



**POCA**  
Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!

**CONFORM CU  
ORIGINALUL**

Instrumente Structurale  
2014-2020

## Cuprins

- 1.0 Scopul procedurii
- 2.0 Domeniul de aplicare a procedurii
- 3.0 Documente de referinta (reglementari) aplicabile activitatii procedurate
- 4.0 Definitii si abrevieri ale termenelor utilizati in procedura
- 5.0 Descrierea procedurii
- 6.0 Responsabilitati si raspunderi in derularea activitatii

## Continutul procedurii formalizate

### 1.0. Scopul procedurii

- 1.1. Stabilește un cadru general unitar de identificare, analiză și gestionare a riscurilor la nivelul INACO – Inițiativa pentru Competitivitate;
- 1.2. Furnizează personalului și conducerii INACO – Inițiativa pentru Competitivitate; un instrument care facilitează gestionarea riscurilor într-un mod controlat și eficient, pentru atingerea obiectivelor prestabilite, atât ale celor generale ale INACO – Inițiativa pentru Competitivitate; cât și ale celor specifice;
- 1.3. Furnizează o descriere a modului în care sunt stabilite și implementate acțiunile/măsurile/dispozițiile de control menite să prevină apariția riscurilor.

### 2.0. Domeniul de aplicare a procedurii

Procedura se utilizează de către direcțiile și celelalte compartimente din cadrul INACO – Inițiativa pentru Competitivitate în vederea gestionării riscurilor care pot afecta atingerea obiectivelor generale ale INACO și a obiectivelor specifice.

### 3.0. Documente de referință (reglementari) aplicabile activității procedurate

- 3.1. Reglementari internationale
  - 3.1.1. Standardele internaționale de control intern
- 3.2. Legislatie primara ( legi , ordonante)
  - 3.2.1. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
  - 3.2.2. Ordonanța Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările ulterioare.
- 3.3. Legislatie secundara ( hotarari ale guvernului) –
- 3.4. Alte documente, inclusiv reglementari interne ale entitatii publice
  - 3.4.1. Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern, managerial, cu modificările și completările ulterioare;
  - 3.4.2. Metodologia de implementare a standardului "Managementul riscurilor", elaborată de Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar și Control (manualul este postat pe pagina web a MFP [www.mfinante.ro](http://www.mfinante.ro), la secțiunea „ Sisteme de management financiar și control);

3.4.3. Indrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice, elaborat de Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar și Control (manualul este postat pe pagina web a MFP [www.mfinante.ro](http://www.mfinante.ro), la secțiunea „Sisteme de management financiar și control);

3.4.4. Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar și Control (manualul este postat pe pagina web a MFP [www.mfinante.ro](http://www.mfinante.ro), la secțiunea „Sisteme de management financiar și control).

#### 4.0. Definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în procedura

##### 4.1. Definiții

4.1.1 Managementul riscului - metodologie care vizează asigurarea unui control global al riscului, ce permite menținerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru universitate, cu costuri minime.

4.1.2 Gestionarea riscurilor - componenta a managementului riscului și constituie un ansamblu de activități riguros definite și organizate care permit administrarea și monitorizarea eficientă a riscului.

4.1.3 Disponibilitatea la risc - cantitatea de risc pe care o organizație este pregătită să o accepte sau la care este dispusă să se expună într-un anumit moment.

4.1.4 Expunere la risc - consecințele pe care poate să le resimtă o organizație, ca o combinație de impact și probabilitate, în cazul materializării unui risc.

4.1.5 Nivelul de risc - cuantificarea combinației dintre impact și probabilitate, definită ca produsul acestora; Impact - efectul produs în cazul când un risc se materializează ;

4.1.6 Probabilitate - posibilitatea ca un anumit eveniment/risc să aibă loc sau să se materializeze; Risc - incertitudinea unui rezultat, a unor acțiuni sau evenimente, fie sub forma unei oportunități pozitive sau a unei amenințări negative. Este o combinație dintre probabilitate și impact;

4.1.7 Risc extern - riscul care rezultă din afara universității și nu poate fi controlat în totalitate de către aceasta;

4.1.8 Risc inerent - expunerea cauzată de un anumit risc înainte de a fi luată vreo măsură de atenuare a lui;

4.1.9 Risc operațional - riscul legat de desfășurarea curentă a activității în cadrul universității.

4.1.10 Risc privind schimbarea - riscul aferent deciziei de a face lucruri noi care depășesc capacitatea actuală a INACO – Inițiativa pentru Competitivitate

4.1.11 Risc rezidual - expunerea cauzată de un anumit risc după ce au fost luate măsuri de gestionare a lui, presupunând ca măsurile au fost eficiente;

4.1.12 Registrul de riscuri - reprezintă instrumentul de lucru care cuprinde sub forma unui tabel, elementele necesare gestionării eficiente a riscurilor;

4.1.13 Responsabil de risc - persoana (conducătorul unei structuri) din cadrul INACO, desemnată să gestioneze riscurile existente, corespunzător nivelului ierarhic al acesteia, în scopul atingerii obiectivelor cărora le sunt asociate respectivele riscuri;

4.1.14 Factor de risc - situație/fapt/condiție reprezentând motivul care stă la baza riscului și care declanșează manifestarea.

#### 5.0 Descrierea procedurii

5.1 Managementul riscului este un element al sistemului de control intern cu ajutorul căruia sunt descoperite riscurile semnificative din cadrul INACO – Inițiativa pentru Competitivitate, scopul final fiind menținerea acestor riscuri la un nivel acceptabil.

5.1.1 Obiectivele principale ale managementului riscului sunt:

a. menținerea amenințărilor în limitele acceptabile;

**CONFORM CU  
ORIGINALUL**



**POCA**  
Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferență!

**CONFORM CU ORIGINALUL**

Instrumente Structurale  
2014-2020

- b. luarea deciziilor adecvate de exploatare a oportunităților;
- c. îmbunătățirea globală a performanțelor. Pentru atingerea obiectivelor, Managementul riscului în cadrul INACO se realizează prin intermediul a opt componente interdependente:

#### 5.2 Evaluarea contextului

Evaluarea contextului presupune definirea parametrilor interni și externi care urmează să fie luați în considerare în managementul riscurilor, precum și determinarea domeniului de aplicare și a criteriilor de risc. Mediul intern al INACO – Inițiativa pentru Competitivitate cuprinde infrastructura, tehnologia utilizată, structura organizatorică a echipei, valorile etice, competența și dezvoltarea personalului, stilul de conducere, modul de desemnare a autorității și responsabilității, existența unei culturi a riscului. Cultura riscului reprezintă atitudinea INACO față de riscuri, sistemul de valori existent și practicile utilizate în abordarea riscurilor aferente activității. Aceasta trebuie înțeleasă și acceptată de întreaga echipă și reprezintă perspectiva pe care INACO o are asupra riscurilor și asupra modului cum alege să își conducă activitățile și să rezolve problema riscurilor. Fiecărui obiectiv specific de risc i se va stabili contextul intern și extern. Evaluarea mediului intern include evaluarea conducerii, structurii

organizatorice, a rolurilor și responsabilităților angajaților, a politicilor, obiectivelor și strategiilor implementate pentru îndeplinirea acestora, a capacităților (resurse și cunoștințe), a relațiilor interne, a culturii organizationale, a sistemului de valori existent și a practicilor utilizate, a sistemelor și fluxurilor de informații, a proceselor de luare a deciziilor, a regulamentelor și procedurilor adoptate, a relațiilor de colaborare. Evaluarea contextului extern include evaluarea mediului socio-cultural, financiar, tehnicoeconomic, natural și concurențial, la nivel local, regional, național sau internațional, a factorilor critici, a impactului asupra obiectivelor, a relațiilor cu terții.

#### 5.3 Stabilirea obiectivelor

Un management eficient al riscului, presupune stabilirea obiectivelor corespunzătoare de către conducerea INACO – Inițiativa pentru Competitivitate. Obiectivele trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- să fie precise conform specificului INACO;
- să fie măsurabile și verificabile;
- să fie necesare prin prisma efectului asupra universității;
- să fie realiste, posibil de atins ținând cont de resursele universității;
- să fie precizate termene pentru aducerea la îndeplinire.

Obiectivele INACO – Inițiativa pentru Competitivitate sunt:

- obiective strategice - legate de misiunea universității;
- obiective operaționale - legate de eficacitatea activității INACO – Inițiativa pentru Competitivitate;
- obiective de raportare;
- obiective de conformitate - legate de modul în care sunt respectate legile și reglementările în vigoare;
- obiective de protejare a activelor - legate de prevenirea pierderilor de active în cadrul INACO – Inițiativa pentru Competitivitate, prin furt, risipă, ineficiență sau prin decizii eronate. Evaluarea mediului intern și a celui extern presupune stabilirea mijloacelor și metodelor de comunicare și de consultare cu părțile interesate interne și externe. Criteriile de risc se stabilesc în funcție de elementele relevante desprinse din evaluarea contextului și se vor folosi pentru evaluarea importanței riscului.

#### 5.4 Identificarea și evaluarea evenimentelor/cauzelor

Metodologia de identificare a evenimentelor /cauzelor din cadrul INACO – Inițiativa pentru Competitivitate include tehnici și instrumente de lucru care analizează în egală măsură trecutul și viitorul. Conducerea INACO – Inițiativa pentru Competitivitate analizează modul în care anumite evenimente /cauze ar putea să efectueze atingerea obiectivelor și face o evaluare a acestora din perspectiva probabilității și a impactului riscurilor care le generează. Pentru a se stabili dacă sau când un

eveniment va avea loc sau care va fi rezultatul acestuia, conducerea INACO – Inițiativa pentru Competitivitate trebuie să țină seama de factorii externi și interni ce pot să influențeze apariția respectivului eveniment. Evenimentele identificate pot avea fie un impact negativ, fie unul pozitiv sau ambele. Evenimentele cu un impact negativ generează riscuri, iar cele cu un impact pozitiv generează oportunități sau anulează impactul negativ al riscurilor. Atât riscurile cât și oportunitățile pot fi generate și de cauze sau surse care nu se încadrează în categoria "evenimente".

Identificarea și evaluarea riscurilor Identificarea riscului are ca scop anticiparea acestora și includerea informațiilor despre riscuri în procesele decizionale. În această etapă trebuie identificate doar riscurile principale. Riscul care a fost identificat va fi specificat concret. Specificarea riscului presupune identificarea factorilor generatori, a circumstanțelor și a consecințelor. Metodologia de evaluare a riscurilor în cadrul INACO – Inițiativa pentru Competitivitate se realizează utilizându-se tehnici calitative și cantitative. Când riscurile nu pot fi cuantificate sau când obținerea datelor nu este eficientă din punct de vedere al costurilor, se utilizează tehnicile de evaluare calitativă a riscurilor. Tehnicile cantitative de evaluare completează tehnicile calitative. Evaluarea riscurilor presupune clasificarea acestora și

definirea priorităților, în vederea limitării apariției unui risc major. Evaluarea se face mai întâi asupra riscurilor inerente, iar după adoptarea măsurilor de reducere stabilite de conducerea asociației, se determină nivelul riscului rezidual. Evaluarea atât a riscurilor inerente cât și a celor reziduale constă în determinarea nivelului de risc ca produs între probabilitate și impact. Pentru o mai bună evidențiere se recomandă atât înregistrarea în registrul de riscuri, cât și reprezentarea grafică a nivelului de risc. Combinația dintre nivelul estimat al probabilității și nivelul estimat al impactului constituie expunerea la risc, în baza căreia se realizează profilul riscurilor. Probabilitatea producerii riscurilor se apreciază pe o scară, după cum urmează:

- Rar - 1 punct - este foarte puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3 - 5 ani); nu s-a întâmplat până în prezent.
- Puțin probabil - 2 puncte - este puțin probabil să se întâmple pe o perioadă lungă de timp (3) - 5 ani); s-a întâmplat de foarte puține ori până în prezent.
- Posibil - 3 puncte - este probabil să se întâmple pe o perioadă medie de timp (1- 3 ani); s-a) întâmplat de câteva ori în ultimii 3 ani.
- Foarte probabil - 4 puncte - este probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp ( $1 < 1$  an); s-a întâmplat de câteva ori în ultimul an.
- Aproape sigur - 5 puncte - este foarte probabil să se întâmple pe o perioadă scurtă de timp ( $1 < 1$  an); s-a întâmplat de multe ori în ultimul an.

Încadrarea unei probabilități în scala de evaluare depinde de natura riscului și de atitudinea față de risc. Pentru a stabili nivelul probabilității se analizează, pentru o perioadă de timp considerată ca rezonabilă, frecvența cu care s-au manifestat și anticipările de manifestare pentru perioada următoare.

Estimarea impactului riscului se apreciază pe o scară, după cum urmează:

- Nesemnificativ – 1 punct - cu impact foarte scăzut asupra activităților direcției și) îndeplinirii obiectivelor și/sau fără impact financiar;
- Minor – 2 puncte - cu impact scăzut asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor) și/sau cu impact financiar foarte scăzut;
- Moderat – 3 puncte - cu impact mediu asupra activităților direcției și îndeplinirii) obiectivelor și/sau cu impact financiar mediu;
- Major – 4 puncte - cu impact major asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor) și/sau cu impact financiar major;

**CONFORM CU  
ORIGINALUL**



**POCA**  
Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!

**CONFORM CU  
ORIGINALUL**

Instrumente Structurale  
2014-2020

- Critic – 5 puncte - cu impact semnificativ asupra activităților direcției și îndeplinirii obiectivelor și/sau cu impact financiar semnificativ.

Prin intermediul evaluării riscurilor, conducerea INACO estimează consecințele pozitive și negative ale evenimentelor /cauzelor identificate și ia deciziile cele mai potrivite pentru atingerea obiectivelor, stabilindu-și astfel reacția la risc.

#### 5.5 Reacția la risc

Pentru a răspunde riscului, conducerea INACO realizează identificarea opțiunilor pe care le are. Sunt analizate efectele asupra probabilității și impactului unui risc, în strânsă legătură cu disponibilitatea pentru risc și raportul cost-beneficiu. Pe baza acestor analize, conducerea INACO elaborează și aplică acțiunile de răspuns la risc, în vederea aducerii nivelului de risc în limitele de toleranță acceptate. Opțiunile de gestionare a riscului, ca reacție la risc:

- Tolerarea- presupune lipsa măsurilor de diminuare a riscului, dar cu monitorizarea periodică a riscului pentru a determina dacă nivelul acestuia rămâne acceptabil sau înregistrează creșteri semnificative;
- Transferul- presupune preluarea riscului de către terți;
- Tratarea - presupune aplicarea unor măsuri (forme de control intern, îndepărtarea sursei de risc, modificarea plauzibilității, modificarea consecințelor) astfel încât riscul inerent să fie redus la un nivel minim de expunere;
- Evitarea riscului – presupune ca activitatea căreia îi este asociat riscul respectiv să înceteze sau să nu se deruleze. După alegerea reacției la risc, conducerea asociației redimensionează riscul pe baza nivelului rezidual (acceptat) al acestuia, având în vedere ca un risc va exista atâta timp cât există activitatea căreia îi este asociat.

#### 5.6 Monitorizarea riscurilor și activitățile de control

Monitorizarea riscurilor urmărește evaluarea existenței și funcționării elementelor ce compun managementul riscului, precum și evaluarea performanței acestuia în timp. Monitorizarea riscurilor se realizează prin activități curente, în timp real permițând o reacție dinamică, sau ca evaluări distincte ce au loc după producerea unui eveniment. Frecvența evaluărilor distincte este stabilită în funcție de natura sau gradul schimbărilor, precum și de riscurile asociate acestora. Politicile și procedurile care ajuta la buna punere în practică a reacțiilor la risc reprezintă activități de control. Aceste activități se regăsesc în asociație, la toate nivelele și în toate funcțiile. Activitățile de control fac parte din procesul prin care INACO urmărește atingerea obiectivelor stabilite și presupun existența unei politici și a procedurilor de punere în aplicare a acesteia. Activitățile de control se concretizează atât prin măsuri de minimizare a riscului inerent (preventive), cât și prin măsuri care să corecteze eventuale rezultate nedorite (corective). Prin monitorizare se urmărește: asigurarea faptului ca mijloacele de control sunt eficiente și eficiente; } obținerea informațiilor suplimentare pentru îmbunătățirea evaluării riscului; } valorificarea experiențelor anterioare; } detectarea schimbărilor produse în contextul extern și intern; } identificarea riscurilor emergente. }

#### 5.7 Informații și comunicare

Informațiile provin atât din surse interne, cât și din surse externe și sunt necesare la toate structurile universității pentru a identifica, evalua și reacționa la risc, în scopul atingerii obiectivelor. Pentru ca gestionarea riscurilor din cadrul o INACO să fie eficientă se folosesc date istorice și actuale. Datele istorice sunt preluate din evidența anterioară a performanțelor față de ținte, planuri și așteptări, fiind în același timp un semnal de alarmă pentru anumite evenimente /cauze posibile care merită atenția conducerii INACO. Datele actuale sau curente permit asociației să își evalueze riscurile la un anumit moment în timp și să se mențină în anumite limite prestabilite ale disponibilității la risc. Pentru ca informațiile deținute de conducerea universității să fie eficiente este nevoie de comunicare între aceasta și personalul său din diferite nivele din universitate. Un rol important revine comunicării proceselor și procedurilor, inclusiv cele referitoare la gestionarea riscurilor.

### 5.8 Înregistrarea procesului de management al riscului

Registrul riscurilor se completează, în fiecare structură organizatorică din INACO, de către o persoană desemnată de conducătorul structurii. Registrul riscurilor cuprinde informații referitoare la obiectivele stabilite pentru fiecare nivel ierarhic din cadrul asociației și reprezintă materializarea în forma scrisă a analizei factorilor de risc. La nivelul INACO se realizează centralizarea Registrului riscurilor de către persoana desemnată prin decizia Presedintelui. Riscurile identificate sau apărute la nivel de structură organizatorică, ulterior analizei inițiale, vor fi aduse la cunoștința Presedintelui în maximum 24 de ore.

## 6.0. Responsabilitati si raspunderi in derularea activitatii

### 6.1. Personalul INACO:

6.1.1. participă la inventarierea proceselor/activităților/operațiunilor în relație cu obiectivele generale/specifice;

6.1.2. identifică și realizează o evaluare preliminară a riscurilor;

6.1.3. formulează opinii cu privire la măsurile de control pentru riscurile identificate, pe care le consemnează în Formularul de alertă la risc;

6.1.4. implementează instrumentele/măsurile de control.

### 6.2. Responsabilul cu riscurile:

6.2.1. colectează, înregistrează, analizează, selectează și clasează Formularele de alertă la risc;

6.2.2. propune măsuri de control pentru riscurile identificate;

6.2.3. transmite, trimestrial (sau ori de câte ori este nevoie), conducătorului/coordonatorului compartimentului, spre analiză și decizie, dosarul cu riscurile identificate, precum și rapoartele de monitorizare a implementării măsurilor de control intern;

6.2.4. participă la ședințele de analiză și evaluare a riscurilor;

6.2.5. transmite responsabilului desemnat cu monitorizarea implementării măsurilor de control intern, formularele de alertă la risc și documentația aferentă;

6.2.6. redactează procesele-verbale ale ședințelor de analiză, elaborează/actualizează Registrul riscurilor la nivelul compartimentului din care face parte și îl transmite Secretariatului Comisiei în vederea centralizării principalelor riscuri identificate la nivelul INACO ;

6.2.7. elaborează un raport semestrial cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul compartimentului.

### 6.3. Responsabilul cu monitorizarea implementării riscului:

6.3.1. deschide Fișa de urmărire a riscului;

6.3.2. coordonează activitățile de punere în aplicare a măsurilor de control al riscurilor;

6.3.3. monitorizează aplicarea acțiunilor și măsurilor de control;

6.3.4. raportează trimestrial conducerii compartimentului asupra stadiului implementării acțiunilor și măsurilor de control al riscurilor;

6.3.5. propune noi acțiuni sau revizuirii de termene, atunci când apar dificultăți neprevăzute în implementare;

6.3.6. evaluează expunerea la risc după introducerea măsurilor de control intern.

### 6.4. Echipa de gestionare a riscurilor -EGR:

6.4.1. evaluează și ierarhizează riscurile aferente obiectivelor specifice;

6.4.2. validează sau invalidează soluția de clasare pentru riscurile considerate nerelevante;

6.4.3. propune escaladarea riscurilor la nivelul ierarhic imediat superior sau la nivelul de competență care le poate controla;

6.4.4. elaborează profilul de risc al compartimentului;

**CONFORM CU  
ORIGINALUL**



6.4.5. face propuneri cu privire la tipul de răspuns cel mai adecvat pentru fiecare risc identificat și evaluat ( acceptarea riscului, monitorizarea permanentă a riscului, evitarea riscului, transferarea/externalizarea riscului, tratarea/atenuarea riscului) ;

6.4.6. analizează noile riscuri raportate, ca și modificările apărute la riscurile inițiale;

6.4.7. revizuieste calificativele riscurilor și stabilește o nouă ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități, reajustând limitele de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare;

6.4.8. analizează stadiul implementării acțiunilor și măsurilor de control;

6.4.9. analizează rapoartele de audit;

6.4.10. propune măsuri/acțiuni/instrumente de control al riscurilor, termenele-limită

6.5. Comisia:

6.5.1. identifică, analizează, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivelor generale și funcționarea de ansamblu a INACO – Inițiativa pentru Competitivitate;

6.5.2. face propuneri cu privire la tipul de răspuns cel mai adecvat pentru fiecare risc identificat și evaluat care poate afecta atingerea obiectivelor generale și funcționarea de ansamblu a INACO (

acceptarea riscului, monitorizarea permanentă a riscului, evitarea riscului, transferarea/externalizarea riscului, tratarea/atenuarea riscului) ;

6.5.3. propune măsuri/acțiuni/instrumente de control al riscurilor identificate de Comisie și termenele-limită de implementare a acestora; avizează măsurile/acțiunile/instrumentele de control al riscurilor propuse de EGR și le înaintea, în vederea aprobării, preedintelui INACO;

6.5.4. analizează și dezbate conținutul rapoartelor semestriale cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor de la nivelul direcțiilor.

6.5.5. realizează o integrare a informațiilor/datelor/aspectelor cuprinse în rapoartele semestriale, elaborate de responsabilii cu riscurile, în informarea periodică referitoare la progresele înregistrate cu privire la dezvoltarea sistemului de control managerial, prezentată preedintelui INACO.

6.5.6. propune responsabilul cu monitorizarea implementării.

6.6. Preedintele INACO – Inițiativa pentru Competitivitate:

6.6.1. numeste responsabilii de riscuri la nivelul compartimentelor din cadrul INACO și responsabilul cu monitorizarea implementării măsurilor de control al riscurilor:

6.6.2. aprobă măsurile/acțiunile/instrumentele de control al riscurilor propuse de EGR și de Comisie;

6.6.3. analizează informațiile/datele/aspectele legate de desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor la nivelul INACO, cuprinse în informările semestriale privind dezvoltarea sistemului de control managerial;

6.6.4. dispune măsurile ce se impun în vederea implementării și bunei funcționări a procesului de gestionare a riscurilor la nivelul INACO.

## Capitolul 1

### **Stabilirea rolurilor în cadrul echipei de management și implementare a proiectului**

Încă din etapa de contractare a proiectului vor fi desemnați responsabilii pentru cele 3 poziții minime obligatorii din cadrul echipei de management a proiectului, respectiv: managerul de proiect, responsabilul financiar și responsabilul cu achizițiile.

În vederea asigurării continuității și stabilității echipei de management, stabilirea/alegerea componenței echipei trebuie tratată cu multă atenție, evitând, pe cât posibil:

- ▶ nominalizarea unor persoane cu responsabilități de management în cadrul instituției (demnitari, funcționari de conducere de nivel superior – directori generali, directori) pentru a preveni supraîncărcarea atribuțiilor acestora;
- ▶ nominalizarea personalului angajat pe durata determinată (dacă nu este acoperită perioada de implementare a proiectului sau perioada estimată pentru desfășurarea sarcinilor alocate).

La desemnarea membrilor echipei, nu uitați să țineți cont și de numărul de ore pe care aceștia trebuie să le dedice zilnic proiectului, așa cum a fost detaliat în cererea de finanțare.

Este important ca toți membrii echipei de management să cunoască rolul pe care fiecare îl are în proiect, așa cum este acesta definit în fișele de post corespunzătoare fiecărei poziții.

După constituirea echipei de management a proiectului, e recomandat a se realiza o *primă reuniune a membrilor echipei de management (Kick-off meeting)* – ce reprezintă cea mai bună oportunitate pentru a conecta echipa și pentru a stabili scopul comun al acesteia, respectiv implementarea proiectului și atingerea rezultatelor propuse. La această întâlnire este recomandat să participe și echipa de management a partenerului.

Întâlnirea ar trebui să aibă o agendă și un rezultat concretizate printr-un proces-verbal sau o **minută**, cu **termene clare și responsabili desemnați**, asumate de către toți cei prezenți. În urma acestei întâlniri, echipa va avea o direcție clară a ceea ce are de făcut fiecare membru în parte, precum și un calendar agreed al reuniunilor de lucru ce vor avea loc pe parcursul perioadei de implementare a proiectului.

Este necesar să fie bine cunoscute sarcinile principale pe care fiecare membru al echipei de management trebuie să le îndeplinească. Cu toate acestea, definirea rolurilor în cadrul echipei de management nu garantează succesul unui proiect.

Succesul unui proiect depinde, în primul rând de gradul de coeziune a echipei de management:

- o comunicare eficientă între membrii echipei
- evitarea unor conflicte care pot apărea la nivelul echipei
- sprijin din partea conducerii în diferite etape ale implementării
- reducerea încărcării cu alte sarcini
- un circuit accelerat al documentelor proiectului pe traseul de avizare/aprobare al acestora

**CONFORM CU  
ORIGINALUL**





**POCA**  
Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!

**CONFORM CU  
ORIGINALUL**

Instrumente Structurale  
2014-2020

**Modificările** care au loc la nivelul componentei echipei de management a proiectului trebuie notificate Autorității de Management, în conformitate cu prevederile contractuale, astfel:

- pentru pozițiile obligatorii (manager de proiect, responsabil financiar, responsabil achiziții/conșilier juridic) este necesară respectarea cerințelor minime obligatorii privind expertiza noilor membri și respectiv acordul AM POCA;
- pentru celelalte poziții din cadrul echipei de management, Beneficiarul trebuie să notifice AM POCA, fără a fi însă necesar acordul acesteia;

**Principalele responsabilități ale echipei de management:**

- ▶ Cunoașterea și respectarea prevederilor legislației comunitare, naționale și ale ordinului de finanțare precum și ale instrucțiunilor emise de către Autoritatea de Management;
- ▶ Menținerea unei strânse legături cu Autoritatea de Management privind stadiul implementării proiectului;
- ▶ Implementarea activităților proiectului și atingerea rezultatelor propuse;
- ▶ Urmărirea respectării graficului obținerii rezultatelor din proiect;
- ▶ Urmărirea depunerii în termen a rapoartelor de progres;
- ▶ Urmărirea depunerii în termen a cererilor de rambursare;
- ▶ Verificarea cheltuielilor realizate în cadrul proiectului în vederea respectării bugetului aprobat și destinației acestora așa cum au fost prevăzute în cererea de finanțare;
- ▶ Identificarea și găsirea unor soluții la problemele întâmpinate în procesul de implementare.

## Capitol 2

### **Monitorizarea internă a proiectului**

Un management riguros și coerent al proiectului presupune ca întreaga echipă să cunoască atât prevederile contractului de finanțare cât și elementele constitutive ale proiectului, respectiv:

- **cadrul general al proiectului (durată, buget, parteneri, grup țintă);**
- **obiectivul general și obiectivele specifice ;**
- **rezultatele, activitățile și indicatorii proiectului, inclusiv graficul de implementare;**
- **planul de achiziții al proiectului, procedura internă de derulare a achizițiilor publice;**
- **instrumentele de monitorizare a proiectului;**
- **instrumentele de monitorizare a proiectului.**

Managerul de proiect este responsabil de mobilizarea membrilor echipei în vederea atingerii obiectivelor proiectului. În acest sens este necesar să se stabilească un cadru de lucru funcțional al echipei de management, din care nu ar trebui să lipsească:

- **Calendarul de întâlniri/ședințe/dezbateri (concretizate printr-un proces-verbal/minută, etc):**
- reuniuni periodice ale echipei de management
- **reuniuni cu experții atunci când aceștia sunt implicați în atingerea anumitor rezultate**
- **Un sistem intern de raportare și monitorizare periodică a stadiului implementării proiectului:**

- *periodicitatea și formatul raportării, persoanele responsabile (ex. raport de activitate a fiecărui membru)*
- *periodicitatea și formatul raportării, persoanele responsabile (ex. raport de activitate a fiecărui membru)*
- **Metode de comunicare:**
- *Internă (între membrii echipei, cu partenerii implicați în proiect, intrainstituțional)*
- *Externă (cu AM POCA, prin persoana de contact desemnată)*

Mobilizarea echipei de management și definirea unor canale clare de comunicare între membrii echipei de management creează premisele monitorizării interne continue a stadiului implementării unui proiect. Monitorizarea internă privind progresul proiectului este unul din factorii de succes ai unui bun management și aceasta ar trebui să fie planificată și integrată în procesul de implementare a unui proiect.

Monitorizarea internă a unui proiect este un proces continuu, care vă permite să urmăriți modul în care activitățile proiectului progresează, în scopul atingerii rezultatelor și indicatorilor propuși.

Managerul de proiect este responsabil de „monitorizarea implementării proiectului” și trebuie să verifice, în mod regulat, graficul obținerii rezultatelor/GANTT, pentru a se asigura că nu există discrepanțe majore în realizarea acestuia și că implementarea decurge așa cum acesta a fost aprobat.

Monitorizarea internă constă în verificarea continuă a progresului proiectului, respectiv ceea ce ați realizat comparativ cu ceea ce ați planificat

#### **Monitorizarea unui proiect**

- *vă oferă informații privind progresul proiectului din prisma atingerii rezultatelor*
- *vă oferă posibilitatea unei auto-evaluări critice privind stadiul implementării proiectului*
- *vă poate avertiza din timp asupra unor probleme existente sau potențiale*
- *poate fi un instrument util atunci când veți lua decizii importante în procesul de implementare*

**Echipele de management ar trebui să poată răspunde în orice moment la următoarele întrebări:**

- *Care activități au fost finalizate?*
- *Care indicatori și rezultate au fost atinse?*
- *Există schimbări în ceea ce v-ați asumat că veți face și de ce?*
- *Modificările ce au avut loc afectează graficul obținerii rezultatelor/GANTT?*
- *Ce activități nu au putut fi finalizate și de ce?*
- *Ce probleme rămân nerezolvate?*
- *Soluții propuse*

Punctul de plecare în procesul de **implementare a proiectului** este graficul obținerii rezultatelor, însă simpla raportare la acesta poate fi insuficientă. În acest sens, în vederea operaționalizării activităților alocate rezultatelor din proiect, punctul de pornire în implementare presupune să:

**CONFORM CU  
ORIGINALUL**