



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

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 3.4: 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

Titlul proiectului: Creșterea gradului de ocupare a șomerilor și a persoanelor inactive, prin programe de formare profesională și prin măsuri de ocupare personalizate - „S.R.P.M. - Șomeri și Inactivi!”

Număr de identificare al contractului: POCU/1080/3/16/157222

**METODOLOGIE PRIVIND MANAGEMENTUL RISCULUI PE CELE TREI COMPONENTE:
TEHNIC (RESPECTAREA CERERII SI CONTRACTULUI DE FINANTARE, GRAFICULUI
GANTT, ETC.), FINANCIAR (ASIGURAREA RISCULUI FINANCIAR ETC.), RESURSE
UMANE (ASIGURAREA DE RCP, SOLUTII ALTERNATIVE IN CAZUL FLUCTUATIILOR
DE PERSONAL ETC.) SI RISC INSTITUTIONAL**

in cadrul proiectului

” Creșterea gradului de ocupare a somerilor si a persoanelor inactive, prin programe de formare profesionala si prin masuri de ocupare personalizate - „S.R.P.M. - Someri si Inactivi!”

POCU/1080/3/16/157222



SUMAR

<u>I. Descrierea generală a proiectului</u>	
<u>II. Tinta prezentei metodologii</u>	
<u>III. Caracterizarea metodologiei</u>	
<u>3.1. Recunoasterea riscurilor</u>	
<u>IV. Consecinte</u>	
<u>Anexa 1</u>	
<u>Matricea de analiză a riscurilor</u>	



I. Descrierea generală a proiectului

Proiectul ” **Cresterea gradului de ocupare a somerilor si a persoanelor inactive, prin programe de formare profesionala si prin masuri de ocupare personalizate - „S.R.P.M. - Someri si Inactivi!”** POCU/1080/3/16/157222, în cadrul Programului Operațional Capital Uman 2014- 2020, **Axa prioritară: Locuri de muncă pentru toți** se deruleaza pe o perioada de 12 luni. Proiectul este implementat de către **ASOCIATIA SOCIETATEA ROMANA DE PROTECTIA MEDIULUI - SRPM, in calitate de beneficiar.**

Obiectivul general al proiectului este susținerea și facilitarea accesului persoanelor șomere și a persoanelor inactive din regiunile mai puțin dezvoltate, la măsuri, activități, acțiuni și intervenții integrate, active, inovative, profesionale și personalizate de ocupare, în vederea dobândirii unor noi cunoștințe, competențe și aptitudini de muncă, având ca scop creșterea gradului de ocupare/angajabilitate în rândul acestora a cel puțin 202 persoane(somerii&inactivi), cu rezidența în regiunile Sud-Est, Sud-Muntenia, Centru si Nord-Est, prin facilitarea accesului acestora la diferite activitati, actiuni, servicii, masuri, programe si instrumente integrate precum programe de formare profesionala (inclusiv in sistem formal si informal/non-formal), programe de evaluare si certificare a competentelor





dobandite in sistem informal/non-formal si la programe de mediere a muncii, in vederea cresterii gradului de ocupare al acestora.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

1. Obiectiv specific 1 - Susținerea și creșterea gradului de inserție și ocupare pe piața muncii a persoanelor șomere și a persoanelor inactive, prin susținerea participării acestora la servicii specializate, profesionale, integrate și personalizate de stimulare a ocupării, precum serviciile de informare și consiliere profesională și serviciile de mediere și plasare pe piața muncii

2. Obiectiv specific 2 Susținerea și creșterea gradului de pregătire profesională și de îmbunătățire a nivelului de competențe profesionale, precum și dezvoltarea, dobândirea și certificarea de noi cunoștințe, competențe, abilități și aptitudini, în corelare cu cerințele, nevoile și necesitățile actuale ale pieței muncii, prin susținerea participării persoanelor din grupul țintă la programe specializate, profesionale, integrate și personalizate de formare profesională.

II. Tinta prezentei metodologii

Managementul riscurilor reprezintă un proces complex de identificare, analiză și răspuns la posibile riscuri ale unei entități printr-o abordare științifică, care utilizează resurse materiale, financiare și umane pentru atingerea obiectivelor, vizând reducerea expunerii la pierderi. Astfel, controlul intern este





asociat direct cu managementul riscurilor, deoarece, prin măsurile luate, se asigură, în mod rezonabil, un cadru funcțional ce permite entității publice să își atingă obiectivele.

Metodologia de implementare a „managementului riscurilor” reprezintă un cadru unitar de abordare a conceptelor specifice managementului riscului, cu aplicabilitate în cadrul **ASOCIATIA SOCIETATEA ROMANA DE PROTECTIA MEDIULUI - SRPM**. Metodologia are la bază bune practici și documente elaborate atât la nivelul unor organizații europene, cât și la nivelul unor state precum Anglia, Olanda și Franța.

La elaborarea metodologiei s-au avut în vedere numai conceptele și regulile de bază, evitându-se, pe cât posibil, amănunțele și tehnicile speciale dezvoltate în anumite situații particulare, care țin de condiționări specifice. S-a considerat că o astfel de abordare este mult mai adecvată începutului de drum, eliminându-se, totodată, riscurile de blocare a demersului de implementare, din cauza unei construcții complicate și supertehnicizate.

Conceptul de management al riscului

Managementul riscului este un proces sistematic și iterativ pentru optimizarea resurselor în concordanță cu politica organizațională de management a riscurilor. Managementul riscului este integrat în activitățile zilnice prin roluri și responsabilități definite în toate domeniile de activitate.





Managementul riscului ajută la includerea aspectelor de tratare a riscului în practicile de management și la luarea deciziilor pe parcursul întregului ciclu de viață al activităților. Managementul riscului poate să contribuie la maximizarea rezultatelor globale, dacă este desfășurat într-o manieră integrată, în domenii precum:

- achiziția, testarea, operarea, mentenanța și casarea sistemelor informatice, împreună cu interfețele acestora;
- controlarea consecințelor riscurilor operaționale generate de sistemele informatice;
- managementul, costurile și planificarea activităților referitoare la sistemele informatice.

Acest proces adaugă valoare datelor produse, menținute și raportate în mod regulat, iar pentru a asigura documentarea acestui proces, în evaluarea internă a riscurilor se constituie un Registru al riscurilor operaționale generate de utilizarea sistemelor informatice de către oameni, procese, sisteme și mediul extern. Acest registru poate fi integrat în înregistrul general al riscurilor operaționale ale entității.

Procesul de management al riscului

În cadrul procesului de management al riscului, este analizat și evaluat tot spectrul de riscuri. Evenimentele nedorite trebuie să fie analizate și evaluate din punctul de vedere al severității (impactului) și al probabilității de apariție. Măsurile de diminuare a riscurilor vor fi analizate și evaluate din perspectiva eficacității



acestora, iar rezultatele măsurătorilor performanțelor și a tendinței riscurilor vor fi utilizate pentru optimizarea resurselor alocate, pentru gestionarea adecvată a riscurilor și pentru menținerea acestora în limitele de toleranță asumate de conducerea organizației.

În cadrul procesului de management al riscurilor, informațiile referitoare la riscurile potențiale sunt documentate și structurate, facilitându-se astfel luarea deciziilor pentru tratarea corespunzătoare a acestora.

Rezultatul analizei și evaluării riscurilor inerente, precum și ale riscurilor reziduale vor fi comunicate către conducătorii organizației.

Identificarea, analiza și evaluarea riscurilor trebuie revizuită periodic sau atunci când situația o impune: la modificarea modelului de business al organizației, la orice ajustare a structurii organizatorice și a activităților ori a procedurilor de lucru în cadrul organizației, la schimbarea tehnologiilor de procesare a informației, la modificări majore ale sistemului, în urma aparițiilor unor incidente, în urma aplicării unor controale de risc etc.

Implementarea managementului riscului

Managementul riscului necesită implicarea tuturor factorilor atât a celor cu responsabilități decizionale, cât și a celor cu atribuții executive din cadrul organizației și stabilirea de linii clare de responsabilitate la nivelul tuturor structurilor organizatorice și decizionale. Managementul riscului este un proces continuu, iterativ care constituie o parte integrantă a activității curente din cadrul organizației.



Fiecare linie de business din cadrul unei organizații își va evalua toate categoriile de risc relevante, înregistrându-le în registrul riscurilor. Se vor identifica toate potențialele probleme operaționale în patru categorii: oameni, procese, sisteme/tehnologii și mediul extern, incluzând externalizările și furnizorii externi de produse și servicii informatice și de comunicații.

Registrul riscurilor operationale este structurat pe patru categorii:

1. Oameni
2. Procese
3. Sisteme/tehnologie
4. Extern

Riscuri aferente oamenilor pot fi, fără a se limita la:

- ✓ nerespectarea proceselor, procedurilor sau a instrucțiunilor de lucru;
- ✓ erori de introducere manuală sau de utilizare neadecvată a sistemelor informatice;
- ✓ cunostințe, experiență și pregătire insuficientă a personalului care utilizează sau deservește sistemele informatice;
- ✓ personal insuficient;
- ✓ dependența de angajați cheie;
- ✓ lipsă de comunicare și cooperare între angajați;
- ✓ neraportarea erorilor sau greșelilor aferente sistemelor informatice;
- ✓ alterarea datelor;



- ✓ modificarea informațiilor sau a datelor din rapoarte, fără documentarea adecvată;
- ✓ conflict de interese între personalul care dezvoltă și cel care administrează sistemele informatice ori între utilizatorii acestora;
- ✓ lipsa unei delimitări clare între rolurile persoanelor care accesează/administrează/ dezvoltă sistemele informatice;
- ✓ automulțumire;
- ✓ fraudă;
- ✓ operațiuni suspecte de spălarea banilor și finanțarea actelor de terorism;
- ✓ nerespectarea regimului de sancțiuni internaționale.

Riscuri aferente **proceselor** pot fi, fără a se limita la:

a) **Riscuri de model:** lipsa proceselor organizatorice (cel puțin referitoare la managementul schimbării, al incidentelor, al problemelor, al nivelurilor de servicii, al versionărilor, al capacității, al disponibilității și al proiectelor), erori de metodologie sau de model, erori de evaluare, disponibilitatea rezervelor pentru acoperirea pierderilor, complexitatea modelelor, control inadecvat al proceselor, software neadecvate obiectivelor de activitate, insuficiența guvernanței corporative în acest domeniu;

b) **Riscuri tranzacționale:** erori de execuție, erori de înregistrare, managementul inadecvat al datelor și informațiilor, erori de matching, compensare, colateral,



complexitatea produselor, riscuri de capacitate, riscuri de evaluare, riscuri de confidențialitate, fraude;

c) **Riscuri aferente controlului operațiunilor:** lipsa separării drepturilor și atribuțiilor, depășirea limitelor, riscuri de volum, riscuri de securitate, riscuri de raportare, riscuri de înregistrări contabile neadecvate, control inadecvat al activităților externalizate, întreruperea furnizării serviciilor, neidentificarea operațiunilor în speță în funcție de indicatorii de risc și variabile analitice prestabilite.

Riscuri aferente **sistemelor/tehnologiei** pot fi, fără a se limita la:

- ✓ sistem inadecvat de management al tehnologiei și securității;
- ✓ lipsa metodologiilor de dezvoltare și testare;
- ✓ capacitate insuficientă de procesare;
- ✓ întreruperi în funcționarea sistemelor (hardware, software, stocare, telecomunicații);
- ✓ căderi de rețea;
- ✓ întreruperii în furnizarea serviciilor prestate de furnizorii externi;
- ✓ sisteme inadecvate;
- ✓ protecție inadecvată împotriva malware;
- ✓ riscuri de compatibilitate;
- ✓ riscuri generate de furnizori/vânzători;
- ✓ erori de programare;



- ✓ coruperea datelor;
- ✓ riscuri de recuperare după dezastre;
- ✓ testare necorespunzătoare a recuperării în caz de dezastru;
- ✓ sistem inadecvat de actualizare tehnologică;
- ✓ sisteme învechite;
- ✓ servicii necorespunzătoare de suport pentru sisteme.

Riscuri aferente **mediului extern** pot fi, fără a se limita la:

- ✓ pierderi datorate evenimentelor catastrofice/dezastrelor naturale sau generate de oameni ori factori din afara organizației;
- ✓ întreruperi în furnizarea serviciilor prestate de furnizori externi;
- ✓ fraude și activități criminale externe;
- ✓ expuneri externe ale securității sistemelor;
- ✓ atacuri teroriste clasice sau informatice;
- ✓ criminalitate economică și/sau informatică;
- ✓ căderi ale alimentării cu electricitate.

Necesitatea elaborării Metodologiei este susținută și prin analiza stadiului implementării legislației aferente standardelor de management, în care au fost constatate dificultăți întâmpinate în procesul de gestionare a riscurilor la nivelul entităților publice evaluate, astfel:

- neidentificarea nevoii de pregătire profesională în domeniul managementului riscurilor;



- neparcurgerea în mod cronologic și succesiv a etapelor aferente procesului de gestionare a riscurilor, ceea ce conduce la tratarea necorespunzătoare a riscurilor identificate la nivelul entității;
- procesul de gestionare a riscurilor este organizat la nivelul Comisiei de monitorizare, nefiind funcțională încă o structură distinctă cu atribuții în acest sens;
- activitățile privind identificarea, evaluarea și tratarea riscurilor se realizează subiectiv, nefiind corelate cu o procedură de sistem privind

Managementul riscurilor aferentă legislației în domeniu;

- nu există o responsabilizare a personalului cu privire la gestionarea riscurilor, prin menționarea atribuțiilor specifice unui management al riscurilor în fișele de post;
- evaluarea riscurilor și stabilirea măsurilor de control nu sunt în concordanță cu instrucțiunile de completare prevăzute de cadrul legislativ, astfel estimarea punctajului aferent riscului inerent și riscului rezidual este necorespunzătoare;
- confuzia creată între risc și cauza care a generat apariția acestuia, cât și ierarhizarea și prioritizarea riscurilor;
- registrele de riscuri de la nivelul entităților sunt incomplete și neactualizate pe formatul prevăzut de cadrul de reglementare.

În concluzie, metodologia prezentată nu are caracterul unei norme, ci se constituie într-un ghid ce orientează **ASOCIATIA SOCIETATEA ROMANA DE PROTECTIA MEDIULUI - SRPM** în abordarea managementului riscurilor, a cărui



implementare derivă din necesitatea aplicării standardelor de control intern, unanim acceptate în Uniunea Europeană.

În ceea ce privește managementul riscurilor, o atenție deosebită trebuie acordată atitudinii față de risc, care are la bază o cultură organizațională specifică și mai puțin unui set de norme și reguli cu caracter imperativ.

Realizarea unui management coerent al riscurilor implică:

- analiza prealabilă a tuturor expunerilor la risc, identificarea surselor de risc fiind fundamentală și determinantă în evaluarea corectă a riscurilor entității publice;
- identificarea riscurilor semnificative/strategice, care pot afecta eficacitatea și eficiența activităților aferente obiectivelor specifice, fără a ignora regulile și regulamentele; încrederea în informațiile financiare și în management; protejarea bunurilor; prevenirea și descoperirea fraudelor;
- definirea gradului de toleranță/nivelul acceptabil de expunere la riscuri;
- evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze, stabilirea impactului și expunerea acestuia;
- stabilirea strategiei (măsurilor de control) în vederea gestionării și monitorizării riscurilor.

III. Caracterizarea metodologiei

3.1. Stabilirea contextului este una dintre cele mai importante etape în managementului riscului de proiect. Harta riscului trebuie să fie, în



UNIUNEA EUROPEANĂ



permanență, actualizată și ameliorată, în funcție de evoluția din mediul real al organizației. Cunoașterea obiectivelor organizaționale ce vor fi afectate de risc este absolut necesară, pentru a putea acoperi o plajă cât mai mare de eventuale efecte negative.

Obiectivele organizaționale ocupă poziția centrală a definirii unui context, se regăsesc într-o formă intercondiționată și constituie principalul criteriu de măsurare a succesului. Pentru a fi eficiente, criteriile de evaluare trebuie să fie concise, furnizând cel mai mic număr de măsurători ce permit obținerea de efecte semnificative, trebuie să acopere toate laturile activității, așa încât nici un efect semnificativ să nu rămână descoperit și neevaluat, să fie definite în termeni cantitativi și calitativi.

Criteriile ce asigură succesul sunt, în general, asociate cu o direcționare precisă. Astfel, costurile și timpii alocați pentru diferite operațiuni trebuie să fie minimizați, iar nivelul calitativ al serviciilor și profiturile trebuie să fie maximizate.

Latura descriptivă a unui proces analitic de context induce:

- un set concis de obiective pentru organizația respectivă;
- notificare a investitorilor, ale căror opinii trebuie să fie luate în considerare, pentru a asigura performanța și succesul acțiunii;
- centralizare a obiectivelor împărtășite de către investitorii strategici;
- crearea unui set minimal de criterii de succes, cu ajutorul cărora se pot îndeplini obiectivele organizaționale și semnificația riscului



UNIUNEA EUROPEANĂ



poate fi comensurată, acordând atenție frecvenței cu care se realizează profitul.

O altă componentă a analizei contextuale este mai mult creativă decât descriptivă.

3.2. *Recunoasterea riscurilor*

Pentru a se gestiona riscurile într-o organizație, este necesar, înainte de toate, să se cunoască aceste riscuri, adică să fie identificate. Identificarea riscurilor constituie primul pas în construirea profilului riscurilor unei organizații. Riscurile trebuie identificate la orice nivel unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri specifice de soluționare a problemelor, ridicate de respectivele riscuri. Riscurile nu pot fi identificate și definite decât în raport cu obiectivele a caror 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.

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 și definirea unui risc în raport cu un obiectiv este rareori suficientă. Astfel este necesară stabilirea și celorlalte obiective asupra cărora respectivul risc are consecințe. S-ar putea găsi măsuri de tratare a respectivului risc în raport cu ansamblul obiectivelor pe care le afectează.

Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea organizației și cu numărul activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor.



Managementul riscului presupune analiza mediului intern (puncte tari și puncte slabe) și extern (identificarea amenințărilor și oportunităților) în care entitatea publică își desfășoară activitatea. Astfel, fiecare organizație își desfășoară activitatea într-un mediu care influențează riscurile și creează, în același timp, un cadru care definește limitele de gestionare a riscurilor.

Procesul de identificare a riscurilor este primul pas în demersul activității de management al riscului. Acesta își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării efectelor pe care acestea le pot produce.

După identificarea obiectivelor și a activităților aferente, se va trece la etapa următoare, de identificare a vulnerabilităților (punctelor slabe interne/de la nivelul entității, care pot cauza apariția riscurilor) și a amenințărilor (care vin din exteriorul organizației).

Riscurile trebuie identificate la orice nivel, unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri de soluționare a problemelor, ridicate de respectivele riscuri.

Un risc identificat poate impacta mai multe obiective ale organizației, având grade diferite de impact.

În funcție de gradul de maturitate a organizației, **recunoasterea riscurilor** se poate afla într-una din cele două faze:

- **Recunoasterea inițială a riscurilor:** specifică entităților nou înființate, fără un istoric în ceea ce privește gestionarea riscurilor sau fără un management



al riscurilor foarte bine dezvoltat. Aceeași situație se întâlnește în cazul demarării proiectelor noi sau de noi activități.

- **Recunoasterea permanentă a riscurilor:** specifică entităților care au consolidat un sistem coerent de control intern managerial și implicit de management al riscurilor.

Un management eficace al riscurilor presupune faptul că **recunoasterea riscurilor este un proces permanent**, care permite racordarea entității la procesul de schimbare / adaptare.

3.3 Analiza riscului trebuie să precedă declanșarea proiectului, iar dacă rezultatul acestei analize este unul nefavorabil, proiectul poate fi ajustat, uneori, chiar abandonat, în întregime.

Printre cele mai frecvent utilizate strategii ale managementului de risc pot fi enumerate: acceptarea riscului, evitarea acestuia; supravegherea riguroasă a riscului și pregătirea planului de acțiune pentru situații neprevăzute; transferul riscului; diminuarea sistematică, controlată, a riscului. Astfel, într-o abordare modernă, managementul riscului în proiecte se ocupă de studierea incertitudinilor din mediul de afaceri și de sporire a capacității decizionale, în aceste condiții.

Analiza riscului reprezintă o parte importantă a strategiei de management al riscului aplicată unei organizații.

O definiție a analizei riscului ar putea fi „procesul de explorare a riscurilor dintr-o mulțime sugerată anterior, de determinare și documentare a importanței lor relative”. Analiza riscului reprezintă o metodă de evaluare a probabilității de producere a unui eveniment nedorit; se aplică în organizații ca parte a planificării



de recuperare după dezastre sau ca parte a planului de dezvoltare a structurii organizaționale.

Analiza, de obicei, implică evaluarea impactului așteptat de la un eveniment nedorit (precum o calamitate naturală), după care, se caută determinarea probabilității de producere a respectivului eveniment nedorit.

Activitatea de analiză de risc presupune însușirea completă a caracteristicilor constructive și funcționale ale obiectivului sau procesului de protejat și utilizarea sistematică a datelor și informațiilor culese, în scopul inventarierii activelor și recunoașterii amenințărilor specifice. Procesul continuă cu punerea în practică a metodologiei de evaluare a riscului, adecvată obiectivului sau procesului de protejat.

Obiectivele generale ale analizei riscului pot fi concentrate în următoarele patru puncte:

- oportunitatea - mai presus de orice altceva, analiza riscului ajută la identificarea problemelor cât încă mai este timp pentru rezolvarea acestora;
- prioritățile - după identificarea riscurilor pentru organizație, de obicei, timpul sau resursele necesare pentru tratarea acestora vor fi insuficiente; cerința următoare este de a desemna priorități realiste factorilor de risc identificați;
- agregarea - în activitatea de luare a deciziilor cu privire la organizație ca un întreg (ca, de ex. la ce dată poate fi gata să furnizeze un anumit serviciu), este necesară înțelegerea nivelului general de risc



UNIUNEA EUROPEANĂ



pe care îl reprezintă aceasta; rezultă necesitatea cerinței de realizare a agregării mai multor probleme individuale într-o măsură totală a riscului organizației, folosind analiza riscului;

- sprijinul decizional - în final, esența întregului proces este dată de luarea deciziilor, iar analiza riscurilor trebuie să producă informație într-o formă care să ajute factorii de decizie în activitatea lor.

Semnificația (importanța) unui risc poate fi exprimată ca o combinație a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor proiectului și probabilității de apariție a consecințelor (Cooper, 2005). Acest lucru poate fi îndeplinit prin scale calitative pentru impact și probabilitate și printr-o matrice care definește importanța diverselor combinații ale impactului și probabilității.

Descrierea de mai jos ilustrează principiul general inclus în majoritatea proceselor de stabilire a priorității: riscurile sunt de prioritate maximă dacă problema este probabil să apară și dacă are consecințe importante.

Matricea de bază - cea mai simplă, folosită pentru stabilirea priorității - utilizează pentru probabilitate termenii de *ridicată* și *scăzută*, iar pentru impact: *ridicat*, respectiv, *scăzut*.

EFFECT / DESCRIERE

Ridicat

Impact semnificativ asupra îndeplinirii obiectivelor strategice și specifice (ex.: iregularități sistematice, probleme de caracter juridic, pierderi semnificative de active - financiare, angajați, materiale -, costuri ridicate de funcționare, calitatea serviciilor sau produselor furnizate este afectată semnificativ,

întreruperi semnificative în activitate etc.)

Moderat

Ineficiența operațiunilor normale, cu efect limitat asupra îndeplinirii obiectivelor strategice și specifice (ex.: întreruperi sau ineficiențe moderate ale proceselor, probleme temporare privind calitatea/serviciul), pierderi moderate de resurse materiale și/sau financiare, creșterea costurilor de funcționare este moderată, calitatea serviciilor furnizate este afectată moderat, întreruperi mici în activitate etc.)

Scăzut

Niciun impact concret asupra obiectivelor strategice și specifice (ex.: nu există pierderi financiare, de angajați, pierderi materiale, costurile de funcționare nu sunt afectate, calitatea serviciilor sau produselor furnizate nu este afectată, nu există întreruperi în activitate etc.)

Sunt multiple **tehnici de analiza a riscurilor** ce pot fi aplicate în practică:

- 1) **Brainstorming-ul** este o tehnică utilizată în special în faza de inițiere a proiectului; poate fi folosită pentru a identifica și defini scenarii de risc pentru anumite proiecte. Punctul forte al tehnicii este diversitatea participanților, background-ul lor diferit. Se apelează la aceasta tehnică când, în general, este nevoie de identificarea de soluții creative pentru rezolvarea de probleme.
- 2) **Analiza senzitivă** atribuie o valoare unui efect al schimbării unei variabile a proiectului. În practică, o asemenea analiză se realizează pentru variabilele ce

au un impact mare asupra costurilor, timpului, profitului (elemente sensibile ale proiectului).

- 3) **Analiza probabilităților**, spre deosebire de tehnica de la punctul 2, atribuie o distribuție a probabilităților tuturor variabilelor proiectului. În acest fel, se surprinde situația în care toate variabilele se schimbă în același moment.
- 4) **Metoda Delphi** constă în obținerea unui consens asupra unei probleme specifice din partea unui grup de experți ce nu se cunosc între ei. Fiecare expert face propria analiză a unui scenariu propus. Acestea sunt mai apoi evaluate și se realizează un feed-back statistic fiecărui expert al grupului pentru o nouă iterație, până când, în final, se ajunge la un consens.
- 5) **Analiza tip Arbore Decizional** este o tehnică ce prezintă grafic informațiile. Se alcătuiesc două scenarii și se alege varianta optimă. Avantajul tehnicii pentru managementul riscurilor este faptul că obligă ca fiecare eveniment să fie luat în considerare.
- 6) **Teoria utilității** ia în considerare decizia managerului de proiect. Tehnica, considerată mai degrabă o analiză teoretică, permite formalizarea atitudinii manageriale față de risc cu un mod de abordare apropiat de tehnică (5), pentru calculul valorilor așteptate și pentru analiza rezultatelor provenind de la analizele sensitive și probabilistice.
- 7) **Teoria decizională** permite obținerea deciziilor condiționate de incertitudini și riscuri, decizii bazate pe extensii ale unor previziuni.

3.4. Estimarea riscurilor



Odată riscurile identificate se trece la a doua etapă, de evaluare a riscurilor. Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor în cazul în care acestea se materializează. Combinația dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc, în baza căreia se realizează profilul riscurilor.

Un sistem coerent de evaluare a riscurilor, implementat într-o organizație, se caracterizează prin:

- ✓ existența unui proces structurat de evaluare a binomului probabilitate - impact pentru fiecare risc identificat;
- ✓ înregistrarea evaluării riscurilor într-un mod care să permită monitorizarea și identificarea ordinii de prioritate în tratarea riscurilor;
- ✓ diferențierea clară a riscurilor inerente de riscurile reziduale.

Evaluarea riscurilor trebuie să:

- ✓ se bazeze, pe cât posibil, pe dovezi obiective (impartiale și independente);
- ✓ aibă în vedere pe toți cei afectați de risc;
- ✓ facă distincția între expunerea la risc și tolerabilitatea la risc.

Scopul evaluării riscurilor este de a stabili o ierarhie a riscurilor organizației care, în funcție de tolerabilitatea la risc, permite stabilirea celor mai adecvate modalități de tratare a riscurilor și delegarea responsabilității de gestionare a riscurilor celor mai potrivite nivele decizionale. Dar, a ierarhiza înseamnă a compara, iar pentru a compara trebuie concepută o metodă unitară de evaluare a



probabilității și impactului riscurilor ca și a rezultantei compunerii lor numită, așa după cum s-a arătat, expunere la risc.

Chiar dacă **evaluările cantitative sunt mai dezirabile și mai relevante**, în cele din urmă, **imaginea unitară asupra riscurilor identificate este dată de o apreciere calitativă**, apreciere construită și pe baza evaluării cantitative.

Impactul se poate descompune astfel: componenta calitativă, componenta patrimonial - bugetară; componenta efort (resurse umane); componenta de timp.

Evaluarea riscurilor, constă în parcurgerea următoarelor etape:

- a. evaluarea probabilității de materializare a riscului identificat;
- b. evaluarea impactului asupra obiectivelor în cazul în care riscul s-ar materializa;
- c. evaluarea expunerii la risc ca o combinație între probabilitate și impact.

3.5. Administrarea / combaterea riscurilor

- **Stabilirea și implementarea măsurilor de control ale riscurilor** (strategia adoptată și tipuri de strategii aplicabile în managementul riscurilor).
- **Monitorizarea implementării măsurilor de control.**
- **Revizuirea riscurilor** (determinarea riscului rezidual) și **raportarea** periodică a situației acestora.

Pentru gestionarea eficientă a procesului de management al riscurilor, la nivelul entității publice **este necesar să existe:**

- a. **O echipă de gestionare a riscurilor;**



UNIUNEA EUROPEANĂ



b. Responsabili cu gestionarea riscurilor la nivelul fiecărui compartiment din cadrul entității publice (responsabilii cu riscurile)

c. O procedură de sistem privind managementul riscurilor.

După ce riscurile au fost identificate și evaluate și după ce s-au definit limitele de toleranță în cadrul cărora entitatea este dispusă, la un moment dat, să-și asume riscuri, este necesară stabilirea tipului de răspuns la risc pentru fiecare risc în parte.

Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil, respectiv toleranța la risc.

După aplicarea măsurilor de control, riscul rezidual (riscul rămas din riscul inerent) trebuie să se încadreze în toleranță la risc.

Managementul riscurilor este în strânsă legătură cu obiectivele entității publice, care se transpun în obiective specifice și în activități aferente realizării acestora.

Astfel, entitatea publică trebuie să definească și să implementeze măsurile de control privind gestionarea riscurilor de la vârful piramidei și să fie în concordanță cu activitățile desfășurate pentru realizarea obiectivelor specifice.

Monitorizarea măsurilor de control se realizează astfel:

a) **Pentru compartimentele din cadrul entității publice** - periodic, în funcție de tipurile de risc; în acest caz responsabilii cu riscurile raportează superiorului ierarhic al structurii, riscurile identificate în Registrul de riscuri pe compartiment.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

b) Pentru *planul de implementare a măsurilor de control de la nivelul entității publice* - se realizează anual; în acest caz responsabilii cu riscurile raportează Echipei de Gestionare a Riscurilor de la nivelul entității riscurile semnificative/strategice identificate în Registrul de riscuri pe entitate.

După elaborarea registrului de riscuri pe entitate, pe baza profilului de risc și prin stabilirea tipului de strategie se întocmește un **Plan de implementare a măsurilor de control, aferent riscurilor semnificative/strategice în cadrul entității publice.**

Planul de măsuri cuprinde:

- denumirea riscului
- măsurile de control
- termenele de implementare
- responsabilii cu implementarea măsurilor de control

IV. Consecinte

Comunicarea și învățarea reprezintă un proces continuu ce se desfășoară pe parcursul tuturor fazelor în gestionarea riscurilor. Fără o comunicare eficientă și învățare continuă, managementul riscurilor nu ar putea avea loc. Riscurile sunt de cele mai multe ori intercorelate, nu afectează de regulă un singur obiectiv, iar instrumentele de control al riscurilor pot influența mai multe obiective.

De asemenea, bunele practici în domeniu, trebuie învățate și aplicate, pentru a nu fi puși în situația de a ignora soluții care și-au dovedit eficacitatea.

V. Recomandări și propuneri:

- Încurajarea discuțiilor deschise despre riscuri, fără a exista temerea că prin aceasta managerii își vulnerabilizează pozițiile, este o sarcină de importanță capitală pentru conducerea organizației.
- Este foarte important ca fiecare angajat să înțeleagă în mod corespunzător propriul rol, strategia organizației în domeniul riscurilor și modul cum responsabilitățile individuale specifice se încadrează în cadrul general al organizației. Nici o organizație nu poate controla toate riscurile, și nici nu este posibil, din perspectiva costurilor/resurselor implicate. Important este să controleze ceea ce este cu adevărat prioritar (riscurile semnificative/strategice).
- Este necesar să se asigure un cadru funcțional în care experiențele sunt învățate și comunicate celor care pot beneficia de pe urma lor.
- Comunicarea cu entitățile publice partenere are aceeași importanță, mai ales dacă entitatea publică are în subordine alte instituții. Neînțelegerea sau necunoașterea obiectivelor și priorităților în gestionarea riscurilor proprii de către organizațiile/instituțiile partenere și, mai ales, eșecurile înregistrate de acestea, pot avea efecte directe asupra managementului riscurilor în entitatea publică.

Managementul riscurilor asigură un răspuns obiectiv și consistent la riscurile identificate.



Riscurile trebuie identificate și definite la orice nivel unde se sesizează că pot exista consecințe în raport cu atingerea obiectivelor, a căror realizare este afectată de materializarea lor.

O mare parte din riscurile identificate sunt cauzate de lipsa/nerespectarea procedurilor, iar circumstanțele care favorizează apariția acestora sunt rezultatul unui control defectuos al activităților.

Metodologia de management al riscurilor reprezintă un sprijin util pentru conducerea organizației. Metodologia prezentată constituie un ghid care are drept scop orientarea organizației în abordarea unitară a managementului riscurilor, a cărei implementare derivă din necesitatea aplicării standardelor de control intern, unanim acceptate în Uniunea Europeană.

În gestionarea riscurilor, atât personalul de conducere cât și personalul de execuție trebuie:

- Să înțeleagă, cât și cum afectează riscurile entitatea publică (identificarea riscului și măsurarea acestuia);
- Să obțină informații despre riscuri (sursele și factorii care îl generează);
- Să aloce resurse adecvate pentru gestionarea riscurilor;
- Să analizeze efectele riscurilor prin atribuirea de responsabilități;
- Să disemineze bunele practici și să informeze toate compartimentele cu privire la posibilitățile de reducere a riscurilor

Anexa 1

Matricea de analiză a riscurilor

Nr. crt.	Tipul Riscului	Risc identificat	Nivel risc	Măsurile de atenuare ale riscului
1	Risc tehnic	Nerespectarea contractului de finanțare și a cererii de finanțare	semnificativ	Acest risc se va contracara prin realizarea unor sedinte constante a managerului de proiect cu toti expertii suport pentru management si cu expertii de implementare, 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/o de coordonare si planificare 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.

2	Risc tehnic	Riscul de abandon si/sau retragere al persoanelor din grupul tinta, care poate afecta atingerea tintelor stabilite pt indicatorii proiectului	semnificativ	Acest risc se va contracara prin crearea unei liste suplimentare 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 complete si personalizate in functie de activitatile la care participa persoanele din GT si astfel sa se sustina motivatia pers din GT pt participarea la activitatile proiectului.
---	-------------	---	--------------	--

3	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.	mediu	Acest risc se va contracta 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
4	Risc financiar	Risc de cash-flow negativ pe durata implementării din cauza întârzierilor la plată sau cheltuieli neeligibile	mediu	Solicitantul este o entitate puternică și recunoscută pentru capacitatea ei financiară, dar și ceilalți parteneri sunt entități puternice, recunoscute pentru capacitatea lor operațională și financiară, chiar și la nivel național, astfel că o solicitare pentru o linie de credit cu destinația precisă asigurării fluxului de numerar în cazul

				<p>în care întârzierile la plata depășesc 12 luni va fi sustenabilă în cazul analizei unei instituții de creditare.</p> <p>Riscul de realizare a unor cheltuieli neeligibile a fost abordat încă de la scrierea capitolelor financiare ale proiectului. Astfel cu o atentă planificare a achizițiilor și cu respectarea bugetului aprobat cheltuielile neeligibile sunt puțin probabile.</p>
5	Risc financiar	Disfuncționalități ale fluxului de numerar care pot genera întârzieri la acoperirea cheltuielilor de achiziții	mic	<p>Acest risc se va contracara prin faptul ca Solicitantul va 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, solicitantul dovedind capacitatea financiara necesara</p>

6	Riscul resurselor umane	<p>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</p>	mic	<p>Acest risc se va contracara prin echilibrarea task-urilor, gestionarea optima a orelor de lucru, asigurarea ca personalul nu munceste peste program, programarea corecta a task-urilor si estimarea corecta a duratelor, etc.</p>
7	Riscul resurselor umane	<p>Slaba performanta a departamentului resurse umane si identificarea oamenilor nepotriviti pentru diverse pozitii in proiect</p>	mic	<p>Acest risc se va contracara prin planificarea minutioasa a cerintelor pentru resursele umane in implementare, inca de la conceperea proiectului. In plus Solicitantul beneficiaza de o experienta vasta in implementarea proiectelor europene, gestionand o multitudine de pozitii si situatii ce tin de departamentul resurselor umane.</p>

8	Risc institutional	Modificarea prevederilor legale/fiscale in ceea ce priveste investitiile cu finantari nerambursabile	mic	Echipele de management si implementare va fi la curent cu toate informatiile, instructiunile, reglementarile si ordonantele publicate ce intervin cu domeniul fondurilor nerambursabile. Astfel vor putea fi identificate solutii corecte si viabile pentru procesul de implementare
---	--------------------	--	-----	--

Interpretare nivel riscuri	
Semnificativ	Aceste riscuri au fie o probabilitate mare de apariție, fie un impact semnificativ
Mediu	Există o șansă medie ca riscurile un impact sesizabil să apară.
Mic	Aceste riscuri pot apărea în unele situații și au un impact scăzut sau mediu.

**NB: Prezenta metodologie poate fi modificata/adaptata/actualizata in functie de realitatea din implementarea proiectului, cu scopul unei optime implementari, precum si in conformitate cu legislatia nationala.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Am luat la cunostinta:

Numele si prenumele	Functia	Semnatura
Misu Mariana	Manager de proiect	
Radu Madalina	Coordonator activitati grup tinta si facilitator dezvoltare	
Iacob Nicoleta Cerasela	Expert Identificare, recrutare,inscriere si monitorizare grup tinta 1	
Tirca Vasile	Expert Identificare, recrutare,inscriere si monitorizare grup tinta 2	
Fratila ALEXANDRA	Expert Identificare, recrutare,inscriere si monitorizare grup tinta 3	
Iamandi Alexandru Cristian	Expert Identificare, recrutare,inscriere si monitorizare grup tinta 4	
Lupasc Diana Andreea	Expert Identificare, recrutare,inscriere si monitorizare grup tinta 5	
Ciuciula Malvina Cristina	Expert Identificare, recrutare,inscriere si monitorizare grup tinta 6	
Radita Maria Bianca	Expert Identificare, recrutare,inscriere si monitorizare grup tinta 7	
Pupaza Marina Daniela	Expert Identificare, recrutare,inscriere si monitorizare grup tinta 8	