



Finanțat de  
Uniunea Europeană



Programul Incluziune și Demnitate Socială 2021-2027  
Titlul proiectului: Economia Socială - Oportunitatea Emulației Satului Românesc (eSOeS românesc)  
Cod SMIS: 311657

---

# Plan de managementul riscurilor





## CUPRINS

1. Introducere
2. Obiectivele planului
3. Metode prin care se pot identifica riscurile în cadrul unui proiect
4. Planificarea strategiilor de răspuns la riscuri
5. Monitorizarea și controlul riscurilor
6. Detaliere riscuri





## 1. Introducere

Riscurile sunt un aspect al incertitudinii. Un risc este un eveniment sau o condiție incertă care, dacă are loc, are un efect pozitiv sau negativ asupra unuia sau mai multor obiective ale proiectului. Riscurile negative sunt numite amenințări, iar riscurile pozitive sunt numite oportunități. Toate proiectele au riscuri, deoarece sunt întreprinderi unice cu grade diferite de incertitudine.



Membrii echipei de proiect ar trebui să identifice în mod proactiv riscurile de-a lungul proiectului pentru a evita sau a minimiza impactul amenințărilor și a declanșa sau maximiza impactul oportunităților. Atât amenințările, cât și oportunitățile au un set de strategii posibile de răspuns care pot fi planificate pentru implementare în cazul în care riscul apare.

Pentru a trata eficient riscul, echipa de proiect trebuie să știe ce nivel de expunere la risc este acceptabil în urmărirea obiectivelor proiectului. Acesta este definit de praguri de risc măsurabile care reflectă apetitul pentru risc și atitudinea organizației și a părților interesate de proiect. Pragurile de risc exprimă variația acceptabilă în jurul unui obiectiv care reflectă apetitul pentru risc al organizației și al părților interesate. Pragurile sunt de obicei declarate și comunicate echipei de proiect și reflectate în definițiile nivelurilor de impact al riscului pentru proiect.

### a. Riscul general al proiectului

Riscul general al proiectului este efectul incertitudinii asupra proiectului în ansamblu, care decurge din toate sursele de incertitudine. Aceasta include riscurile individuale și expunerea la implicațiile variației în rezultatul proiectului, atât pozitiv, cât și negativ. Riscul general este adesea o funcție a complexității, ambiguității și volatilității. Răspunsurile la riscul general al proiectului sunt aceleași ca și pentru amenințările și oportunitățile individuale, deși răspunsurile sunt aplicate întregului proiect mai degrabă decât unui anumit eveniment.



Dacă riscul general asupra proiectului este prea mare, organizația poate alege să anuleze proiectul.

### b. Amenințări

O amenințare este un eveniment sau o condiție care, dacă are loc, are un impact negativ asupra unuia sau mai multor obiective. Pot fi luate în considerare cinci strategii alternative pentru a face față amenințărilor, după cum urmează:

- **Evitarea.** Evitarea amenințărilor este atunci când echipa de proiect acționează pentru a elimina amenințarea sau pentru a proteja proiectul de impactul acestuia.
- **Escaladarea.** Escaladarea este adecvată atunci când echipa de proiect sau sponsorul proiectului sunt de acord că o amenințare se află în afara domeniului de aplicare al proiectului sau că răspunsul propus ar depăși autoritatea managerului de proiect.
- **Transferul.** Transferul implică transferul dreptului de proprietate asupra unei amenințări către o terță parte pentru a gestiona riscul și pentru a suporta impactul dacă amenințarea apare.
- **Atenuarea.** În atenuarea amenințărilor, se iau măsuri pentru a reduce probabilitatea apariției și/sau impactul unei amenințări. Acțiunea de atenuare timpurie este adesea mai eficientă decât încercarea de a repara daune după ce amenințarea a apărut.
- **Acceptarea.** Acceptarea amenințării recunoaște existența unei amenințări, dar nicio acțiune proactivă este planificată. Acceptarea activă a unui risc poate include elaborarea unui plan de urgență care ar fi declanșat dacă evenimentul ar avea loc; sau poate include acceptarea pasivă, ceea ce înseamnă a nu face nimic.

Un răspuns la o amenințare specifică poate include mai multe strategii. De exemplu, dacă amenințarea nu poate fi evitată, aceasta poate fi atenuată la un nivel la care devine viabil să o transferăm sau să o acceptăm.

Scopul implementării răspunsurilor la amenințări este de a reduce cantitatea de risc. Riscurile care sunt acceptate uneori sunt reduse pur și simplu prin trecerea timpului sau pentru că evenimentul de risc nu are loc.

### c. Analiza riscurilor

Stabilirea unui ritm frecvent sau a unei cadențe frecvente a sesiunilor de revizuire și feedback de la o selecție largă de părți interesate este utilă pentru a trata riscul proiectului și a fi proactiv cu răspunsurile la risc.

Ședințele zilnice stand-up pot fi folosite în orice proiect și sunt o sursă pentru identificarea potențialelor amenințări și oportunități. Raportarea blocajelor sau a impedimentelor ce ar putea deveni amenințări în cazul în care continuă să întârzie progresul. De asemenea, rapoartele privind progresele și descoperirile ar putea indica oportunități de valorificat și împărtășit în continuare.

Demonstrațiile frecvente ale creșterii produsului sau serviciului, ale proiectării intermediare sau a dovezilor de concepte pot scoate la iveală amenințări și oportunități. Feedback-ul negativ din demonstrații sau revizuirii de proiectare poate fi un indicator timpuriu al amenințărilor legate de nemulțumirea părților interesate, dacă nu este corectat. Feedback-ul pozitiv ajută la informarea echipei de proiect cu privire la domeniile de dezvoltare foarte apreciate de reprezentanții afacerilor.



Abordarea riscului la ședințele de status asigură faptul că managementul riscului rămâne relevant. Aceste întâlniri pot fi folosite pentru a identifica noi riscuri, precum și pentru a identifica modificări ale riscurilor existente.

Ședințele retrospective și întâlnirile despre lecții învățate pot fi folosite pentru a identifica amenințările la adresa performanței, coeziunea echipei de proiect etc. și pentru a căuta îmbunătățiri. De asemenea, ele pot ajuta la identificarea practicilor pentru a încerca diferite moduri de a exploata și de a spori oportunitățile.

## 2. Obiectivele planului

În implementarea proiectului nostru avem ca principiu ce ne guvernează interesul fundamental și anume implementarea deplină și cu succes a proiectului. Riscurile care ar putea apărea, (sa le spunem "riscuri de derulare a proiectului, riscuri directe sau interne"), sunt mai puțin amenințătoare la adresa implementării proiectului și pot fi rezolvate ținând cont de experiența și expertiza echipei de implementare puse la dispoziția proiectului din partea Solicitantului. Considerăm însă ca riscurile care provin din factori de implementare efectivă și obiectivă a proiectului (sa le definim drept "riscurile de implementare a proiectului, riscuri indirecte sau externe") amenință cu mai multă putere și pot influența derularea eficientă a acestuia.

## 3. Metode prin care se pot identifica riscurile în cadrul unui proiect

Există mai multe metode prin care se pot identifica riscurile în cadrul unui proiect:

- **Analiza SWOT:** Această metodă implică identificarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor (SWOT) legate de proiect. Această analiză poate ajuta la identificarea riscurilor și la dezvoltarea de planuri pentru a le gestiona.
- **Analiza cauză-efect (Ishikawa):** Această metodă, numită și diagrama lui Ishikawa sau diagrama cauză-efect, implică identificarea cauzelor potențiale ale riscurilor și gruparea lor în categorii. Această abordare poate ajuta la înțelegerea mai profundă a cauzelor posibile și la dezvoltarea de planuri de acțiune.
- **Interviuri structurate:** Această metodă implică interviurile individuale cu membrii echipei de proiect sau cu alți stakeholderi relevanți pentru a identifica riscurile și a înțelege mai bine contextul proiectului.
- **Analiza documentelor:** Această metodă implică analiza documentelor relevante, cum ar fi planul de proiect, analizele SWOT anterioare, rapoarte de progres sau analize de risc anterioare, pentru a identifica riscurile potențiale.
- **Brainstorming-ul** este o metodă creativă de generare a ideilor, folosită în special în contextul proiectelor sau al echipelor de lucru. A fost dezvoltată de către Alex Osborn în anii 1930 și implică colectarea unui număr mare de idei din partea membrilor echipei într-un mod rapid și ne-judecător.

În timpul unei sesiuni de brainstorming, membrii echipei sunt încurajați să împărtășească orice idee care le vine în minte, chiar și dacă aceasta poate părea ciudată sau neobișnuită. Scopul este de a încuraja o atmosferă deschisă și creativă, care să permită ideilor noi să apară și să se dezvolte.

Există mai multe reguli pentru o sesiune de brainstorming, cum ar fi:

- Nu criticați ideile celorlalți membri ai echipei
- Nu vă limitați la ideile tradiționale sau la cele care par sigure
- Încurajați ideile înșiruite rapid
- Combinați și dezvoltați idei din mai multe contribuții
- Așteptați-vă la idei noi și inovatoare.

Brainstorming-ul poate fi util pentru a identifica riscuri în proiecte, deoarece permite tuturor membrilor echipei să-și exprime opiniile și preocupările, indiferent de poziția lor în





cadrul proiectului. Ideile care sunt generate prin brainstorming pot ajuta la identificarea riscurilor potențiale, la dezvoltarea de planuri de acțiune pentru a le gestiona și la îmbunătățirea generală a proiectului prin abordarea unor probleme și îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor.

- Checklist-uri de risc: Acestea sunt liste predefinite de riscuri comune pentru un anumit domeniu sau pentru un tip specific de proiect, care pot fi utilizate pentru a identifica riscurile relevante pentru proiectul respectiv.

Este important să utilizați o varietate de metode pentru a identifica riscurile și pentru a vă asigura că niciunul nu este omis.

- **Matricea Probabilitate-Impact** (sau AMDE, acronim pentru Analiza Modulului de Eșec și Efect) este o metodă utilizată în managementul riscului, care ajută la evaluarea și prioritizarea riscurilor identificate. Această matrice împarte riscurile în funcție de probabilitatea apariției și impactul asupra proiectului.

Probabilitatea se referă la cât de probabil este să se întâmple un eveniment, cum ar fi o problemă în cadrul proiectului. Impactul se referă la gradul de impact pe care îl va avea evenimentul în cazul în care acesta se întâmplă.

Matricea Probabilitate-Impact este adesea reprezentată sub formă de tabel, în care probabilitatea este plasată pe axa verticală, iar impactul este plasat pe axa orizontală. Fiecare combinație a acestora reprezintă o celulă în matrice.

În general, riscurile care au o probabilitate ridicată de apariție și un impact mare sunt considerate cele mai critice și trebuie abordate în primul rând. Riscurile care au o probabilitate scăzută de apariție și un impact scăzut sunt considerate cele mai puțin importante și pot fi ignorate sau gestionate la un nivel inferior de prioritate.

Matricea Probabilitate-Impact poate fi utilă în cadrul unui proces mai larg de evaluare a riscurilor și poate ajuta la luarea deciziilor în ceea ce privește modul de abordare a riscurilor identificate.

Este important de reținut că Matricea Probabilitate-Impact este doar o metodă de evaluare și prioritarizare a riscurilor. Este important să se ia în considerare și alte factori, cum ar fi costurile și resursele disponibile, în luarea deciziilor de gestionare a riscurilor.

- **Analiza Arborelui de Defectare (AAD)** este o metodă de analiză a riscurilor utilizată în ingineria sistemelor și în managementul proiectelor. AAD este o metodă grafică care ajută la identificarea și evaluarea modurilor de eșec potențiale într-un sistem sau proces.

AAD începe prin definirea unui eveniment final nedorit sau un obiectiv nerealizat și apoi construirea unui arbore logic care descrie toate posibilele cauze ale acestuia. Arborele este structurat în noduri (poziții) care reprezintă evenimente sau condiții și arce care leagă aceste poziții.

Analiza Arborelui de Defectare poate ajuta la identificarea modurilor de eșec și la dezvoltarea unor planuri de acțiune pentru reducerea sau eliminarea acestora. Prin vizualizarea tuturor cauzelor posibile, AAD poate ajuta la identificarea punctelor slabe în proiect sau sistem și poate ajuta la dezvoltarea strategiilor de gestionare a riscurilor.

Un exemplu de Analiză Arborelui de Defectare ar putea fi o companie care își dorește să reducă numărul de produse defecte care ajung la clienți. În acest caz, evenimentul final nedorit este produsul defect. Procesul ar putea fi reprezentat în arbore, cu nodurile care reprezintă evenimente sau condiții care pot duce la produsul defect, iar arcele care leagă aceste poziții. Prin examinarea arborelui, compania poate identifica factorii care contribuie la producerea produselor defecte și poate dezvolta strategii pentru a reduce numărul lor.





#### 4. Planificarea strategiilor de răspuns la riscuri

Planificarea strategiilor de răspuns la riscuri este un proces continuu și ar trebui să fie revizuită și actualizată pe parcursul întregului proiect, pe măsură ce apar noi riscuri sau situații neprevăzute.

Implementarea acțiunilor stabilite pentru reducerea expunerii la riscuri a proiectului este o etapă crucială în gestionarea riscurilor. Această etapă implică punerea în aplicare a planurilor de răspuns la riscuri dezvoltate în cadrul procesului de gestionare a riscurilor, cu scopul de a minimiza impactul acestora asupra proiectului.

Iată câțiva pași pe care ar trebui să-i urmați în timpul implementării acțiunilor pentru reducerea expunerii la risc a proiectului:

- Identificați și prioritizați riscurile: Identificați riscurile care necesită o acțiune imediată și stabiliți o ordine de prioritate a acestora în funcție de impactul lor asupra proiectului.
- Dezvoltați un plan de acțiune: Pentru fiecare risc identificat, dezvoltați un plan de acțiune care să includă acțiunile specifice care trebuie luate pentru a reduce sau elimina riscul.
- Alocarea resurselor: Identificați resursele necesare pentru a pune în aplicare acțiunile de reducere a riscurilor și asigurați-vă că acestea sunt disponibile și alocate în mod corespunzător.
- Implementarea acțiunilor: Puneți în aplicare acțiunile stabilite pentru fiecare risc identificat. În timpul acestei etape, asigurați-vă că acțiunile sunt implementate în mod corespunzător și că se obțin rezultatele așteptate.
- Monitorizați și controlați progresul: Monitorizați progresul implementării acțiunilor de reducere a riscurilor și asigurați-vă că se îndeplinesc obiectivele stabilite în planul de acțiune. Acest lucru poate implica ajustarea planului de acțiune sau alocarea de resurse suplimentare, în cazul în care este necesar.
- Evaluarea și revizuirea planului de acțiune: La sfârșitul procesului de implementare a acțiunilor de reducere a riscurilor, trebuie să evaluați efectele acestora și să revizuiți planul de acțiune, în cazul în care este necesar.
- Implementarea acțiunilor pentru reducerea expunerii la riscuri a proiectului este esențială pentru menținerea succesului proiectului și pentru minimizarea riscurilor potențiale. Asigurați-vă că monitorizați și controlați riscurile în mod regulat pentru a vă asigura că planul de acțiune este eficient și eficace.

#### 5. Monitorizarea și controlul riscurilor

Monitorizarea și controlul riscurilor sunt etape importante în gestionarea riscurilor, care au rolul de a asigura că planurile de acțiune dezvoltate în cadrul procesului de gestionare a riscurilor sunt puse în aplicare corespunzător și că se obțin rezultatele așteptate. Aceste etape sunt esențiale pentru a minimiza impactul negativ al riscurilor asupra proiectului și pentru a menține proiectul pe drumul cel bun. Iată câțiva pași esențiali pe care ar trebui să-i urmați în timpul monitorizării și controlului riscurilor:

Monitorizarea și actualizarea listei de riscuri: Este important să monitorizați constant lista de riscuri identificate și să adăugați noi riscuri care pot apărea în timpul desfășurării proiectului.

Evaluarea riscurilor: Evaluați continuu riscurile identificate pentru a determina dacă acestea s-au înrăutățit sau au devenit mai puțin probabile să apară. Acest lucru vă va ajuta să decideți dacă trebuie să ajustați planul de gestionare a riscurilor.

Verificarea eficacității planurilor de acțiune: Verificați în mod regulat dacă planurile de acțiune dezvoltate anterior sunt încă relevante și dacă sunt implementate corespunzător. În cazul în





care planul de acțiune nu este eficient, este necesar să ajustați acesta pentru a obține rezultatele dorite.

**Monitorizarea indicatorilor de performanță:** Monitorizați indicatorii de performanță, cum ar fi costurile și timpul, pentru a determina dacă riscurile identificate au impact asupra acestora. Aceasta vă va ajuta să luați măsurile necesare pentru a menține proiectul în limitele stabilite.

**Identificarea riscurilor noi:** În timpul monitorizării și controlului riscurilor, este posibil să identificați noi riscuri. Este important să le adăugați imediat în lista de riscuri identificate și să dezvoltați planuri de acțiune corespunzătoare.

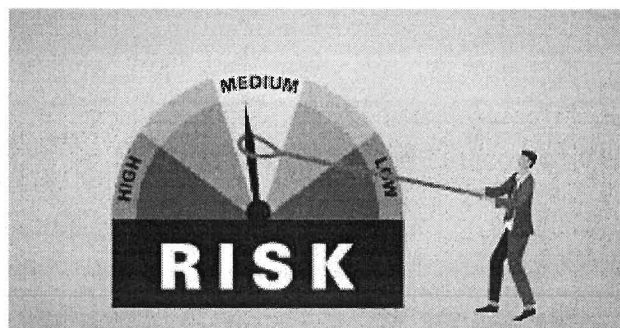
**Raportarea și comunicarea riscurilor:** Comunicați în mod regulat cu membrii echipei de proiect și cu stakeholderii implicați în proiect pentru a le informa cu privire la riscurile identificate și planurile de acțiune dezvoltate pentru a le gestiona.

**Monitorizarea și controlul riscurilor** sunt esențiale pentru a menține proiectul pe drumul cel bun și pentru a minimiza impactul negativ al riscurilor asupra acestuia. Asigurați-vă că monitorizați constant lista de riscuri identificate și că ajustați planul de gestionare a riscurilor, atunci când este necesar, pentru a obține rezultatele dorite.

Există o serie de metode pe care le puteți utiliza pentru a diminua riscurile identificate în cadrul unui proiect. Iată câteva exemple:

- metodă de a diminua riscurile este de a evita complet activitățile sau condițiile care ar putea duce la apariția acestora. De exemplu, dacă un anumit partener sau beneficiar prezintă un risc semnificativ pentru proiect, puteți alege să evitați utilizarea serviciilor acestuia sau înscrierea în grupul tinta al proiectului.
- alta metodă implică reducerea probabilității sau impactului unui risc. De exemplu, puteți instala un sistem de siguranță suplimentar pentru a reduce probabilitatea unui incendiu într-un spațiu.
- Dezvoltarea de planuri de acțiune este o metoda care o să va ajute la reducerea impactului sau a probabilității unui risc. De exemplu, puteți dezvolta un plan de gestionare a crizelor pentru a răspunde la un eveniment neașteptat, cum ar fi un cutremur sau o explozie.

Acestea sunt doar câteva exemple de metode pe care le puteți utiliza pentru a diminua riscurile. Este important să luați în considerare specificul proiectului și să dezvoltați planuri de acțiune corespunzătoare pentru fiecare risc identificat.



## 6. Detaliere riscuri





Nr. crt.	Risc identificat	Măsurile de atenuare a riscului
1.	Situatia in care folosirea de mijloace sau canale de comunicare inadecvate cauzeaza pierderi, intarzieri si disfunctionalitati in comunicare, afectand derularea corespunzatoare a proiectului.	Ne vom asigura de cunoasterea procedurilor de comunicare, precum si a canalelor care trebuie folosite pentru diferite tipuri de comunicari (telefon, e-mail, fax, posta, teleconferinta etc). Ne vom asigura ca procesul de comunicare este usor si rapid. Toate aceste proceduri vor fi prezentate tuturor expertilor din proiect.
2.	Situatia in care metodele si procedurile folosite de catre expertii care implementeaza aceeasi activitate in comun prin cooperare sau individual sunt diferite din cauza accesului defectuos la informatii actualizate din partea tuturor persoanelor implicate	Se va evalua situatia managementului informatiei si a procesului de comunicare la momentul demararii proiectului. Echipa de management va propune un set de proceduri si un mecanism de actualizare permanenta a stadiului implementarii proiectului printr-un sistem online la care au acces toti expertii implicati pentru actualizarea derularii sarcinilor proprii si pentru a se informa asupra stadiului real al derularii activitatilor.
3.	Situatia in care se modifica legislatia nationala punand astfel in pericol responsabilitatea de a fi la curent si a se informa permanent de schimbarile legislative. Managerul proiectului se va asigura ca toti expertii si persoanele implicate in proiect sunt informate cu privire la procedurile necesare a fi aplicate in eventualitatea modificarilor legislative. Expertii implicati va propune solutii pentru implementarea corespunzatoare a proiectului in situatia in care legislatia aduce cu sine modificari de buget (de exemplu marirea taxelor si impozitelor aferente CIM, schimbare regulilor de aplicare TVA). buna derulare a proiectului in cazul incapacitatii de adaptare rapida la noile reglementari.	Responsabilitatea Managerului de proiect și a echipei de implementare este de a fi la curent și a se informa permanent de schimbarile legislative. Solicitantul proiectului se va asigura ca toate persoanele implicate in proiect sunt informate cu privire la procedurile necesare sa le aplice in eventualitatea modificarilor legislative si a aplica prompt aceste proceduri. Expertii vor propune solutii pentru implementarea corespunzatoare a proiectului in situatia in care legislatia aduce cu sine modificari de buget (de exemplu marirea taxelor si impozitelor aferente CIM, schimbare regulilor aplicare TVA).
4.	Situatia in care OI isi schimba structura pe baza unor modificari institutionale la nivel national	Solicitantul va fi in permanenta la curent cu schimbarile de structura, mentinand contactul cu OI si trasmitand expertilor toate modificarile necesare (incepand cu modificarile cu privire la sigle, antete, institutii responsabile, canale de transmitere a informatiilor).



Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
5.	Situatia de forta majora in care instabilitatea economica maresta riscul suspendarii contractului de finantare.	Printr-un management financiar adecvat si respectand regulile economice, asigura implementarea contractului diminuand la minim riscurile cu privire la avansarea unor sume mari de bani pentru derularea proiectului precum si riscurile neindeplinirii obiectivelor. Comunicarea permanenta a executiei bugetare, existenta unui cash flow adecvat si cu o respectare riguroasa a graficelor de rambursare va contribui la o diminuare a riscurilor de incapacitate de plata.
6.	Situatia in care nu se folosesc proceduri de arhivare complete in activitatea curenta.	Managerul de proiect va impune o procedura interna de arhivare, asumata de toti expertii, ce va respecta cerintele impuse prin regulile si procedurile Autoritatii de Management a Programului Operational Capital Uman, cerinte cu privire la arhivarea documentelor elaborate si utilizate in scopul asigurarii managementului de proiect. Documentele vor fi disponibile permanent pentru Autoritatea Contractanta si orice eventual control sau audit.
7.	In afara perioadelor de raportare, expertii implicati in proiect nu informeaza si nu raporteaza activitatile implementate, conducand la lipsa de informatii si implicit la un management al proiectului care nu este bazat pe informatii actualizate.	Managerul de proiect va solicita si va pastra un exemplar din toate rapoartele intocmite cu prilejul derularii activitatilor care presupun intocmirea unui raport.
8.	Situatia in care documentele justificative nu ofera toate informatiile necesare cu privire la calitatea derularii activitatilor, cauzand scaderea standardelor de implementare a unora dintre activitati fara ca beneficiarul / prestatorul sa cunoasca situatia si sa poata actiona.	La nivelul proiectului va exista un sistem de monitorizare bazat pe metode diferite de monitorizare, coreland astfel documentele justificative (liyrabile) cu observatii si vizite pe teren.
9.	Situatia in care o parte din expertii din proiect devin indisponibili de a continua implicarea in proiect in momente cheie, in care este necesara prezenta lor pentru derularea activitatii.	La nivelul proiectului va exista o procedura interna de selectie a expertilor si in aceasta situatie se va propune desfasurarea unei proceduri de selectare a unui nou expert potrivit descrierii si cu expertiza necesara, imediat ce s-a luat la cunostinta de situatia aparuta.





Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
10.	Situatia in care expertii nu livreaza documentele justificative aferente activitatii/sarcinilor lor.	Ne vom asigura ca expertii au luat cunostinta (din contract si/sau alte surse) de totalitatea documentelor justificative si de termenele de livrare ale acestora. Toti expertii implicati vor fi informati de existenta acestor termene si de lista exacta a documentelor justificative necesare, precum si de standardele de calitate necesare justificarii activitatii prestate.
11.	Situatia in care se inregistreaza intarzieri si/sau supraincarcari ale unora dintre expertii implicati, respectiv sarcinile sunt inegale, cauzand necorelari si intarzieri.	Managerul de proiect va monitoriza incarcarea fiecarui expert implicat si va ajusta pe parcursul implementarii sarcinile, astfel incat acestea sa fie indeplinite in conditii optime.
12.	Situatia in care unii dintre experti sunt slab pregatiti si nu indeplinesc sarcinile la nivelul de calitate dorit.	Managerul de proiect va analiza situatiile, si pe baza specificitatii fiecarei situatii, va propune masuri de remediere (training, inlocuire etc)
13.	Situatia in care expertii nu cunosc planificarea si detaliile implementarii activitatilor per ansamblu, necorelandu-si activitatea cu alti experti cu atributii similare/complementare.	In cadrul proiectului, managerul de proiect va asigura informarea constanta a expertilor cu privire la activitati, planificare, responsabili, punand la dispozitia expertilor in permanenta graficul Gantt continand toate informatiile necesare.
14.	Situatia in care se inregistreaza intarzieri in implementarea activitatilor.	Elaborarea unui plan continand re-esalonarea realista a activitatilor, aprobarea sa de catre membrii parteneriatului si transmiterea modificarii contractuale in cel mai scurt timp posibil catre OI in vederea aprobarii.
15.	Situatia in care OI transmite modificari ale contractului care influenteaza derularea activitatilor si respectiv bugetul proiectului.	Se vor propune solutii de ajustare a situatiei. Se va lua in considerare solutia cea mai fezabila/realista/eficace.
16.	Situatia intarzierii intrarii in vigoare a unor modificari din cauza transmiterii documentelor justificative incomplet sau in format gresit.	Echipele de management va asigura centralizarea manualelor si instructiunilor din partea autoritatii contractante si va asigura coerenta si corectitudinea transmiterii documentelor catre OI, minimizand riscul de a se cere completarea/refacerea documentelor.
17.	Situatia de forta majora in care derularea implementarii proiectului este pusa in pericol din cauza unor probleme aparute in gestionarea intregului program de finantare	Solicitantul va elabora un plan de suspendare a activitatilor in derulare si va intocmi documentatia necesara. Echipele de management se va asigura pe toata perioada de implementare de transmiterea cererilor de rambursare si rambursarea la timp a



Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
	(sistarea fondurilor).	cheltuielilor.
18.	Situatia de forta majora a sistarii programului de finantare in Romania.	Solicitantul va elabora si prezenta un plan de incheiere a activitatilor si rapoartelor necesare sistarii si finalizarii contractului/proiectului.
19.	Situatia in care persoanele responsabile de contract (tehnice, financiar) din partea OI se schimba pe parcursul derularii proiectului, fapt care cauzeaza intarzieri si/sau neconcordante.	Pe intreaga perioada de derulare a proiectului ne vom asigura in orice moment ca persoana responsabila din partea OI are toate informatiile necesare monitorizarii si evaluarii proiectului. Vom pregati orice informatii necesare persoanei desemnate din partea OI, asigurandu-ne ca aceasta are la dispozitie toate documentele necesare luarii deciziilor.
20.	Riscul pierderii documentelor (aferele actelor aditionale, rapoartelor, notificarilor) transmise OI.	Pe intreaga perioada de implementare ne vom asigura ca la nivelul proiectului detinem copii in format fizic si scanate ale tuturor documentelor transmise si va asigura transmiterea prompta a acestora catre OI.
21.	Situatia in care OI are un raspuns intarziat (intarzieri de aprobare, intarzieri de virare transe etc.)	Managerul de proiect va urmări termenele-limita si va derula procedurile necesare pentru minimizarea si/sau remedierea intarzierilor.
22.	Situatia in care modificarile propuse de OI prin instructiuni de modificare a procedurilor ingreuneaza colectarea, centralizarea si transmiterea datelor (modificarea registrelor de grup tinta etc.)	Solicitantul va informa in regim de urgenta de modificarile survenite si solicitarile OI si va propune solutii de aplicare a instructiunilor astfel incat efortul de colectare, centralizare si transmitere a datelor sa fie minim la nivelul parteneriatului.
23.	Situatia in care graficul cererilor de rambursare nu este corelat cu cheltuielile proiectului, putand cauza intarzieri ale cererilor de rambursare.	Pe baza analizei situatiei curente, se va realiza modificarea calendarului privind fluxurile de plăți și graficul de rambursare astfel încât să fie respectate condițiile impuse în Contractul de Finanțare.
24.	Situatia in care se inregistreaza intarzieri cauzate de necheltuirea procentului aferent din prefinantare/transa corespunzatoare.	Permanent se va analiza bugetul, cheltuielile si corelarea acestora cu graficul cererilor de rambursare. In situatia necheltuirii sumei corespunzatoare, se va propune o reesalonare corecta a cheltuielilor si respectiv a cererilor de rambursare.
25.	Situatia in care se inregistreaza intarzieri nejustificate ale platilor din partea OI.	Solicitantul se va asigura de respectarea termenelor sale si va comunica permanent cu OI pentru a sesiza eventualele intarzieri.



Nr. crt.	Risc identificat	Măsurile de atenuare a riscului
26.	Situatia in care intarzierile de plata cauzeaza incapacitatea de a efectua plati aferente proiectului.	Se va realiza estimarea unei reesalonare a platilor, se va analiza posibilitatile de efectuare a platilor din alte surse si va mentine legatura, chiar renegocierea clauzelor contractuale, cu furnizorii pentru minimizarea riscului de intrerupere a activitatilor.
27.	Situatia in care s-au inregistrat intarzieri de plati si nu s-a facut corelarea cheltuielilor cu graficul cererilor de rambursare, demonstrand posibilitatea de a se inregistra din nou intarzieri.	Echipele de management va analiza riscurile privind fluxurile de plati si graficul cererilor de rambursare si, pe baza situatiilor anterioare si a capacitatii de plata și va propune un plan de reducere a riscului (inclusiv refacerea graficului cererilor de rambursare).
28.	Situatia in care informatiile financiare nu sunt incarcate in MySMIS conform termenelor asumate.	Responsabilul financiar al solicitantului va verifica stadiul incarcarii informatiilor financiare in MySMIS si va finaliza cu echipa sa procedura de incarcare a informatiilor financiare, fiecare dintre parti asumandu-si partea aferenta de responsabilitate.
29.	Situatia in care in urma incarcarii datelor in MySMIS, sistemul genereaza mesaje de eroare.	Se va analiza caz cu caz tipul de mesaj de eroare si se va decide daca este o eroare de operator de introducere de date sau o eroare de logica a formarii primare a datelor (potentiale conflicte intre raspunsurile la interogari MySMIS). In cazul in care nu exista astfel de erori se va lua legatura cu operatorul MySMIS pentru a rezolva problema.
30.	Situatia in care un anumit expert intarzie implementarea activitatilor/sarcinilor ce ii revin insa nu constientizeaza repercursiunile asupra desfasurarii generale a proiectului.	Se va asigura, ca toti expertii isi cunosc responsabilitatile in cadrul proiectului precum si termenele-limita de realizare a actiunilor / activitatilor. In cazul in care un expert intarzie nejustificat in implementarea activitatilor, se va analiza cauzele care au dus la intarziere si probabilitatea ca acest expert sa nu isi duca la indeplinire obiectivele. Se va incerca solutionare a situatiei, in functie de importanta actiunilor expertului pentru derularea generala a proiectului, prin consultare directa oferita expertului si re-asumarea responsabilitatilor sau se va lua in calcul inlocuirea expertului.
31.	Exista riscul ca dupa incheierea contractelor cu castigatorul licitatiei, acesta sa nu respecte specificatiile, calitatea prestatiei fiind sub cerinte.	Echipele de implementare a proiectului va monitoriza atent, periodic, activitatile ce urmeaza sa le desfasoare operatorii economici carora li s-au atribuit contractele de furnizare/servicii.





Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
32.	Situatia in care o firma subcontractanta se afla in incapacitatea de a finaliza contractul.	Echipele de management va monitoriza stadiul serviciilor si livrării produselor subcontractate si va reactiona rapid la sesizarea unei intarzieri sau nereguli, propunand Managerului de proiect o solutie rapida fiabila de rezolvare a situatiei.
33.	Situatia in care intarzierea uneia dintre activitati cauzeaza incapacitatea de a incepe implementarea altei activitati.	Echipele de implementare a proiectului va analiza logica implementarii activitatilor si va acorda o atentie deosebita activitatilor care trebuie implementate concomitent sau succesiv (spre exemplu, selectia grupului tinta urmata de activitati cu grupul tinta).
34.	Situatia in care expertii nu monitorizeaza gradul de atingere a obiectivelor, respectiv a rezultatelor sau nu compara rezultatele obtinute cu indicatorii proiectului.	Echipele de management va examina continuu contextul, resursele (inputs), realizarile imediate (outputs), rezultatele si impactul proiectului, sesizand si informand expertii de diferentele observate.
35.	Imposibilitatea derularii activitatilor din cauza problemelor de cash-flow.	Beneficiarul va efectua o analiza de flux de numerar, previziuni financiare si va asigura un plan de fluidizare a veniturilor si cheltuielilor, tinand cont inclusiv de sursele financiare alternative, daca exista.
36.	Timpul insuficient si subestimarea timpului necesar derularii unei activitati conduce la intarzieri si incapacitatea de a finaliza activitatea in termenul stabilit.	Solicitantul va actualiza, la preluarea contractului, activitatile, resursele necesare si va propune ajustari cu privire la durata unora dintre activitati, acolo unde este necesar, pentru evitarea supraincarcarii si intarzierilor.
37.	Resursele materiale insuficiente cauzeaza imposibilitatea derularii activitatilor la nivelul optim de calitate.	Solicitantul va analiza resursele disponibile si posibilitatile de alocare a resurselor, propunand modificari in functie de rezultatele analizei, inclusiv modificari de buget pentru a asigura resursele materiale suficiente activitatilor proiectului, dar si gasirea de surse alternative ce ar putea sa sustina alocarea de noi resurse necesare proiectului.
38.	Situatia in care lipsesc resurse necesare in implementarea activitatilor sau se inregistreaza discrepante intre resursele alocate diferitelor activitati.	In situatia in care Solicitantul observa o alocare de resurse neconforma cu nevoile reale, va analiza bugetul si resursele disponibile si va propune eventuale modificari de buget sau alocari suplimentare de resurse.
39.	Expertiza insuficienta a unuia/unora dintre experti, pune in pericol atingerea obiectivelor si	Beneficiarul, prin managerul de proiect, dar si va monitoriza calitatea indeplinirii sarcinilor. In functie de gravitatea situatiei, se vor propune solutii



Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
	indicatorilor proiectului.	imediate, precum sprijin informational/training, mergand pana la propunerea de schimbare a expertului.
40.	Evaluarile autoritatilor si/sau beneficiarilor finali ai proiectului arata discrepante in nivelul de calitate al implementarii.	La nivelul proiectului va exista un sistem de evaluare a calitatii activitatilor proiectului ce va fi impusa la nivelul proiectului, incluzind si instrumente de masurare a calitatii. Beneficiarul, prin managerul de proiect, va analiza in permanenta evaluarile primite, elaborand rapoarte cu privire la rezultatele acestora, care vor fi aduse la cunostinta expertilor pentru remediere.
41.	Situatia in care unele dintre activitati sunt afectate de perioade ale anului cu activitate mai redusa.	In implementarea proiectului, imediat dupa contractare, se va avea in vedere perioadele in care nu se pot derula anumite activitati (perioade de concedii, sarbatori legale etc) si va reprograma activitatile inclusiv prin propunerea, acolo unde este cazul, de acte aditionale.
42.	Situatia in care expertii implicati in proiect / formatorii nu sunt la curent cu programarea activitatilor/evenimentelor/cursurilor si se afla in imposibilitate de a participa si organiza activitatea respective din cauze personale (concediu etc).	La nivelul Proiectului se va intocmi un calendar de derulare a activitatilor ce va fi in permanenta actualizat. Expertii/formatorii implicati vor fi in permanenta la curent si isi vor exprima disponibilitatea pentru perioadele planificate. Solicitantul va stabili un termen pana la care expertii vor confirma derularea activitatii si respectiv participarea.
43.	Situatia in care un anumit tip de indicator nu poate fi atins din cauze externe legate de recesiune economica sau migratia fortei de munca (exemplu: integrarea in munca a somerilor).	Solicitantul va elabora si pregati rapoarte si documente justificative necesare pentru a demonstra incapacitatea de a atinge indicatorul si in functie de situatie, va pregati un plan alternativ de atingere a indicatorului, elaborand solutii alternative de derulare a activitatilor.
44.	Situatia in care exista divergente cu OI in privinta modului de calcul al unui anumit indicator	Se vor stabili criteriile clare de calcul al indicatorilor (in special a celor care implica si calcul matematic) si se va purta corespondenta de clarificare cu organismul de implementare.

Întocmit,  
Petru-Rareș Vestemean  
Specialist SIG/IT



Aprobat  
Nicolae Anușcă  
Manager de Proiect

Avizat,  
Maria-Paraschiva Bărbuleț  
Expert- Responsabil de etapa

Toți membrii echipei de proiect sunt responsabili pentru implementarea, menținerea și îmbunătățirea prezentului plan de managementul riscurilor.

