



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCUREAZĂ/ACCEȘĂ la servicii de consultanță și formare profesională pentru întreprinderile de economie socială de la funcționarea normală la sustenabilitate  
ID Proiect: 148875  
Beneficiar: Asociația Măști Inușe

AVIZAT MANAGER DE PROIECT,  
POPA GABRIELA  
*Popa*



## METODOLOGIA DE MONITORIZAREA SUBACTIVITĂȚII

1.2. Selectarea grupului țintă ce va participa la acțiunile de sprijin organizate

“Antreprenoriat cu IMPACT Social!” - POCU 879/4/16/148875





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Intinse

## METODOLOGIE INTOCMITA DE

### EXPERT IMPLEMENTARE S

Dordea Lidia

COORDONATOR P1

Visterineanu/Bogdan Ioan

COORDONATOR P2

Stan Claudia

### EXPERT INFORMARE SI CONSILIERE ANTREPRENORIALA S

Popa Adrian

### EXPERT INFORMARE SI CONSILIERE ANTREPRENORIALA P1

Necsulescu Maria Daniela

### EXPERT INFORMARE SI CONSILIERE ANTREPRENORIALA P2

Hars Nicoleta



Asociația  
Ai Incredere



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

## Cuprins

<b>Capitolul I. INTRODUCERE</b> .....	<b>4</b>
<b>Capitolul II. CONTEXT</b> .....	<b>5</b>
Economia Sociala si POCU.....	5
Antreprenoriat cu IMPACT Social!.....	5
Activitatea A1.2. si Selectarea Grupului Tinta.....	6
Criterii de Eligibilitate .....	7
Criterii de Selectie Primara .....	8
Criterii de Selectie Secundara .....	8
Criterii de Departajare .....	9
Planificarea Activitatii de Selectie a Grupului Tinta .....	10
<b>Capitolul III. REZULTATE AȘTEPTATE</b> .....	<b>11</b>
<b>Capitolul IV. MONITORIZAREA ACTIVITATII</b> .....	<b>14</b>
Managementul riscurilor.....	15



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

## Capitolul I. INTRODUCERE

De ce?

- Pentru a putea urmări progresele făcute de proiect nu doar prin intermediul activităților / indicatorilor de output, dar și prin intermediul rezultatelor.
- Pentru a demonstra succesul activității și nu în ultimul rând utilitatea sa.

*Monitorizarea activității este extrem de relevantă în contextual în care fiecare Subactivitate are un rol esențial în buna implementare a Proiectului. În plus, gestionarea eficientă a resurselor umane, financiare și materiale se poate realiza doar printr-o monitorizare atentă a subactivităților, activităților și a rezultatelor obținute în urma implementării. Desigur, și în situația atingerii on time a rezultatelor, prin monitorizare angajații din proiect pot să își îmbunătățească modul de lucru eficientizând și crescând calitatea muncii lor.*



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

## Capitolul II. CONTEXT

În cadrul acestui capitol sunt descrise elemente care au rolul de a poziționa documentul în cadrul Contextului European, National dar și al Proiectului. Capitolul ajută cititorul în a obține o mai bună înțelegere asupra importanței Metodologiei dar și a unei selecții riguroase, transparente și corecte.

### Economia Socială și POCU

În concordanță cu Recomandarea Specifică de Țară 2014 privind reducerea sărăciei, precum și cu Acordul de Parteneriat 2014-2020 și cu strategiile naționale relevante, acțiunile din cadrul priorității de investiții 9.v vor fi destinate consolidării capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă. Ca urmare, în cadrul priorității de investiții 9.v, obiectivul specific 4.16, se va avea în vedere înființarea de întreprinderi sociale, inclusiv întreprinderilor sociale de inserție, pentru integrarea pe piața muncii a persoanelor din grupurile vulnerabile și combatere a sărăciei. Dezvoltarea economiei sociale va contribui la crearea de noi locuri de muncă și la dezvoltarea serviciilor locale.

Totodată, antreprenorii în domeniul social din entitățile nou înființate vor putea beneficia de activități de consiliere/ mentorat, precum și de formare, inclusiv în domeniul social.

### Antreprenoriat cu IMPACT Social!

Implementarea proiectului "Antreprenoriat cu IMPACT social", POCU/879/4/16/148875 urmărește susținerea inițiativelor în domeniul antreprenoriatului social în mediul rural, din zonele non ITI Delta Dunării ale Județelor Constanța, Galați și Tulcea, prin furnizarea



serviciilor de formare și consiliere antreprenorială, pentru 84 persoane, precum și prin acordarea ajutorului de minimis necesar pentru înființarea a 18 întreprinderi de economie socială care să funcționeze într-o manieră auto-sustenabilă, în cadrul cărora vor fi create și ocupate 54 locuri de muncă, din care 18 locuri





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

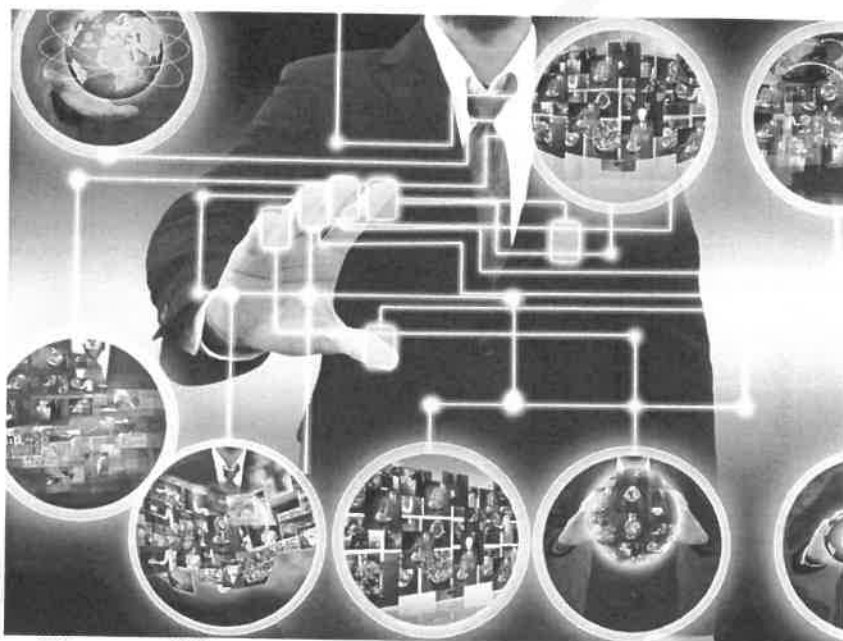


POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

de munca de către tinerii NEETs, intervenție materializată pe perioada a 24 luni, beneficiarul principal fiind întreaga populație a zonei ITI Delta Dunării.

## Activitatea A1.2. și Selectarea Grupului Tintă

Prezenta Metodologie stabilește criteriile de selecție a Grupului Tintă ce va participa la activitățile proiectului. Având în vedere că obiectivul final este de a fi născută 18 idei de afaceri ale persoanelor înscrise în grupul țintă, este imperios necesar ca evaluarea și selectarea persoanelor să fie realizată transparent, echidistant, nediscriminator dar și riguros, astfel încât, oricare dintre cele 84 persoane (și 36 rezerve) care vor urma cursul să poată administra cu succes o Intreprindere Socială.



Selectia Grupului Tintă se va realiza în două etape consecutive și se va încheia la data de 09 Aprilie 2022:

În cadrul primei runde de evaluare, respectiv Etapa Primară, se vor utiliza Criteriile de Eligibilitate precum și Criteriile de Selecție Primară. În această etapă, Comisia de Evaluare analizează Formularele de Înscris și urmând Grila de Evaluare (Anexa la Metodologie), decid dacă sunt respectate condițiile de Eligibilitate și punctajul pe care îl acordă.

Solicitanții care sunt respinși pe motiv de neeligibilitate sau punctajul acordat este insuficient, au la dispoziție 3 zile de la data transmiterii răspunsului să depună Contestații (dacă este cazul).



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

Solicitanții eligibili care obțin un punctaj de cel puțin 35 puncte sunt invitați automat la interviu. În situația în care nu se pot selecta minim 120 persoane pentru interviu sau pentru a participa în grupul țintă (84 la curs și 36 în corpul de rezervă), baremul de punctaj se va diminua până la umplerea locurilor.

În vederea efectuării selecției secundare, Solicitanții selectați în prima etapă vor fi invitați să participe la un interviu. Evaluarea Eligibilității se va realiza în baza criteriilor utilizate și în prima etapă cu diferența că Solicitantul va trebui să prezinte un document de identitate care să ateste domiciliul/reședința (condiție obligatorie). Criteriile de selecție secundară se vor analiza în baza Ghidului de Interviuri (anexa la Metodologie).

Criteriile de Eligibilitate, Selecție și Departajare stabilite respectă prevederile Ghidului Solicitantului dar și Cererea de Finanțare, după cum urmează: criteriile de eligibilitate, criteriile de selecție, criteriile de departajare.

### *Criterii de Eligibilitate*

Criteriile de eligibilitate reprezintă condițiile minime obligatorii ce trebuie îndeplinite pentru a putea selecta o persoană și idea sa de afaceri în Grupul Țintă. Criteriile de eligibilitate nu diferă în cele două etape de selecție.

1. Solicitantul și-a asumat conținutul Formularului de înscriere prin semnarea și datarea acestuia.
2. Solicitantul și-a dat consimțământul privind utilizarea datelor cu caracter personal, în conformitate cu Metodologia de Selecție a grupului țintă prin bifarea, semnarea și datarea Formularului de înscriere în rubrica dedicată.
3. Solicitantul declară că are domiciliul sau reședința în mediul rural.



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

4. Solicitantul declara ca are domiciliul sau reședința în aria de implementare a proiectului: Județul Tulcea (excepție facând UAT din ITI Delta Dunării), Județul Constanța (excepție facând UAT din ITI Delta Dunării) și județul Galați.
5. Solicitantul declara ca are vârsta cuprinsă între 18 și 64 ani.
6. Întreprinderea Socială își va desfășura activitatea în mediul rural din zona de implementare.
7. Dimensiunea finanțării și resursa umană necesară a fi angajată sunt corelate și respectă prevederile Ghidului Solicitantului și Metodologia de Selecție a Grupului Tintă.
8. La rubrica "Totodată, afacerea va respecta/ nu va respecta principiile egalității de șanse și nediscriminarea" solicitantul a încercuit „va respecta” sau a tăiat „nu va respecta”.

### Criterii de Selecție Primară

Criteriile de selecție primară permit evaluatorilor să puncteze calitatea răspunsurilor persoanelor care doresc să înființeze o întreprindere socială astfel încât, la final să se poată departaja Ideile de Afaceri Sociale care merită să ajungă în Etapa de Selecție Secundară – Interviu.

1. Coerența ideii și Realismul abordării (maxim 13 puncte)
2. Cunoașterea pieței (maxim 13 puncte)
3. Înțelegerea principiilor economiei sociale (maxim 6 puncte)
4. Preocuparea pentru includerea Temelor orizontale în ideea de afaceri:
  - a. Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de CO2 (maxim 6 puncte)
  - b. Inovare Socială (maxim 6 puncte)
  - c. Digitizarea afacerii (maxim 6 puncte)

### Criterii de Selecție Secundară

Criteriile de Selecție secundară se vor utiliza de către comisii în vederea interviurii uniforme a potențialilor participanți în Proiect. Astfel, Criteriile de Selecție Secundară Sunt:

1. Coerența ideii și Realismul abordării (maxim 13 puncte)
2. Cunoașterea pieței (maxim 13 puncte)
3. Înțelegerea principiilor economiei sociale (maxim 6 puncte)
4. Preocuparea pentru includerea Temelor orizontale în ideea de afaceri:



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

- a. *Sprrijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de CO2 (maxim 6 puncte)*
- b. *Inovare Sociala (maxim 6 puncte)*
- c. *Digitizarea afacerii (maxim 6 puncte)*
5. *Capacitatea individuală de implementa un proiect (25 puncte)*
6. *Capacitatea individuală de a administra o afacere (13 puncte)*
7. *Capacitatea individuală de a administra o întreprindere socială (12 puncte)*

Total = 100 puncte

### *Criterii de Departajare*

Pe lângă Criteriile de Selecție, Comisia de Evaluare va utiliza și Criteriile de Departajare. Acestea vor asigura acoperirea indicatorilor de proiect asumați.

Criteriile de departajare sunt:

- (1) înființarea de întreprinderi sociale cu domeniul de activitate prelucrarea și comercializarea produselor agricole (minim 76% din ideile de afaceri).
- (2) Integrarea prin activitățile propuse Tema Secundară Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de CO<sub>2</sub> (cel puțin 10% din ideile de afaceri)
- (3) Integrarea prin activitățile propuse T.Secundară Inovare Socială conform prevederilor secțiunii 1.4 a Ghidului solicitantului (cel puțin 10% din ideile de afaceri).



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875  
Beneficiar: Asociația Măini Întinse

## Planificarea Activitatii de Selectie a Grupului Tinta

Activitate	10Dec2021- 31Dec2022	01Ian2022- 31Ian2022	01Feb2022- 28Feb2022	01Mar2022- 31Mar2022	01Apr2022- 05Apr2022	06Apr2022- 08Apr2022	08Apr2022- 09Apr2022
Primirea Formularelor de Inscrisiere					Pana in ora 16:00		
Evaluare Primara					Pana in ora 21:00	Contestatii	
Depunere Contestatii						Pana in ora 16:00	
Evaluare Secundara						Pana in ora 21:00	
Transmitere rezultate – Evaluare Primara					Pana in ora 21:00		
Publicare Rezultate Finale							Pana in ora 13:00



Asociația  
Ai Încredere



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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

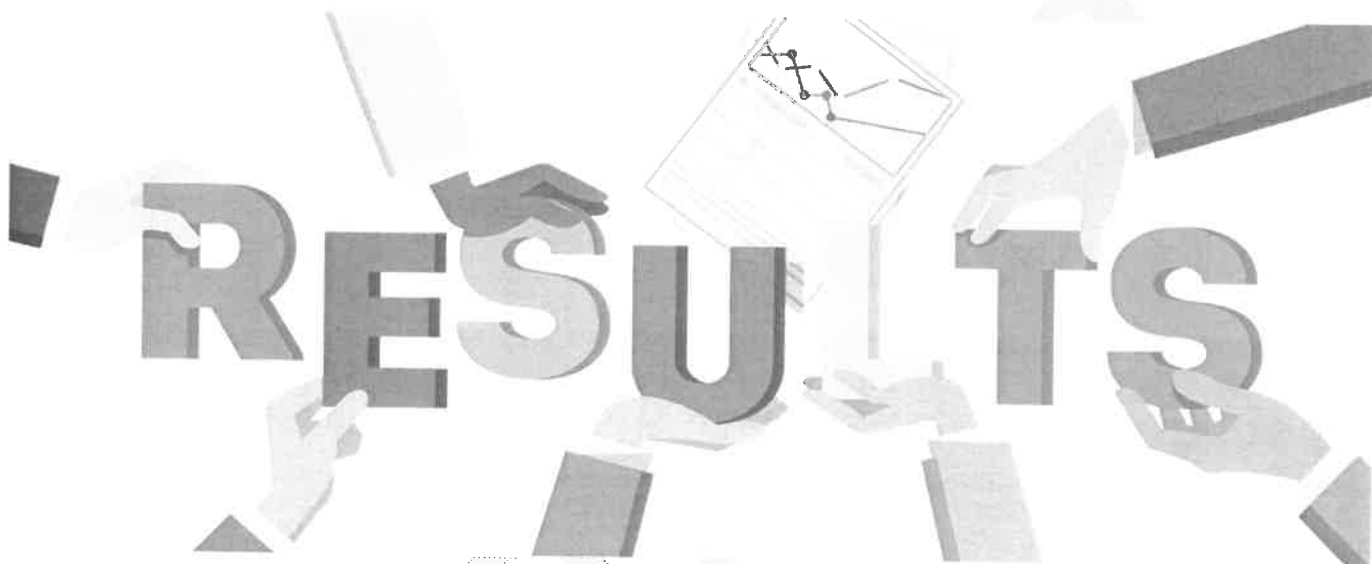


POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

## Capitolul III. REZULTATE AȘTEPTATE

SCOP: selectarea a cel puțin 84 pers (GT).

INDICATORI. Selectarea grupului tinta contribuie direct la infiintarea de EES (4S62).



Metodologia (prezentare succintă):

### Etapa 1. SELECTIA PRIMARA

CRITERII GENERALE de selecție:

- (1) Coerența ideii și Realismul abordării;
- (2) Cunoașterea pieței;
- (3) înțelegerea principiilor ES;
- (4) respectarea criteriilor de eligibilitate;
- (5) Concordanța dintre dimensiunea finanțării și resursa umană necesară a fi angajată.
- (6) Preocuparea pentru includerea Temelor Orizontale în ideea de afacere;



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

### **CRITERII SPECIFICE** de selecție:

- (1) idei de afaceri care propun înființarea de întreprinderi sociale cu domeniul de activitate prelucrarea și comercializarea produselor agricole (minim 76% din ideile de afaceri).
- (2) idei de afaceri care abordează concret prin activitățile propuse T.S. Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de CO<sub>2</sub> (cel puțin 10% din ideile de afaceri).
- (3) idei de afaceri care abordează concret prin activitățile propuse T.Secundara Inovare Socială (cel puțin 10% din ideile de afaceri).

### **Etapa 2. SELECTIA SECUNDRA - Interviu**

Interviul se va desfășura online sau face-to-face, în baza unui ghid de interviu unde fiecare item va fi cotate cu un număr de puncte.

Contribuții în atingerea Ob. 4.16: identificarea unui număr de 84 persoane care vor fi informate în domeniul antreprenoriatului și consiliate în domeniul economiei sociale pentru creșterea numărului de afaceri în Economie Socială care să funcționeze într-o manieră auto-sustenabilă.

### **REZULTATE:**

Recrutarea a 84 persoane pentru participarea la activitatea de formare antreprenorială și a unui corp de rezervă de 36 persoane.

Prin urmare, în urma implementării activității A1.2. se vor obține minim următoarele:

1. Metodologie de Selecție a Grupului Tintă:
  - a. Formular de Inscriere
  - b. Fișe de evaluare și Ghiduri de Interviuri
  - c. Alte documente relevante
2. 84 persoane selectate în Grupul Tintă:
  - a. Proces Verbal de Selecție Grup Tintă
  - b. 84 Formulare de Evaluare primară – Evaluator 1



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

- c. 84 Formulare de Evaluare primara – Evaluator 2
  - d. 84 Procese Verbale de Evaluare Primara cu punctaje de peste 35 puncte
  - e. 84 Ghiduri de Interviu
3. 36 persoane selectate in corpul de rezerva al Grupului Tinta
- a. Proces Verbal de Selectie Grup Tinta
  - b. 36 Formulare de Evaluare primara – Evaluator 1
  - c. 36 Formulare de Evaluare primara – Evaluator 2
  - d. 36 Procese Verbale de Evaluare Primara cu punctaje de peste 35 puncte
  - e. 36 Ghiduri de Interviu



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

## Capitolul IV. MONITORIZAREA ACTIVITĂȚII

De ce?

- Pentru a putea urmări progresele făcute de proiect nu doar prin intermediul activităților / indicatorilor de output, dar și prin intermediul rezultatelor.
- Pentru a demonstra succesul activității și nu în ultimul rând utilitatea sa.

Monitorizarea activității este extrem de relevantă în contextual în care fiecare Subactivitate are un rol esențial în buna implementare a Proiectului. În plus, gestionarea eficientă a resurselor umane, financiare și materiale se poate realiza doar printr-o monitorizare atentă a subactivităților, activităților și a rezultatelor obținute în urma implementării. Desigur, și în situația atingerii on time a rezultatelor, prin monitorizare angajații din proiect pot să își îmbunătățească modul de lucru eficientizând și crescând calitatea muncii lor.



Activitatea A1.2. se desfășoară în paralel cu A1.1. prin care publicul este informat cu privire la activitățile și oportunitățile proiectului. Această perioadă de 4 luni punând bazele implementării. Totodată, o informare largă și bine realizată va asigura un număr mai mare de persoane interesate. Un număr ridicat de persoane interesate va conduce la o concurență sănătoasă iar Comisia de Evaluare va putea selecta un grup țintă "calitativ" care va participa la cursurile de formare, la workshopuri, care va promova în procent cât mai mare examenele de calificare și care va produce planuri de afaceri calitative atât economic cât și din punct de vedere social.



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



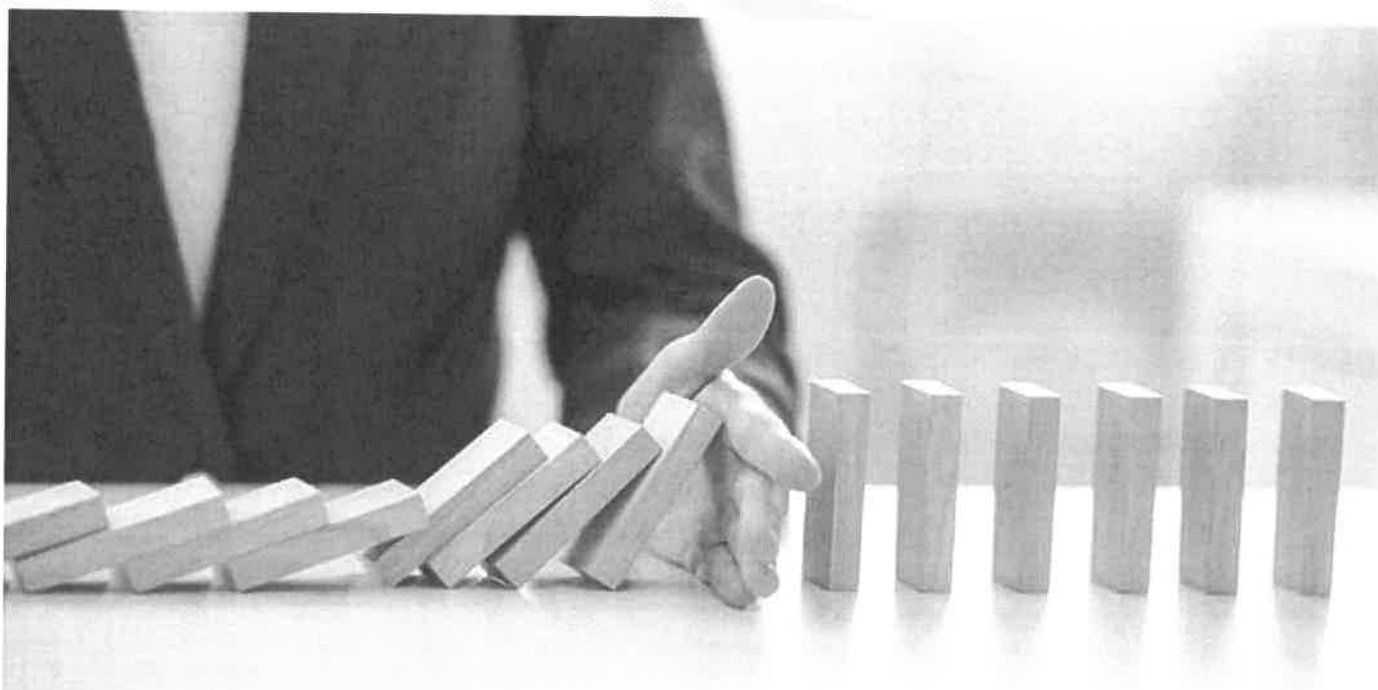
POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

Astfel, cei doi experți angajați în cadrul activității la nivel de partener vor monitoriza ritmul de atingere a rezultatelor și vor propune măsuri în situația în care constată că rezultatele întârzie să apară. Aceștia vor dezbate în ședințele organizate lunar, progresul realizat precum și riscurile care pot interveni.

În plus, cei doi experți vor urmări și vor identifica problemele ce pot apărea în timpul implementării și vor solicita, dacă este cazul, remedierea, corelarea sau modificarea inclusiv a Metodologiei de Selecție a Grupului țintă.

## Managementul riscurilor

Managementul unui proiect implică, pe lângă altele, și un management al riscului, deoarece proiectele se derulează într-un mediu care presupune un anumit grad de risc (datorat caracterului de noutate și unicitate al proiectului), putând conduce la neîndeplinirea totală sau parțială a obiectivelor propuse.



Riscul - măsura probabilității și a consecințelor de a nu atinge un obiectiv al proiectului; implică noțiunea de incertitudine și are întotdeauna asociat un cost.



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

- un eveniment care are efecte negative (în acest context, un eveniment care va avea efecte pozitive asupra unui proiect reprezintă o oportunitate)
- o problemă care nu primește răspuns (o problemă = o întrebare fără răspuns)
- o apariție posibilă a unei situații, de regulă nefavorabilă, pentru care nu se cunosc cu certitudine caracteristicile, dar căreia îi pot fi asociate:

- Un număr de variante posibile;
- Valorile posibile pentru fiecare variantă;
- Posibilitățile de apariție a fiecărei valori.

A preciza toate valorile probabile înseamnă:

- A enumera stările posibile prin care proiectul trec succesiv;
- A stabili valorile probabile pentru fiecare stare posibilă;
- A estima probabilitatea apariției fiecărei stări și a fiecărei valori.

Riscurile se concretizează cel mai frecvent prin:

- nerespectarea termenelor
- depășirea bugetului aprobat
- neîncadrarea în parametri (cantitativi sau calitativi) de performanță și calitate stabiliți.

Apariția unui risc poate determina apariția unui alt risc, acestea fiind intercondiționate (ex. depășirea perioadei de finalizare pentru o anumită fază va duce la necesitatea angajării unui forțe de muncă suplimentare pentru fazele ulterioare, ceea ce poate conduce la o depășire a bugetului)

Probabilitatea de manifestare a riscurilor în ceea ce privește termenele de timp poate crește:

- cu atât mai mult cu cât termenul de realizare pentru un proiect este mai scurt
- dacă subproiectele din componența unui proiect au termene critice (în această situație trebuie să le fie alocată o atenție sporită subproiectelor respective, ca și modul de intercondiționare între acestea)
- dacă proiectele au o durată lungă de derulare (pe parcursul mai multor ani); este posibil ca după o anumită perioadă, structura organizatorică stabilită la începutul proiectului să nu mai fie valabilă după un timp.



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

Componentele principale ale unui risc sunt:

- evenimentul nedorit și cauzele care determină apariția acestuia
- probabilitatea apariției aceluiași eveniment
- efectul pe care îl are evenimentul asupra derulării proiectului.

Probabilitatea de apariție a unui risc și efectul pe care îl produce în cazul în care riscul este prezent sunt variabile independente. Astfel, există:

- riscuri cu impact mare și cu probabilitate mare
- riscuri cu impact mare și cu probabilitate mică
- riscuri cu impact mic și cu probabilitate mare,

analiza lor fiind efectuată în această ordine.

Sursele de manifestare a riscurilor se pot determina prin utilizarea diagramei cauză – efect (“os de pește” a lui Ishiwara) (v. fig. 6.1). Pentru fiecare efect nedorit (care s-a manifestat în proiecte anterioare), se vor reprezenta grafic cauzele posibile pentru fiecare categorie cauzală majoră (personal, metode, tehnică, timp etc.), mergând progresiv până la aflarea cauzelor de bază. În acest fel, vor putea fi identificate cauzele care apar mai frecvent, pentru a găsi soluții de rezolvare a lor pentru proiectele ulterioare.

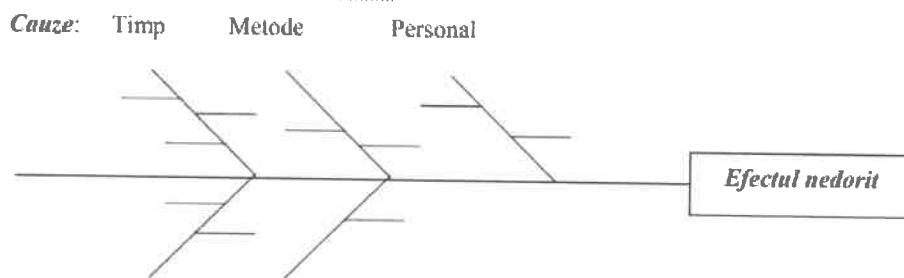


Fig. 6.1: Diagrama cauză – efect

Sursele majore de risc pentru un proiect sunt cel mai adesea:

a) planul proiectului:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

- obiective nefezabile

- inexistența unui plan detaliat care să ia în considerare toate cele 4 elemente caracteristice unui proiect (timp, buget, calitate, așteptările participanților)

- nu există planuri de contingență (acțiunile care vor fi întreprinse în cazul de manifestare a unor evenimente nedorite)

- nu este specificat bugetul pentru fiecare activitate

b) echipa de proiect

- lipsa unor abilități personale și profesionale ale membrilor echipei pentru buna desfășurare a proiectului

- lipsa unei motivații suficiente

- lipsa unei informări corespunzătoare în legătură cu scopul, obiectivele, responsabilitatea și rolul fiecărui membru în cadrul proiectului

- lipsa unei comunicări eficiente între membri participanți la proiect

c) organizarea

- alocarea nejudicioasă a resurselor necesare pentru diferite activități

- inexistența unor controale și evaluări riguroase pe parcursul derulării proiectului

- insuficiența definire a metodelor de lucru dorite în proiect

d) clientul

- nu s-a făcut analiza nevoilor clientului

- specificațiile dorite nu sunt clare



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

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



POCU/879/4/16/Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă  
ID Proiect: 148875 Beneficiar: Asociația Măini Întinse

- clientul este ținut în afara fluxului informațional
- e) suportul managerial
- managerii de top nu susțin proiectul
- este încurajată munca individuală, nu cea în echipă
- nu au fost definite clar prioritățile organizației

Riscul este o caracteristică inerentă și inevitabilă a unui proiect, deși gradul de risc poate varia foarte mult. Definiția riscului, ca o probabilitate de a se realiza o situație favorabilă sau o pierdere, este o definiție foarte generală. Cum putem recunoaște un risc când planificăm și estimăm un proiect?

Pentru identificarea riscurilor, orice manager de proiect trebuie să își pună următoarele întrebări:

- ce reprezintă riscul pentru proiectul în curs?
- ce reprezintă riscul pentru o anumită activitate a proiectului?
- care sunt riscurile care pot apărea?
- care este probabilitatea lor de manifestare?

Spunem că un proiect este sensibil la risc dacă atunci când în cazul producerii riscului respectiv pot fi periclitate aspectele esențiale ale proiectului.

Riscurile pot fi: interne (se referă la organizația care realizează proiectul – membri echipei, resurse etc.) sau externe (schimbări ale pieței, acțiuni guvernamentale).

Modalitățile de identificare a riscurilor depind într-o mare parte de caracteristicile specifice proiectului în derulare, ca și de cerințele finanțatorului, a celorlalți participanți la proiect, a clientului.

Identificarea riscurilor ne dă o imagine de ansamblu asupra probabilității de manifestare a lor, a activităților pe care trebuie să le realizăm, a impactului acestora asupra bugetului, a programării activităților proiectului. Orice risc trebuie analizat și prevăzut, iar în situația în care impactul pe care l-ar avea manifestarea unui eveniment nedorit este mare, trebuie luate măsuri suplimentare.



ASOCIAȚIA ELIOT HOUSE