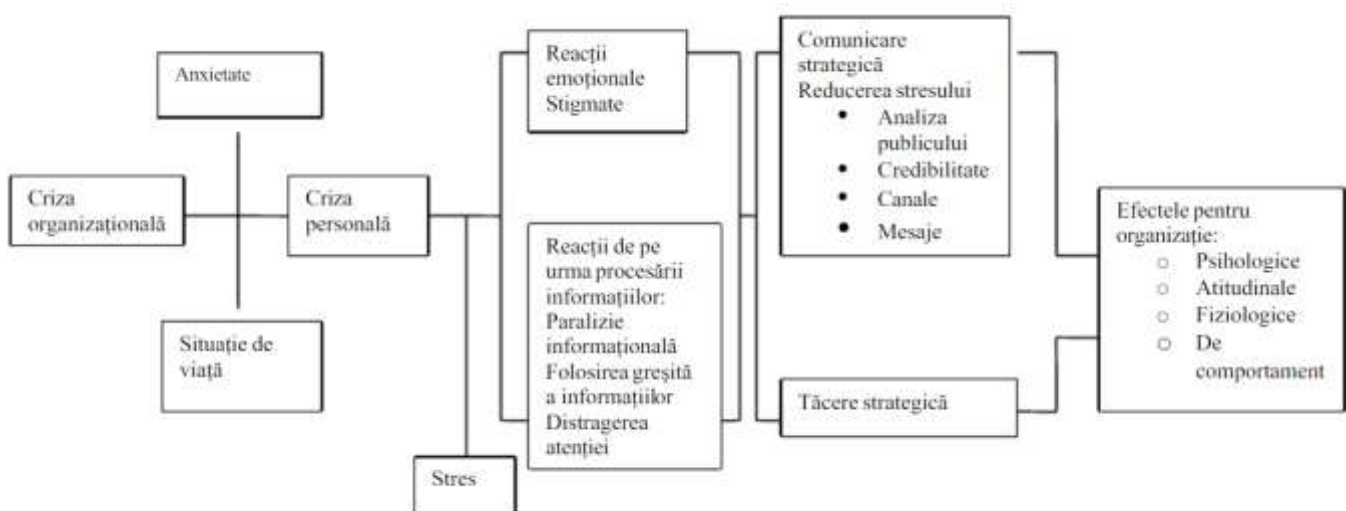
De asemenea, trebuie luate în considerare și progresele tehnologice (în cazul în care proiectele au o durată mai mare de un an, căci se consideră că ciclul de viață în domeniul tehnologiei informației este de sub 2 ani), în special pentru proiectele de informatizare.

Împărțirea proiectului în subproiecte și controlul rezultatelor obținute la sfârșitul fiecărei faze/proces are ca rol principal minimizarea riscurilor și analiza modului în care rezultatele prevăzute a se obține la sfârșitul fiecărei faze/proces sunt atinse. Controlul factorilor de risc trebuie să fie făcut mai des la începutul proiectului.

Nu există rezolvări standard pentru managementul riscurilor unui proiect. Managerul de proiect, în funcție de cunoștințele, abilitățile (imagine de ansamblu a proiectului, observarea detaliilor, perseverență), experiența, instrumentele generale de management (gândire strategică, previziune) pe care le deține și toleranța la risc va gestiona în mod eficient sau nu riscurile care se pot manifesta pe parcursul derulării unui proiect.

Un management eficient al riscului presupune însă prelucrarea rapidă a tuturor informațiilor la un moment dat în legătură cu derularea proiectului, necesare în luarea deciziilor care trebuie luate pentru ca proiectul să poată fi finalizat.

### **Model de comunicare de criză cu angajații**



## **5. ANEXA 1 PLAN DE MANAGEMENT AL RISCURILOR**

Prin managementul și implementarea proiectului se va ține cont și de gestionarea și prevenirea riscurilor ce pot apărea. Riscuri de tip financiar sau riscuri de tip tehnic au fost de la început

adresate prin atenta planificare a activitatilor proiectului. Se va asigura o metodologie privind managementul riscului pe cele 4 componente:

- risc tehnic (respectarea cererii si contractului de finantare, graficului Gantt, etc.),
- risc financiar (asigurarea riscului financiar, identificarea de alte surse de finantare, etc.)
- risc de RU (asigurarea de RCP, solutii alternative in cazul fluctuatiilor de personal, inlocuirea pers din echipa de proiect in cazul constatarii lipsei competentelor datorate unei analize gresite a necesitatilor in derularea activitatilor)
- risc institutional ( Se va asigura un plan de management al crizei care va contine o strategie privind eliminarea unor riscuri si incertitudini datorate evenimentelor negative, permitand astfel controlul asupra evolutiei proiectului.

PLAN DE MANAGEMENT AL RISCURILOR		
Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
1	<b>Risc tehnic: Riscul nerespectarii contractului de finantare si a cererii de finantare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acest risc se va contracara prin realizarea unor sedinte constante tinute de managerul de proiect cu toti expertii suport pentru management, dar si cu expertii coordonare ai partenerilor, prin care se va prezenta, analiza si insusi contractul de finantare, cererea de finantare si bugetul proiectului, astfel incat sa se realizeze o procedura/o strategie de coordonare si planificare si de monitorizare pentru implementarea conforma a proiectului si sa se verifice in permanenta evolutia acesteia, executia corecta a bugetului, in concordanta cu contractul de finantare, cererea de finantare si diagrama gantt, astfel</li></ul>



## PLAN DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
		incat sa se constituie o garantie a atingerii rezultatelor propuse - Risc semnificativ
2	<b>Risc tehnic: Riscul de abandon si/sau retragere al persoanelor din grupul tinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acest risc se va contracara prin crearea unei liste suplimentare intocmite de echipa de selectie, evaluare si recrutare a persoanelor in Grupul Tinta, persoanele suplimentare avand statut de rezerva, care sa poata substitui orice persoana care va abandona/se va retrage din grupul tinta, in cazul in care va exista aceasta situatie.</li> <li>• Totodata, o alta modalitate de contracarare a acestui risc este prin oferirea unor masuri / activitati / instrumente / pachete personalizate in functie de activitatile la care participa persoanele din Grupul Tinta si astfel sa se sustina motivatia persoanelor din Grupul Tinta pt participarea la activitatile proiectului.</li> </ul>
3	<b>Risc tehnic: Riscul de a nu identifica in implementare persoanele care vor face parte din grupul tinta</b>	Acest risc a fost luat in calcul inca de la scrierea si depunerea proiectului, deoarece s-a realizat o analiza la nivelul regiunii de implementare pentru a se asigura de existenta potentialului grup tinta. Totodata, in implementare acest risc va fi contracarat prin activitatile desfasurate de expertii de grup tinta si prin stransa comunciare cu AJOFM-urile si cu Primariile. - risc semnificativ



## PLAN DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
4	<p>Risc financiar: Riscul de neaprobare/aprobare cu greutate a cererilor de prefinantare/cererilor de rambursare/cererilor de plata, ceea ce va duce la probleme de cash-flow.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acest risc se va contracara printr-o buna coordonare, supraveghere, monitorizare, intocmire si asumare a corectitudinii si completarii in totalitate a cererilor de plata/prefinantare/rambursare ce vor fi trimise catre autoritatea competenta, pentru a evita solicitarea de clarificari suplimentare din partea autoritatii competente, dar si printr-o stransa si buna legatura si comunicare cu reprezentatii/ofiterii de proiect ai acestei autoritati competente. - Risc Mediu</li> </ul>
5	<p>Risc financiar: Risc de cash-flow negativ pe durata implementarii din cauza intarzierilor la plata sau cheltuieli neeligibile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acest risc se va contracara prin faptul ca Solicitantul este o entitate puternica cu capacitate operationala si financiara, dar si prin faptul ca Partenerii demostreaza capacitate operationala si financiara, astfel ca o solicitare pentru o linie de credit cu destinatia precisa asigurarii fluxului de numerar in cazul in care intarzierile la plata depasesc 12 luni, va fi sustenabila in cazul analizei unei institutii de creditare. Riscul de realizare a unor cheltuieli neeligibile a fost abordat inca de la scrierea capitolelor financiare ale proiectului. Astfel, cu o atenta planificare a achizitiilor si cu respectarea bugetului aprobat cheltuielile neeligibile sunt putin probabile - Risc Mediu</li> </ul>

## PLAN DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

Nr. crt.	Risc identificat	Măsurile de atenuare a riscului
6	Risc financiar: Disfuncționalități ale fluxului de numerar care pot genera întârzieri la acoperirea cheltuielilor de subvenții/achiziții	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acest risc se va contracara prin faptul că Solicitantul și Partenerii vor asigura bună gestionare a resurselor financiare prin implementarea mecanismelor de prefinanțare și cereri de plată cu accent pe acoperirea cheltuielilor de achiziții. De asemenea, se va folosi mecanismul cererilor de rambursare ca proceduri suport, Solicitantul și Partenerii dovedind capacitatea financiară necesară. - Risc Mic</li> </ul>
7	Risc al resurselor umane: Riscul resurselor umane indisponibile, datorită îmbolnăvirii și/sau suprasolicitării, duce la încărcarea timpului de muncă a resurselor umane disponibile ceea ce va conduce la conflicte între resursele umane și la sentimente de frustrare	Acest risc se va contracara prin echilibrarea task-urilor, gestionarea optimă a orelor de lucru, asigurarea că personalul nu muncește peste program, programarea corectă a task-urilor și estimarea corectă a duratelor, etc. - Risc Mic
8	Risc al resurselor umane: Slabă performanță a departamentului resurse umane și identificarea oamenilor nepotriviti pentru diverse poziții în proiect	Acest risc se va contracara prin planificarea minuțioasă a cerințelor pentru resursele umane în implementare, încă de la conceperea proiectului. În plus Partenerii beneficiază de o experiență vastă în implementarea proiectelor europene, gestionând o multitudine de poziții și situații ce tin de departamentul resurselor umane - Risc Mic

## PLAN DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
9	<b>Riscul instituțional: modificarea prevederilor legale/fiscale în ceea ce privește investițiile cu finanțări nerambursabile</b>	Echipa de management și implementare va fi la curent cu toate informațiile, instrucțiunile, reglementările și ordonanțele publicate ce intervin cu domeniul fondurilor nerambursabile. Astfel vor putea fi identificate soluții corecte și viabile pentru procesul de implementare. - Risc Mic