



## METODOLOGIE DE MONITORIZARE ȘI PREVENIRE A RISCURILOR

<b>Nume Document</b>	<b>METODOLOGIE DE MONITORIZARE ȘI PREVENIRE A RISCURILOR</b>  <b>-versiunea 1-</b>
<b>Regiunea</b>	<b>Nord-Vest CAREI</b>

<b>Titlu Proiect</b>	<b>„START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei”</b>  <b>POCU/717/5/1/155597</b>
----------------------	---

<b>Descrierea Documentului</b>	<i>Metodologie de monitorizare și prevenire a riscurilor. Analiza de risc și planul de acțiuni pentru minimizarea probabilității de producere (<b>preventiv</b>) și minimizarea impactului (<b>corectiv</b>) în cadrul proiectului</i>  <b>„START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei”</b>  <b>POCU/717/5/1/155597</b>
--------------------------------	---



## CUPRINS

1.	FORMULAR EVIDENȚĂ MODIFICĂRI.....	3
2.	DOCUMENTE DE REFERINȚĂ.....	3
3.	CADRUL GENERAL .....	3
4.	SCOP .....	4
5.	PREVEDERI GENERALE.....	4
6.	IDENTIFICAREA ȘI EVALUAREA RISCURILOR.....	5
7.	PLAN DE ACȚIUNE .....	6
8.	MONITORIZAREA IMPLEMENTĂRII MĂSURILOR DE CONTROL.....	6
9.	MANAGEMENTUL RISCURILOR .....	6

### 1. FORMULAR EVIDENȚĂ MODIFICĂRI



Nr. Crt.	Ed.	Data Ed.	Rev.	Data Rev.	Pag.	Descriere modificare	Semnătura
1.	I	.....	N/A	N/A	Tot	Elaborare versiunea 1	

## 2. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

- ▶ Cererea de Finanțare a proiectului „START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei” POCU/717/5/1/155597 cu toate anexele sale;
- ▶ Acordul de Parteneriat;
- ▶ Contractul de Finanțare semnat de AM și AASP PROSOCIAL;
- ▶ Ghidul Solicitantului – Condiții Generale;
- ▶ Ghidul Solicitantului – Condiții Specifice;
- ▶ Manualul Beneficiarului cu toate anexele sale;
- ▶ Manualul de identitate vizuală;
- ▶ Ordine de Ministru relevante;
- ▶ Instrucțiuni, Decizii AM – după caz.

## 3. CADRUL GENERAL

*Prezenta metodologie (versiunea 1) este elaborată cu scopul de a descrie modalitatea în care se asigură monitorizarea și prevenirea riscurilor în cadrul proiectului proiectului „START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei” POCU/717/5/1/155597, astfel încât acesta să fie implementat și finalizat cu succes.*

*Prin utilizarea prezentei metodologii, atât managerul/ coordonatorii, cât și echipa de proiect vor putea derula și finaliza activitățile aferente proiectului cu mai multă ușurință, mai predictibil și mai consistent astfel încât acesta să fie implementat și finalizat cu succes.*

**Prezenta metodologie** va fi aplicată de către **toți experții** implicați în activitatea de management și de coordonare a proiectului „START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei” POCU/717/5/1/155597, în toate locațiile de implementare ale acestuia.

## PROCEDURA DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

a proiectului “START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei”



## 4. SCOP

Procedura are drept **scop** modalitatea de stabilire a riscurilor și managementul acestora (registrul riscurilor, plan de acțiune pentru diminuarea riscurilor, plan de acoperire a funcțiilor sensibile în cadrul echipei de implementare, sistem de semnalare și tratare a disfuncționalităților) pentru implementarea proiectului “**START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei**”

## 5. PREVEDERI GENERALE

Procedura de stabilire și management al riscurilor urmărește:

- Să mențină amenințările în limite acceptabile;
- Să ia decizii adecvate pentru exploatarea oportunităților;
- Să contribuie la îmbunătățirea performanțelor proiectului.

### DEFINIȚII:

**Managementul riscurilor** – Procesul care vizează identificarea, evaluarea, gestionarea (inclusiv tratarea) și constituirea unui plan de măsuri de atenuare a riscurilor, revizuirea periodică, monitorizarea și stabilirea responsabilităților.

**Evaluarea riscului** – Evaluarea impactului materializării riscului, în combinație cu evaluarea probabilității de materializare a riscului.

**Expunere la risc** – Consecințele, ca o combinație de probabilitate și impact, pe care le poate resimți o entitate în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul se materializează.

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

**Impactul** – Reprezintă consecința/ efectele generate asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Dacă riscul este o amenințare, consecința asupra rezultatelor este negativă, iar dacă riscul este o oportunitate, consecința este pozitivă.

**Măsuri de control** – Acțiuni stabilite pentru gestionarea riscurilor.

**Registrul de riscuri** – Document în care se consemnează informațiile privind riscurile identificate.

**Risc inerent** – Riscul privind îndeplinirea obiectivelor, în absența oricărei acțiuni pe care ar putea-o lua conducerea, pentru a reduce probabilitatea și/sau impactul acestuia.

**Risc rezidual** – Riscul privind îndeplinirea obiectivelor, care rămâne după stabilirea și implementarea răspunsului la risc.

## 6. IDENTIFICAREA ȘI EVALUAREA RISCURILOR

- 1) Managerul de proiect va identifica riscurile care afectează atingerea obiectivelor specifice;
- 2) Identificarea riscurilor implică atât identificarea inițială a riscurilor din perspectiva activităților care contribuie la realizarea obiectivelor, dar și identificarea potențialelor riscuri care sunt cauzate de schimbări organizatorice sau modificări legislative.
- 3) Personalul AASP PROSOCIAL identifică și evaluează riscurile în raport cu activitățile în care e implicat și raportează către manager.
- 4) Identificarea unui risc constă în:
  - a. Definirea corectă a riscului, având în vedere că riscul este o situație incertă, un eveniment care poate să apară și să afecteze o activitate. O problemă identificată trebuie prezentată și discutată în cadrul echipei, astfel încât să nu devină un risc.
  - b. Evaluarea riscului:
    - ✓ Estimarea probabilității de apariție a riscului se va defini pe o scală cu trei trepte

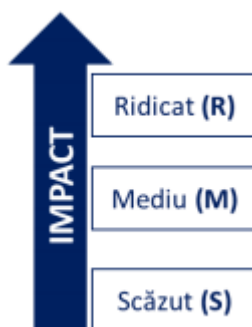
Scăzută, Medie, Ridicată

- ✓ Estimarea impactului asupra obiectivelor

Riscul poate avea un impact scăzut, Riscul poate avea un impact mediu, Riscul poate avea un impact major

- ✓ Estimarea expunerii la risc, respectiv estimarea consecințelor la nivelul proiectului și organizației.
- ✓ Ca instrument de evaluare, se va utiliza scala de probabilități de mai jos:

PROBABILITATE		
Scăzută	Medie	Ridicată
0 ... 20%	20% ... 80%	80% ... 100%





## 7. PLAN DE ACȚIUNE

- Se va stabili o legătură directă între planul de acțiune (asociat cu activitățile derulate pentru atingerea obiectivelor asumate de către AASP Prosocial și planul de măsuri elaborat pentru gestionarea riscurilor.
- Planul de acțiune e în strânsă legătură cu obiectivul general, obiectivele specifice și activitățile proiectului “**START pentru integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din Carei**”.
- Procesul de gestionare a riscurilor necesită implicarea a cât mai multor factori, atât a celor cu funcții de conducere (Manager, Consiliu Director), cât și a celor cu atribuții executive din cadrul AASP Prosocial.

## 8. MONITORIZAREA IMPLEMENTĂRII MĂSURILOR DE CONTROL

- Măsurile de control privind gestionarea riscurilor trebuie să asigure un nivel acceptabil al riscurilor, astfel încât acestea să se afle în limita de toleranță acceptată.
- Procesul de monitorizare a implementării măsurilor de control se realizează prin intermediul ședințelor Consiliului Director al AASP Prosocial și a ședințelor echipei operative.
- Planul de implementare a măsurilor de control cuprinde: denumirea riscului, măsurile de control, termenele de implementare, responsabilii cu implementarea măsurilor de control.

## 9. MANAGEMENTUL RISCURILOR

**Managementul riscurilor** reprezintă un **proces complex de identificare, analiză și răspuns** la posibile riscuri, 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.

**Managementul riscurilor** cuprinde **totalitatea metodelor sau mijloacelor** prin care se **gestionează incertitudinea**, ca bază majoră a factorilor de risc în **scopul îndeplinirii obiectivelor planificate**. **Managementul riscurilor** unui proiect cuprinde acele **proces** care permit **identificarea, analiza și atenuarea/ evitarea riscurilor unui proiect**.

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;
- ✓ **identificarea riscurilor semnificative/strategice**, care pot afecta eficacitatea și eficiența activităților aferente obiectivelor specifice, fără a ignora regulile și regulamentele;
- ✓ **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.



Aceasta implică:

- **MAXIMIZAREA** consecințelor evenimentelor **POZITIVE** și
- **MINIMIZAREA** consecințelor evenimentelor **DEFAVORABILE**

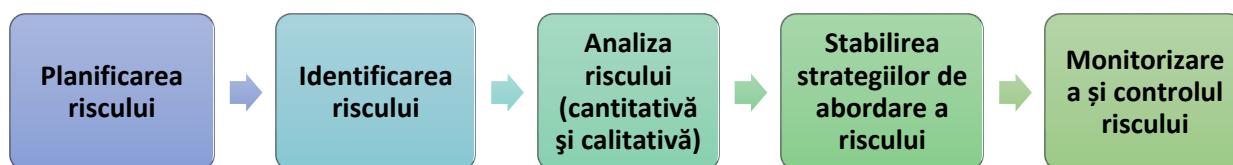
care pot să apară pe durata ciclului de viață al unui proiect.

Management riscului este un **proces ciclic**, care se **desfășoară pe toată perioada derulării unui proiect** sau a unei activități, și presupune **parcursirea a cinci etape de lucru**.

Printr-o **abordare riguroasă și constantă** la nivelul tuturor activităților proiectului se poate ajunge la un **control eficient asupra rezultatelor stabilite** și la **reducerea factorilor de risc**.

Astfel, va fi adoptat un **stil de management proactiv**, ceea ce înseamnă că este necesară conceperea și implementarea unor măsuri axate pe **identificarea riscurilor posibile**, înainte ca ele să se materializeze și să producă consecințe nefavorabile asupra obiectivelor stabilite.

**PRINCIPALELE ETAPE DE LUCRU SPECIFICE MANAGEMENTULUI RISCURILOR UNUI PROIECT** sunt:



## • PLANIFICAREA RISCURILOR

**Primul pas în procesul de management al riscului** constă în planificarea acestuia, respectiv **stabilirea persoanelor care răspund de fiecare risc în parte**, pe toate nivelele ierarhice și pe toate categoriile de risc.

Ca în orice altă activitate de planificare, nici în planificarea riscului nu sunt acceptate erori, deoarece acestea pot conduce la consecințe dintre cele mai nefavorabile.

Activitatea de planificare presupune **răspunsul la câteva întrebări esențiale**, și anume:

- **Cine** are cea mai mare **responsabilitate** în procesul de **management al riscului**?
- **Cum** trebuie să fie **canalizat efortul de abordare a riscului**?
- **Ce instrumente și metode** se pot utiliza?



## • IDENTIFICAREA RISCURILOR

Riscurile posibile ce provin din interacțiunile aflate în raport cu activitățile și procesele specifice dezvoltării produsului, dintre partenerii care se ocupă de realizarea proiectului, organizația aflată la originea dezvoltării proiectului și părțile interesate trebuie **identificate și înregistrate**.

**Identificarea riscurilor** se face în mod conștient, înregistrându-se **motivele** pentru care au fost acceptate.

**Identificarea riscurilor** reprezintă **o etapă foarte importantă** a managementului riscurilor, stând la **baza întregului proces**. În această etapă **se determină riscurile** care pot să afecteze proiectul, sunt studiate **caracteristicile specifice** fiecărei forme de risc.

Identificarea riscurilor se referă atât la **riscurile interne**, care țin de **competența echipei de elaborare a proiectului**, cât și la cele **externe**, provenite **din afara proceselor specifice proiectului**.

Identificarea ia în considerare nu numai **riscurile** legate de **cost, timp și realizarea proiectului**, dar și riscuri din **alte sfere** cum sunt: **calitatea serviciilor, securitatea, încrederea, răspunderea profesională, tehnologia informației, siguranța, sănătatea, mediul înconjurător** etc.

De asemenea, trebuie identificate **riscurile** ce rezultă din aplicarea unor **noi tehnologii/ procese** în cadrul dezvoltării proiectului.

**Identificarea riscurilor** se poate realiza prin mai multe **metode** cum ar fi:

- Chestionare
- Brainstorming
- Jurnale
- Modele comportamentale
- Diagrame
- Diagramele de flux
- Ședințe periodice cu personalul implicat



3

## • ANALIZA RISCURILOR (CANTITATIVĂ ȘI CALITATIVĂ)

**Analiza riscului** este **procesul de examinare** atât **calitativă**, cât și **cantitativă** a **impactului** pe care îl poate avea **fiecare risc** în parte în cazul în care acesta se manifestă în derularea proiectului sau a activității.

În această fază a procesului de management al riscului, managerul de proiect estimează **impactul** pe care îl poate avea apariția unui eveniment de risc asupra activității sau proiectului în derulare, estimare care se concretizează în **aprecieri calitative** și **cantitative** ale efectelor produse de manifestarea acestuia. **În funcție de probabilitatea și dimensiunea impactului** evenimentului de risc, **managerul poate lua sau nu în calcul situația respectivă.**

**ANALIZA CALITATIVĂ:** rezultatele analizei calitative a riscului sunt mai puțin exacte, ele având mai mult un **caracter orientativ** decât unul precis. Dacă nu sunt satisfăcătoare aceste rezultate, managementul riscului pune la dispoziție și analiza cantitativă care prezintă rezultate în formă cifrică ca urmare a calculelor făcute.

**ANALIZA CANTITATIVĂ** se referă la **stabilirea nivelului impactului** unui eveniment de risc. Dacă nu poate fi dată o probabilitate exactă a apariției unui astfel de eveniment, poate fi calculată **dimensiunea pierderilor** sau **deprecierilor generate.**

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.

4

## • STABILIREA STRATEGIILOR DE ABORDARE A RISCULUI

Pasul patru în procesul de management al riscului constă în **elaborarea strategiilor de abordare a riscurilor identificate și analizate anterior.**

În acest sens există o serie întreagă de **metode și proceduri** cu ajutorul cărora se pot stabili **tactici de abordare.**

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.

**Elaborarea strategiilor de abordare și a 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 și **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 **NU** vor fi **create noi riscuri**.

## STRATEGII APLICABILE MANAGEMENTULUI RISCURILOR:

### ❖ **Acceptarea (tolerarea) riscurilor**

Acest tip de răspuns la risc constă în **neinițierea unor măsuri de control al riscurilor** și este adecvat pentru **riscurile inerente** a căror **exponere este mai mică decât toleranța la risc**.

Acceptarea intervine atunci când riscurile sunt **liber asumate**, sau când aplicarea unei alte strategii de răspuns la risc nu este posibilă. Această opțiune de răspuns la risc trebuie însoțită de **planuri de gestiune a riscurilor** (problemelor dificile) care să abordeze tratarea impactului atunci când riscul se materializează.

**Tolerarea/acceptarea riscurilor** este o **strategie** recomandată în cazul **riscurilor cu o expunere mică**.

### ❖ **Monitorizarea permanentă a riscurilor**

Acest tip de răspuns la risc constă în acceptarea riscului cu condiția menținerii sale sub o permanenta supraveghere. Probabilitatea este parametrul supravegheat cu precădere, deoarece strategia monitorizării se aplica în cazul riscurilor cu impact semnificativ, dar cu probabilitate mică.

Aplicarea unei astfel de strategii necesită o **analiză atentă a riscurilor cu probabilitate mică de apariție**, dar cu un **impact ridicat**, în cazul în care obiectivele afectate sunt strategice pentru proiect..

### ❖ **Evitarea riscurilor**

Această strategie de răspuns la risc constă în **eliminarea activităților (circumstanțelor) care generează riscurile**.

Aplicarea strategiei de evitare a riscurilor poate fi avută în vedere **pentru o serie de activități "suport"**, în cazul în care nu există altă modalitate de a controla riscurile în limite tolerabile.

### ❖ **Transferarea (externalizarea) riscurilor**

Această strategie de răspuns la risc constă în **încredințarea gestionării riscului unui terț** care are expertiza necesară gestionării aceluia risc, încheindu-se în acest scop un contract.

Transferarea reprezintă o **activitate de reorganizare**, astfel încât riscul să fie transferat la o altă structură, care este mai capabilă sau specializată în gestionarea unor astfel de riscuri. Această opțiune este benefică mai ales în cazul **riscurilor financiare și patrimoniale**.

## ❖ **Tratarea (atenuarea) riscurilor**

Opțiunea tratării (atenuării) riscurilor constă în faptul că, în timp ce Beneficiarul va continua să desfășoare activități care generează riscuri, aceasta va lua măsuri (implementează **instrumente de control intern**) pentru a **menține riscurile în limite acceptabile (tolerabile)**. Aceasta este abordarea cea mai frecventă pentru majoritatea riscurilor.



### • **MONITORIZAREA ȘI CONTROLUL RISCULUI**

Ultimul pas al managementului riscului este **monitorizarea și controlul**. Această activitate reprezintă faza care **închide ciclul procesului de management al riscului**, aici efectuându-se operațiuni care în anumite situații pot relua întregul proces, respectiv se revine la primul pas.

**Faza de monitorizare și control a riscului este foarte necesară pentru a putea evita situațiile surpriză. Scopul principal al acestei faze este acela de a cunoaște apariția unor situații noi de risc, sau apariția unor modificări ale parametrilor existenți, preîntâmpinând astfel posibilele surprinderea managerului de proiect cu evenimente necunoscute.**

<b>Responsabilități</b>	<b>Numele și prenumele</b>	<b>Funcția</b>	<b>Data</b>	<b>Semnătura</b>
Elaborat	Tîrnăcop Valentin	Manager Proiect	06.10.2022	