



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Fondul Social European Plus (FSE+)

Programul Educație și Ocupare (PEO) 2021-2027

Cod apel: PEO/378/PEO_P9/OP4/ESO4.7/PEO_A35

Prioritate: P09 „Consolidarea participării populației în procesul de învățare pe tot parcursul vieții pentru facilitarea tranzițiilor și a mobilității “
Obiectiv specific: ESO4.7_Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale
Titlul proiectului: Măsuri de sprijin pentru dobândirea competențelor de bază și dezvoltare profesională a persoanelor fără sau cu nivel scăzut de formare - Șansa Ta!
Cod SMIS: 327882

METODOLOGIE PRIVIND MANAGEMENTUL RISCULUI

în cadrul proiectului

„Măsuri de sprijin pentru dobândirea competențelor de bază și dezvoltare profesională a persoanelor fără sau cu nivel scăzut de formare - Șansa Ta!”

ID: 327882





CUPRINS

Contents

CUPRINS	2
I. Prezentarea generala a proiectului	3
II. Scopul planului de management al riscurilor	5
III. Domeniul de aplicare al planului	6
IV. Principalele procese specifice managmentului riscurilor	6
1. Definirea conceptelor	6
2. Evaluarea riscurilor	10
3. Specificul managementului riscurilor	11
V. ANEXA 1 PLAN DE MANAGEMENT AL RISCURILOR	13





I. Prezentarea generala a proiectului

1. **Denumire:** „Măsurile de sprijin pentru dobândirea competențelor de bază și dezvoltare profesională a persoanelor fără sau cu nivel scăzut de formare - Șansa Ta!”
2. **ID:** 327882
3. **Program:** Programul Educație și Ocupare (PEO) 2021-2027
4. **Prioritate:** P9.Consolidarea participării populației în procesul de învățare pe tot parcursul vieții pentru facilitarea tranzițiilor și a mobilității
5. **Obiectiv specific:** ESO4.7_Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale
6. **Operațiune:** Implementarea programului „Pachet de bază pentru persoanele fără/cu nivel scăzut de formare”
7. **Durata de implementare:** 12 luni
8. **Beneficiar:** ASOCIAȚIA DE DEZVOLTARE ȘI INOVARE SOCIALĂ PENTRU TINERET ȘI PERSOANE DIN GRUPURI VULNERABILE ASIST
Partener: ASOCIATIA CENTRUL DE EXCELENTA PENTRU INTEGRAREA EDUCATIONALA SI SOCIO - PROFESIONALA A PERSOANELOR DEZAVANTAJATE - INTEGRA
9. **Obiectivul general al proiectului este** de creștere a gradului de pregătire personală și profesională, prin dobândirea de noi cunoștințe, aptitudini, abilități și competențe a cel puțin 301 de persoane din grupul țintă din aria de implementare, susținând și facilitând participarea acestora la acțiuni, măsuri, instrumente, activități și programe integrate, profesionale și personalizate de orientare în carieră și consiliere profesională, sesiuni de dobândire de competențe de bază, de formare profesională continuă, având ca scop final creșterea gradului de ocupare în rândul acestora și/sau asigurarea sustenabilității locului de muncă ocupat.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:





- a. **Obiectiv specific 1:** Facilitarea accesului a cel puțin 301 persoane din grupul tinta, la servicii specializate și personalizate de stimulare a ocupării, precum servicii personalizate de orientare în carieră și consiliere profesională. Pentru realizarea Obs.1) s-a avut în vedere activitatea A2. FURNIZAREA DE SERVICII DE ORIENTARE ÎN CARIERĂ ȘI CONSILIERE PROFESIONALĂ (împreună cu subactivitatea aferentă A2.1. și A2.2.). Rezultatul 3 și Rezultatul 4 contribuie la atingerea acestuia, fiind astfel corelat cu Obiectivul specific de program: „ESO4.7. „Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale (FSE+)” din PEO.
- b. **Obiectiv specific 2:** Creșterea și îmbunătățirea nivelului de competențe de bază, a cel puțin 46 de persoane fără calificare din grupul tinta, prin facilitarea participării acestora la sesiuni de pregătire în vederea dobândirii de competențe de bază. Pentru realizarea Obs.2) s-a avut în vedere activitatea A3. FURNIZAREA DE SERVICII PERSONALIZATE DE DOBÂNDIRE DE COMPETENȚE DE BAZĂ (împreună cu subactivitatea aferentă A3.1). Rezultatul 5 contribuie la atingerea acestuia, fiind astfel corelat cu Obiectivul specific de program: „ESO4.7. „Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale (FSE+)” din PEO.
- c. **Obiectiv specific 3:** Creșterea și îmbunătățirea nivelului de competențe profesionale, precum și dezvoltarea, dobândirea și certificarea de noi cunoștințe, competențe, abilități și aptitudini, în corelație cu cerințele actuale ale pieței muncii a cel puțin 301 persoane din grupul tinta, prin facilitarea participării acestora la programe de formare profesională autorizate sau la programe de formare profesională neautorizate. Pentru realizarea Obs.3) s-a avut în vedere activitatea





A4. ORGANIZAREA ȘI DERULAREA DE PROGRAME DE FORMARE PROFESIONALĂ PENTRU PERSOANELE DIN GRUPUL ȚINTĂ (împreună cu subactivitatea aferentă A4.1). Rezultatul 6 contribuie la atingerea acestuia, fiind astfel corelat cu Obiectivul specific: „ESO4.7. „Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale (FSE+)” din PEO.

II. Scopul planului de management al riscurilor

Scopul acestui document este acela de a identifica, evalua și gestiona riscurile într-un mod structurat și sistematic, pentru a minimiza impactul negativ al acestora asupra unui proiect, organizație sau activitate. Această metodologie are mai multe scopuri importante, printre care:

1. **Identificarea riscurilor:** Permite identificarea potențialelor amenințări sau oportunități care ar putea afecta realizarea obiectivelor.
2. **Evaluarea riscurilor:** Analizează riscurile identificate pentru a determina probabilitatea și impactul acestora, ajutând astfel la prioritizarea acțiunilor de management.
3. **Planificarea răspunsurilor la risc:** Oferă un cadru pentru a dezvolta strategii de răspuns, cum ar fi evitarea, transferul, reducerea sau acceptarea riscurilor.
4. **Monitorizarea și controlul riscurilor:** Asigură un sistem continuu de monitorizare a riscurilor și de ajustare a strategiilor pe măsură ce riscurile evoluează sau apar noi riscuri.
5. **Reducerea incertitudinii:** Prin aplicarea unei metodologii de risc, organizațiile pot lua decizii mai informate, reducând incertitudinea legată de viitor și îmbunătățind rezultatele.
6. **Protecția resurselor și a reputației:** O gestionare eficientă a riscurilor ajută la protejarea activelor organizației (inclusiv resursele financiare, umane și de reputație) și asigură sustenabilitatea pe termen lung.





III. Domeniul de aplicare al planului

Planul de management al crizei se aplica intregului personal din cadrul proiectului: „**Măsuri de sprijin pentru dobândirea competențelor de bază și dezvoltare profesională a persoanelor fără sau cu nivel scăzut de formare - Șansa Ta!**” - numar de identificare al programului **ID 327882**.

IV. Principalele procese specifice managementului riscurilor

1. Definirea conceptelor

Managementul situatiilor de criza cuprinde totalitatea metodelor sau mijloacelor prin care se gestioneaza incertitudinea, ca baza majora a factorilor de risc in scopul indeplinirii obiectivelor planificate. Managementul riscurilor unui proiect cuprinde acele procese care permit identificarea, analiza si atenuarea/evitarea riscurilor unui proiect. Aceasta implica maximizarea consecintelor evenimentelor pozitive si minimizarea consecintelor evenimentelor defavorabile care pot sa apara pe durata ciclului de viata al unui proiect.

Principalele procese specifice managementului riscurilor unui proiect sunt:

- *Identificarea riscurilor*: se stabilesc tipurile de riscuri
- *Analiza riscurilor*: se evaluează probabilitatea, severitatea, consecințele tipurilor de riscuri
- *Evaluarea riscurilor implicate*: planuri de diminuare, motivarea acceptării, prevenirea riscurilor
- *Urmărire*: monitorizarea metricilor riscurilor, validarea planurilor de diminuare a riscurilor
- *Comunicare și raportare*: decizii asupra riscurilor.

- **Identificarea riscurilor**

Identificarea riscurilor reprezinta prima etapa a managementului riscurilor stând la baza intregului proces. În această etapa se identifica riscurile care pot sa afecteze proiectul si sunt studiate caracteristicile specifice fiecărei forme de risc.

Riscurile posibile ce provin din interactiunile cu activitatile si procesele specifice dezvoltarii proiectului trebuie identificate si inregistrate.





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 și schimbarea circumstanțelor în care se pot manifesta ulterior, precum și pentru stabilirea riscurilor care s-au manifestat în trecut, dar care nu mai prezintă importanță pentru organizație în prezent.

Orice risc identificat este de fapt o triadă: cauza – 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 acestuia (controlul intern). Identificarea riscurilor inerente este utilă, deoarece creează o imagine de ansamblu asupra problemelor cu care se poate confrunta organizația dacă sistemul de control nu funcționează corespunzător.

Riscul rezidual reprezintă riscul ce rămâne după ce au fost puse în aplicare măsurile de atenuare a riscurilor identificate sau, cu alte cuvinte, riscurile remanente controlului intern. În concluzie, acestea reprezintă o măsură a eficacității controlului intern, dar și un reper de raportare la tolerabilitate.

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 (interna 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 său 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.

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?

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 ocupă personalului care se ocupă 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 posibilă a oportunităților 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.

2. Evaluarea riscurilor

Evaluarea riscurilor inseamna definirea clara a acestora, inclusiv stabilirea importanței riscului pentru proiect, cat de severa ar deveni situatia daca s-ar produce, cat de sensibil este proiectul si probabilitatea materializarii lor. Prin urmare, evaluarea riscului presupune:

- identificarea riscurilor ;
- analiza riscurilor in ceea ce priveste impactul lor asupra performantelor, costurilor, programarii lucrarilor si a calitatii lucrarilor ;
- estimarea probabilitatii producerii riscului in timpul desfasurarii proiectului, adica ceea ce se numeste gradul de expunere a proiectului;
- stabilirea ordinii de prioritati a riscurilor, in functie de gradul de expunere, efectul potential si problemele asociate riscurilor proiectului.

Evaluarea riscurilor se va face dupa prezentarea WBS si a fiecărei activitati.

Conform studiului lui Chicken privind practica evaluării riscurilor, nu exista metode universal acceptate pentru evaluarea riscurilor, recurgandu-se adesea la experientele proprii sau la cunostintele unui expert. Pentru evaluarea riscurilor mai pot fi utilizate metode statistice, cantitative (care exprima relatiile intre factori prin termeni matematici), simulari computerizate (utile cand toate riscurile trebuie analizate in detaliu, fiind bazate de regula pe un sistem expert),





sisteme soft, arbori de decizie. O forma de simulare adesea folosita (in ceea ce priveste termenele activitaților din proiect) se bazeaza pe analiza Monte Carlo, care foloseste diagrama de retea a proiectului.

Lista operativa reprezinta o forma de reprezentare a evaluarii riscurilor. Ea se realizeaza fie in cadrul organizatiilor cu o experienta bogata in managementul proiectelor sau de catre un manager de proiect care a lucrat la mai multe proiecte, fie face parte din pachetele de software pentru un proiect. Daca o astfel de lista nu exista, se recomanda alcatuirea unui registru in care sa fie precizate riscurile identificate initial, actiunile intreprinse, urmate de cele care s-au produs efectiv si cu masurile care au fost luate pentru fiecare risc in parte. O astfel de lista nu poate fi exhaustiva; ea se completeaza odata cu identificarea riscurilor.

3. Specificul managementului riscurilor

Managementul riscurilor presupune identificarea masurilor care trebuie luate pentru a preveni si diminua efectele riscurilor identificate.

Presupune parcurgerea urmatoarelor etape:

- a) identificarea riscurilor posibile;
- b) analizarea riscurilor;
- c) luarea deciziei asupra actiunilor ce trebuie intreprinse;
- d) identificarea masurilor care trebuie adoptate pentru fiecare risc identificat;
- e) estimarea costurilor necesare implementarii acestor masuri.

Masurile care pot fi luate pentru gestionarea riscurilor sunt:

- evitarea riscului (prin inlaturarea cauzelor de aparitie a lor, care pot fi identificate prin diagrama cauza – efect, dar poate fi imposibila uneori)
- diminuarea probabilitatii de manifestare a unui risc sau a impactului produs de acesta (ex. lipsa infrastructurii tehnice => inchirierea sau achizitionarea de echipamente sau se prevede o durata mai mare pentru proiect)
- transferarea riscurilor (ex. prin asigurari)





Transferarea riscului nu garantează însă ca proiectul se va finaliza cu succes sau ca 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 contingenta

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 contingenta.

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.

Impartirea 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 să se obțină 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, perseverența), 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.





V. 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 atentă planificare a activităților proiectului. Se va asigura o metodologie privind managementul riscului pe cele 4 componente:

- risc tehnic (respectarea cererii și contractului de finanțare, graficului Gantt, etc.)
- risc financiar (asigurarea riscului financiar, identificarea altor surse de finanțare pentru asigurarea cash-flow-ului, etc.)
- risc al resurselor umane (soluții alternative în cazul fluctuațiilor de personal, înlocuirea persoanelor din echipa de proiect în cazul constatării lipsei competențelor datorate unei analize greșite a necesităților în derularea activităților)
- risc instituțional (Se va asigura un plan de management al crizei care va conține o strategie privind eliminarea unor riscuri și incertitudini datorate evenimentelor negative, permițând astfel controlul asupra evoluției proiectului.)

Riscuri identificate:

1. Riscuri instituționale:

a. modificarea prevederilor legale/fiscale aferente domeniului

Măsuri de atenuare: Echipa de management și implementare va fi la curent cu toate informațiile, instrucțiunile, reglementările și ordonanțele publicate aferente domeniului, și în domeniile conexe. Având în vedere faptul că la nivel legislativ este o permanentă schimbare, echipa de management va fi una cu o importantă experiență în gestionarea unui proiect, aliniind proiectul și pe parcursul implementării la cerințele/modificările legislative efectuate la nivel național. Astfel, vor putea fi identificate soluții corecte și viabile pentru procesul de implementare.

a. Categorie risc: Mic (minor)

2. Riscuri ale resurselor umane:

a. Slabă performanță a departamentului resurse umane și identificarea oamenilor nepotriviti pentru diverse poziții în proiect

Măsuri de atenuare: Acest risc se va contracara prin planificarea minuțioasă a cerințelor pentru resursele umane în implementare, încă de la conceperea proiectului, precum și printr-o concepere, elaborare și realizare a unei cereri de finanțare care poate fi înțeleasă de oricine, precum și prin asigurarea duratei unor activități în conformitate cu realitatea și experiența altor proiecte implementate. În plus Solicitantul beneficiază de o experiență vastă în implementarea proiectelor europene similare, gestionând o multitudine de





pozitii si situatii ce tin de departamentul resurselor umane, avand o rata de succes importanta in acest domeniu

b. **Categorie risc:** Mic (minor)

b. **Riscul resurselor umane indisponibile, datorita imbolnavirii si/sau suprasolicitarii, duce la incarcarea timpului de munca a resurselor umane disponibile ceea ce va conduce la conflicte intre resursele umane si la sentimente de frustrare**

a. **Masuri de atenuare:** Acest risc se va contracara prin echilibrarea task-urilor la nivelul resurselor umane angajate, gestionarea optima a orelor de lucru la nivelul resurselor umane angajate, asigurarea ca personalul angajat, nu munceste peste program, programarea corecta a task-urilor personalului angajat, implementarea unor deadline-uri viabile si estimarea corecta a duratelor fata de personalul angajat, etc.

b. **Categorie risc:** Risc Mic (minor)

3. Riscuri financiare:

a. **Disfunctionalitati ale fluxului de numerar care pot genera intarzieri la acoperirea cheltuielilor de subventii/achizitii**

a. **Masuri de atenuare:** Acest risc se va contracara prin faptul ca Solicitantul si Partenerul 1 vor asigura buna gestionare a resurselor financiare prin implementarea mecanismelor de prefinantare si cereri de plata cu accent pe acoperirea cheltuielilor de achizitii. De asemenea, se va folosi mecanismul cererilor de rambursare ca proceduri suport, proiectul dovedind, prin entitatile componente, capacitatea financiara necesara.

b. **Categorie risc:** Risc Mic (minor)

b. **Risc de cash-flow negativ pe durata implementarii din cauza intarzierilor la plata sau cheltuieli neeligibile**

a. **Masuri de atenuare:** Acest risc se va contracara prin faptul ca Solicitantul este o entitate puternica cu 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

b. **Categorie risc:** Risc Mediu (intermediar)

c. **Riscul de a nu se plati la timp serviciile prestate de prestatori sau bunurile livrate de furnizori.**

a. **Masuri de atenuare:** 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 alocati pe tehnic ai acestei autoritati competente.

b. **Categorie risc:** Risc Mediu (intermediar)

d. **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.**





- a. **Masuri de atenuare:** 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
- b. **Categorie risc:** Risc Mediu (intermediar)

4. Riscuri tehnice:

- a. **Riscul de neindeplinire a indicatorului de „Participanți care au finalizat formarea cu certificat/care au participat la schimb de bune practici/instruiri” (5SR01)”**

Masuri de atenuare: Acest risc se va contracara prin faptul ca in perioada de scriere a proiectelor deoarece s-a realizat o analiza de nevoi la nivelul zonei de implementare, precum si o analiza care are la baza adresele obtinute din partea diferitilor agenti economici din zona de implementare, care si-au exprimat interesul/disponibilitatea, nevoia si necesitatea pentru posturile ocupate, pentru care este nevoie de formare in competente digitale, precum si o analiza prin aplicarea unor chestionare asupra potentialelor persoane eligibile ce pot face parte din grupul tinta al proiectului. Totodata, acest risc se va contracara prin lucrul indeaproape a expertilor de grup tinta, a coordonatorului de formare si a expertilor monitorizare cursuri care vor incuraja in permanenta persoanele din GT sa participe la cursurile de FPC, dar mai ales a formatorilor, pentru a motiva si orienta persoanele din grupul tinta catre participarea la FPC profesionala si personalizata, pentru formarea acestora, in vederea dezvoltarii carierei sau in vederea obtinerii unui loc de munca mult mai bun sau mult mai bine platit. 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 GT si astfel sa se sustina motivatia persoanelor din GT pt participarea la FPC si certificarea acestora. De asemenea, acest risc se va contracara prin acordarea unei subventii de participare a cursantilor la cursurile de FPC.

- b. **Categorie risc:** Risc Semnificativ (major)

- a. **Riscul de abandon si/sau retragere al persoanelor din grupul tinta, care poate afecta atingerea tintelor stabilite pentru indicatorii proiectului**

Masuri de atenuare: Acest risc se va contracara prin crearea unei liste suplimentare (daca este cazul) intocmita de echipa de selectie, evaluare si recrutare a persoanelor in GT, 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. 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 GT si astfel sa se sustina motivatia pers din GT pentru participarea la activitatile proiectului. De asemenea, acest risc se va contracara prin acordarea unei subventii de participare a cursantilor din GT la cursurile de FPC.;

- b. **Categorie risc:** Risc Semnificativ (major)

- a. **Riscul de a nu identifica in implementare persoanele care vor face parte din grupul tinta si astfel de neindeplinire a indicatorului de persoane care beneficiaza de sprijin/ „Numar total de participanti” (EECO01)”**





Masuri de atenuare: Acest risc a fost luat in calcul, inca de la scrierea si depunerea proiectului, deoarece s-a realizat o analiza de nevoi la nivelul zonei de implementare, precum si o analiza care are la baza adresele obtinute din partea diferitilor agenti economici din zona de implementare, care si-au exprimat interesul/disponibilitatea, nevoia si necesitatea pentru posturile ocupate, pentru care este nevoie de formare in competente digitale, precum si o analiza prin aplicarea unor chestionare asupra potentialelor persoane eligibile ce pot face parte din grupul tinta al proiectului. Totodata, in implementare acest risc va fi contracarat prin activitatile desfasurate de expertii de grup tinta si prin stransa comunicare cu diferitele persoane fizice/juridice, autoritatile publice locale, institutiile publice locale, diferiti alti angajatori, pe langa cei de la scrierea de proiect, care prin adresele trimise de catre acestia si-au exprimat la momentul scrierii proiectului, interesul/disponibilitatea pentru a permite formarea pt posturile ocupate, dar si comunicarea expertilor cu alti angajatori, alte intreprinderi, alti parteneri sociali si orice alte entitati. De asemenea, 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 GT si astfel sa se sustina motivatia persoanelor din GT pt participarea la activitatile proiectului, precum si prin subventiile acordate cursantilor din GT pt a participa la cursurile de formare.

b. Categorie risc: Risc Semnificativ (major)

a. Riscul nerespectarii contractului de finantare si a cererii de finantare

Masuri de atenuare: Acest risc se va contracara prin realizarea unor sedinte constante ale managerului de proiect cu toti expertii suport pentru management, 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 incat sa se constituie o garantie a atingerii rezultatelor propuse.

b. Categorie risc: Risc Semnificativ (major)

**NB: Prezentul regulament poate fi modificat/adaptat/actualizat in functie de realitatea din implementarea proiectului, cu scopul unei optime implementari, precum si in conformitate cu legislatia nationala*

