



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Cum sa implementezi proiecte finantate european

curs practic 3

4. Managementul riscurilor

Managementul riscurilor este procesul prin care riscurile in cadrul proiectului sunt identificate si minimizate. Prin controlarea riscurilor la nivelul proiectului se poate realiza:

- Crearea unor bugete si termene de realizare mai eficiente
- Siguranta in realizarea la timp a obiectivelor
- Cresterea sansei de succes a proiectului

Etape

1. Identificarea riscurilor.

Orice membru al echipei poate identifica un risc nou, neidentificat in etapa de programare. Se realizeaza:

- Completarea unui document de evidenta a riscului
- Se identifica masuri de minimizare si evitare a riscului

2. Analiza riscului

Documentul de evidenta a riscului este inaintat managerului de proiect care investigheaza riscul si determina prioritatea acestuia. La determinarea prioritatii riscului se are in vedere:

- Obiectivele proiectului sunt posibil a fi afectate de risc
- Criteriile de calitate sunt posibil a fi afectate de risc
- Termenele de realizare a activitatilor sunt posibil a fi afectate de risc
- Resursele proiectului sunt posibil a fi afectate de risc
- Bugetul proiectului e posibil a fi afectat de risc

In situatia in care managerul de proiect apreciaza ca nu este un risc de importanta mare dar este totusi necesara o actiune imediata, se vor lua masuri de evitare, transfer sau minimizare a riscului.

3. Luarea de actiuni referitoare la risc

In functie de potentialul impact al riscurilor asupra proiectului vor fi luate urmatoarele masuri:



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- Ignorarea riscului in situatia in care nu este pericol sa actioneze
 - Validarea riscului si solicitarea de informatii suplimentare necesare in luarea deciziei
 - Decizia asupra actiunilor de evitare, transfer sau minimizare a riscului
- Managerul de proiect este responsabil de planificarea si implementarea acestor actiuni de monitorizare a riscurilor , minimizare sau evitare a lor.

Implicarea membrilor echipei in Managementul riscurilor

Funcția	Responsabilitati
Membru in echipa	Identifica riscurile din proiect Completeaza documentul de evidenta a riscului Realizeaza toate sarcinile care ii sunt date de managerul de proiect privitoare la riscuri Transmiterea de informatii suplimentare daca sunt solicitate
Managerul de proiect	Analizeaza riscurile in vederea determinarii prioritatii acestora Implementeaza actiuni pentru riscurile medii si scazute Informeaza echipa proiectului cu privire la riscurile mari Reanalizeaza riscurile dupa luarea masurilor de reducere
Managerul tehnic	Analizeaza riscurile cu prioritate mare anuntate de managerul de proiect Identifica actiunile ce trebuiesc luate pentru evitarea, transferul sau micșorarea riscurilor prioritare Sprijina managerul de proiect in implementarea actiunilor de diminuare si evitare a riscurilor

Metodologia de management a riscurilor

Documente ce se vor realiza:

4.1 Fișa riscului

se completează de către orice membru al echipei de implementare, atunci când identifică un risc în cadrul proiectului și se înaintează managerului de proiect

Identificarea proiectului	Detalii privind riscul	Detalii privind riscul	Probabilitatea de apariție a riscului	Măsuri preventive	Măsuri de diminuare a riscului	Documente suport

Identificarea proiectului

Nume proiect: (proiectul la care se raportează riscul)

Manager de proiect:(numele persoanei responsabile pentru evitarea riscului)

Detalii privind riscul



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

ID-ul riscului: codificare pentru fiecare risc

Persoana care a identificat riscul: numele persoanei

Data la care s-a elaborat fișa riscului: zz/ll/aaaa (nr. lunii proiectului)

Descrierea riscului

Descrierea succintă a riscului identificat și a impactului său asupra proiectului din perspectiva obiectivelor, a bugetului, a timpului alocat proiectului

Probabilitatea de apariție a riscului

Se identifică Impactul riscului:

Se identifică măsuri de control al riscului

Măsuri preventive:

Identificarea oricărei acțiuni ce ar putea fi demarată pentru a preveni producerea riscului

Măsuri de diminuare a riscului:

Identificarea acțiunilor ce trebuie demarate, în situația în care riscul se produce, pentru a diminua impactul acestuia asupra proiectului

Documente suport:

Se identifică eventualele documente ce pot susține viabilitatea riscurilor și măsurilor de prevenire/diminuare a acestora

Semnătura:

Data:

4.2 Registrul riscului

evidența riscurilor și a măsurilor de prevenire/diminuare

Sumar			Descriere				Acțiuni preventive				diminuare risc			
ID risc	Data	Persoana	Risc	Impact	Prob.de apariție	Grad de expunere	Descriere	Resurse	Data	Responsabil	Decizie	Resurse	Data	Responsabil

Rolurile membrilor echipei de implementare în managementul riscului

În cadrul procesului de management al riscului, rolurile și responsabilitățile echipei de implementare în scopul evitării sau diminuării efectelor negative se împart în trei categorii:

1. Rolurile și responsabilitățile membrilor echipei de implementare:



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- identificarea riscurilor în cadrul proiectului;
- completarea fișei riscului pentru fiecare dintre riscurile identificate și înaintarea acestora către managerul de proiect;
- implementarea măsurilor de prevenire/reducere a riscurilor stabilite de către managerul de proiect;

Rolurile și responsabilitățile managerului de proiect:

- analiza tuturor riscurilor și prioritizarea acestora;
- implementarea de acțiuni pentru riscurile cu efecte reduse și medii;
- prezentarea riscurilor cu efecte majore membrilor echipei de management;
- implementarea măsurilor de prevenire/diminuare a riscurilor majore, stabilite de către echipa de management;
- analiza efectelor după implementarea măsurilor de prevenire/diminuare a riscurilor.

Rolurile și responsabilitățile echipei de management a proiectului:

- analiza riscurilor cu efecte majore, prezentate de managerul de proiect;
- identificarea măsurilor de prevenire/diminuare a riscurilor majore;
- acordare de sprijin managerului de proiect pentru implementarea oricăror măsuri de prevenire/diminuare a riscurilor.

4.3 Măsuri de control al riscurilor

Tipuri de acțiuni:

1. **Ignorarea riscului** - este situația în care managerul de proiect decide că nu trebuie să prevadă acțiuni de răspuns la respectivul risc.

Motive pentru care se poate decide a ignora riscul :

- potențialul impact al riscului nu este destul de substanțial pentru a cere o replica la risc (riscurile de nivel mic si multe dintre riscurile de nivel mediu)
- impactul negativ nu merită costul și efortul cerut pentru managementul riscului ;
- nu există activități rezonabile și practice disponibile pentru managementul riscului(nu există o metodă bună pentru managementul riscului, chiar dacă riscul a fost identificat și este mare).

2. **Monitorizarea riscului** - managerul este atent pentru a observa dacă riscul apare sau nu pe parcursul derulării proiectului. Dacă riscul pare probabil să se manifeste, echipa trebuie să formuleze un răspuns la risc. Această abordare poate funcționa pentru riscuri serioase dar care este posibil să nu



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

se manifeste. Această tactică se recomandă și în situația în care a fost identificat un risc asupra căruia trebuie aplicat un management corespunzător, dar acest eveniment este în viitorul îndepărtat. O abordare mai potrivită este monitorizarea riscului lunar. Este posibil ca după un timp riscul să dispară din cauza altor circumstanțe.

3. *Evitarea riscului* - presupune eliminarea cauzei care determină problema. Se aplica atunci când expunerea la risc este mult prea mare și se decide înlocuirea factorului care ar putea cauza riscul. Acest lucru poate însemna evitarea unei acțiuni, schimbarea unui furnizor, reconfigurarea unui proces. Aceasta este o cale foarte eficientă de a elimina riscurile, dar poate fi folosită doar în circumstanțe unice și, mai ales, nu pot fi evitate toate riscurile. De cele mai multe ori, evitarea tuturor riscurilor ar presupune schimbarea scopului proiectului, reconfigurarea completă a activităților sau a planificării calendaristice, modificarea bugetului sau a deciziilor legate de alte achiziții.

4. *Mutarea riscului* - responsabilitatea pentru managementul riscului poate fi mutată din proiect prin numirea altei entități sau terțe părți. Aceasta presupune asigurare sau externalizarea unui serviciu. Acordarea unei funcții către terță parte poate elimina riscul pentru echipa de proiect. Această terță parte poate avea o expertiză care îi permite să lucreze fără riscuri.

5. *Temperarea riscului* - presupune reducerea expunerii la risc prin scăderea probabilității de apariție a acestuia. Temperarea riscului înseamnă că sunt stabiliți un set de pași proactivi pentru ca riscul să nu apară, sau pentru ca impactul acestuia să fie minimizat.

Model plan de management riscuri

Riscurile și măsurile de contracarare a acestora

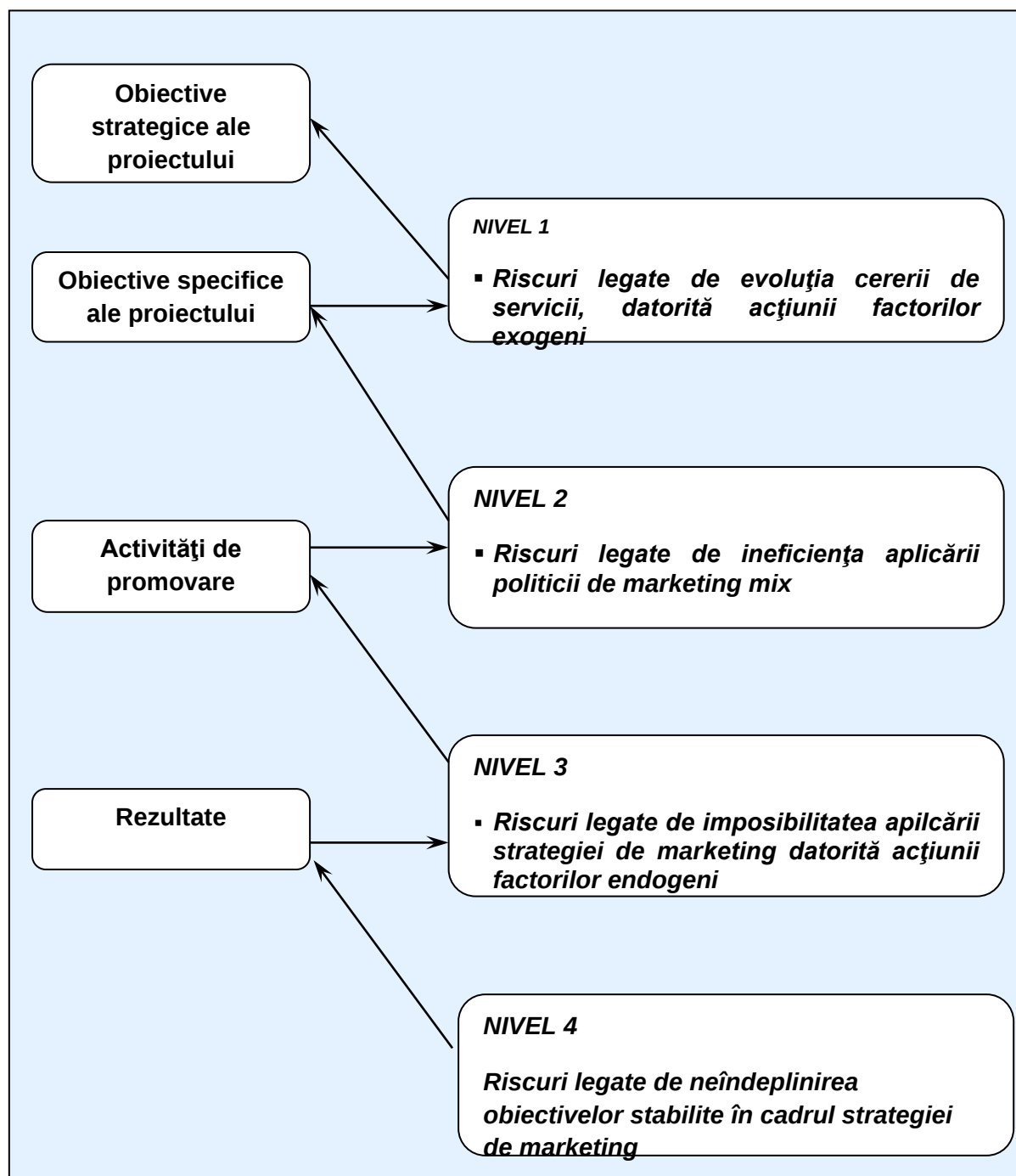
Riscurile identificate în cadrul implementării proiectului și măsurile prevăzute pentru diminuarea efectelor în cazul materializării acestor riscuri sunt evidențiate în figura următoare:



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990



Nivelul 4. Neatingerea obiectivelor stabilite în cadrul strategiei de marketing. Manifestarea acestui risc apare ca urmare a incidenței:



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- factorilor exogeni;
- factorilor endogeni;

Nivelul 3. Riscurile abordate la acest nivel sunt legate de:

- imposibilitatea aplicării strategiei de marketing datorită acțiunii factorilor de risc endogeni:

Dificultăți tehnice legate de echipamentele folosite, lipsa resurselor financiare necesare, incompetența resurselor umane, postarea unor informații irelevante pentru grupul țintă, dificultăți în înțelegerea unui conținut specializat.

Nivel 2. Riscurile legate de ineficiența mixului de marketing au în vedere adoptarea unor variabile inadecvate pentru definirea, elaborarea și aplicarea politicilor de produs, preț, promovare și plasament.

Nivel 1. Riscurile abordate la acest nivel sunt legate de:

- acțiunea factorilor de risc exogeni asupra cererii:

Evoluția în direcția opusă a comportamentului clienților existenți și potențiali față de inovare, transfer tehnologic, colaborare cu centrul de transfer tehnologic, estimarea greșită a impactului asupra grupului țintă corelat cu o vizibilitate scăzută, impactul legislativ asupra funcționării firmei.

Măsuri de administrare a riscurilor

Procesul gestionării riscurilor se desfășoară pe parcursul a trei etape principale:

- (A) identificarea;
- (B) evaluarea;
- (C) tratamentul (managementul) riscurilor.

(A) Identificarea riscurilor

Principalele riscuri susceptibile să afecteze proiectul se pot clasifica astfel:

- **riscuri interne:**
 - Riscul tehnic de furnizare de servicii specifice la nivelul și calitatea solicitate de piață;
 - Riscul aferent migrării angajaților;
 - Riscul de realizare a achizițiilor de servicii pe baza cărora s-a prognozat creșterea anumitor volume a activităților;
 - Riscul financiar : de întreținere, de plată a salariilor ;



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

➤ Riscul de furnizare a serviciilor suport.

▪ **riscuri externe:**

- Riscul legislativ: modificarea legislației cu privire la transferul tehnologic sau legislația privind activitățile firmelor;
- Riscul de impact asupra grupului țintă: nu se obține impactul așteptat;
- Riscul de vizibilitate.

(B) Evaluarea riscurilor

Această etapă este utilă în determinarea priorităților în alocarea resurselor pentru controlul și finanțarea riscurilor. Estimarea riscurilor presupune conceperea unor metode de măsurare a importanței riscurilor precum și aplicarea lor pentru riscurile identificate.

Evaluarea riscurilor presupune cuantificarea dimensiunilor riscurilor potențiale, prin delimitarea riscurilor în funcție de **gravitatea consecințelor de producere a lor** – abordare ordinală.

Abordarea ordinală

Abordarea ordinală a probabilității de apariție a riscurilor s-a făcut în funcție de frecvență (probabilitatea de producere a evenimentului) și severitatea consecințelor (impactul pe care îl poate avea asupra strategiei fenomenul vizat). În acest caz, poziționarea riscurilor în diagrama riscurilor este **subiectivă** și se bazează doar pe expertiza experților implicați în elaborarea studiului de risc.

Pentru aceasta etapă, esențială este matricea de evaluare a riscurilor, în funcție de probabilitatea de apariție și impactul produs.

Probabilitate	IMPACT		
	MIC	MEDIU	MARE
MICĂ	Transmiterea unor informații tardive sau eronate către clientii potențiali sau existenți.	Imposibilitatea furnizare de servicii specifice la nivelul și calitatea solicitate de piață	Conținutul serviciilor furnizate este inadecvat pentru grupul țintă;



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

MEDIE		Vizibilitatea firmei ca si Centru de transfer tehnologic nu este la nivelul dorit.	Lipsa resurselor financiare pentru plată a salariilor, alte cheltuieli curente ale firmei.
MARE			Modificarea legislației cu privire la transferul tehnologic sau legislația privind activitățile firmelor

Matricea riscurilor

Legenda:

	→	Riscul se poate ignora
	→	Este necesară luarea unor precauții
	→	Se impune un plan de acțiune

Matricea poate fi folosită în stabilirea strategiei de management astfel:

- riscurile din prima categorie (frecvență mică, severitate redusă) – pentru acest tip se recomandă **tehnici de reținere a riscului**;
- pentru riscurile din a doua categorie (frecvență mică și severitate ridicată), este recomandată **asigurarea**, deoarece materializarea lor ar avea un impact foarte puternic asupra companiei;
- pentru riscurile din a treia categorie (frecvență mare, severitate scăzută) se impun a fi aplicate **tehnici de control al riscului**, în scopul reducerii frecvenței de producere. Tehnicile de control vor fi combinate cu tehnicile de reținere;
- riscurile din ultima categorie (frecvență mare, severitate ridicată) ar trebui **evitate**.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

(C) Tratatamentul (managementul) riscurilor

Tehnici de control a riscului recunoscute în literatura de specialitate se împart în două mari categorii:

- tehnici care reduc probabilitatea de apariție a riscurilor (frecvența);
- tehnici care reduc impactul riscurilor (severitatea).

Din categoria tehnicilor care reduc probabilitatea de apariție a riscurilor fac parte:

- evitarea riscului;
- prevenirea pierderilor.

Din categoria tehnicilor care reduc impactul riscurilor fac parte:

- reducerea pierderilor;
- dispersia expunerilor la pierderi;
- transferul contractual al riscului.

Aceste tehnici de control a riscului pot fi adaptate la riscurile identificate la proiect, astfel:

Matricea de management al riscurilor			
Nr. crt.	Risc	Tehnici de control	Măsuri de management al riscurilor
1	Transmiterea unor informații tardive sau eronate către clienții potențiali sau existenți.	Reducerea riscului	Reducerea riscului este posibilă prin verificarea informațiilor transmise pe nivele de responsabilitate în cadrul firmei și urmărirea îndeplinirii solicitărilor clienților prin grafice de realizare completate în timp real. Informațiile se vor identifica și actualiza pe baza unui grafic în vederea furnizării acestora în timp util beneficiarilor de transfer tehnologic sau activități suport.
2	Imposibilitatea furnizării de servicii specifice la nivelul și calitatea solicitate de	Evitarea riscului	Pentru prevenirea riscului personalul Centrului va urma cursuri de formare la furnizori europeni de formare, prin serviciile achiziționate prin proiect.



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Matricea de management al riscurilor			
Nr. crt.	Risc	Tehnici de control	Măsurile de management al riscurilor
	piata		
3	Conținutul serviciilor furnizate este inadecvat pentru grupul țintă;	Evitarea riscului Reducerea riscului	Conținutul serviciilor furnizate va fi elaborat de către experți cu experiență în domeniu pe baza unei analize a nevoilor identificate la nivelul beneficiarilor excluzând astfel posibilitatea furnizării de informații inadecvate. Impactul asupra grupului țintă se va asigura prin postarea pe portalul care va fi creat în cadrul proiectului de informații necesare într-o manieră accesibilă și ușor de înțeles.
4	Lipsa resurselor financiare pentru plată a salariilor, alte cheltuieli curente ale firmei.	Evitarea riscului Reducerea riscului	Activitățile proiectului sunt bugetate pe perioada de implementare a proiectului existând planificări financiare atât la nivel de proiect cât și la nivel de firmă. Odată cu finalizarea proiectului asigurarea resurselor financiare pentru funcționarea Centrului se va face din resursele proprii ale firmei în contextul sustenabilității proiectului. De asemenea resurse suplimentare vor fi obținute și din activitățile suport transferului tehnologic, inovării și incubării firmelor.
5	Vizibilitatea firmei ca și Centru de transfer tehnologic nu este la nivelul dorit.	Evitarea riscului Reducerea riscului	Centrul va fi promovat prin intermediul proiectului atât la nivel regional cât și național (adresa și descrierea Centrului va apărea în cadrul pliantelor, afișelor, bannerelor, comunicatelor de presă, conferințelor regionale, naționale și internaționale) Centrul va fi promovat inclusiv prin intermediul



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Matricea de management al riscurilor			
Nr. crt.	Risc	Tehnici de control	Măsurile de management al riscurilor
		pierderilor	rețelor de socializare (Facebook, Twitter, LinkedIn). Portalul care se va dezvolta în cadrul proiectului și care va constitui în fapt un Centru de transfer tehnologic virtual va beneficia de o strategie de promovare propusă a se realiza în cadrul proiectului.
6	Modificarea legislației cu privire la transferul tehnologic sau legislația privind activitățile firmelor	Evitarea riscului	Legislația în domeniu va fi monitorizată iar activitățile vor fi actualizate cu modificările legislative care vor intra în vigoare. De asemenea Portalul care se va dezvolta în cadrul proiectului va avea trimiteri către paginile web ale instituțiilor publice de specialitate unde se vor posta ultimele modificări legislative.