

Nr.      din.

2488 PNRR 03 PO-RISC

*Modernizarea infrastructurii digitale a UNMB  
pentru asigurarea accesului la învățământ artistic  
Cod 384133572*

## PROCEDURA DE MANAGEMENT A RISCURILOR



UNIVERSITATEA  
NAȚIONALĂ DE  
MUZICĂ  
BUCUREȘTI

NOI DĂM TONUL!

Proiect finanțat din Componenta 15 - Educație a Planului Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR), Reforma 5: Adoptarea cadrului legislativ pentru digitalizarea educației, Investiția 16: Digitalizarea universităților și pregătirea acestora pentru profesiile digitale ale viitorului

PAGINA LĂSATĂ NECOMPLETATĂ INTENȚIONAT

## CUPRINS

I.	<b>Evidența reviziilor</b> .....	4
II.	<b>Date de identificare proiect</b> .....	4
III.	<b>Documente aplicabile</b> .....	4
IV.	<b>Abrevieri și acronime</b> .....	4
V.	<b>Obiectivele proiectului</b> .....	5
	Obiectivul general al proiectul .....	5
	Obiectivele specifice ale proiectului .....	5
	Rezultatele așteptate ale proiectului .....	5
	Indicatori de proiect .....	6
VI.	<b>Activitățile proiectului</b> .....	6
	Activități .....	6
	Bugetul proiectului .....	8
VII.	<b>Managementul riscurilor</b> .....	9
	Introducere .....	9
	Riscurile identificate în etapa de planificare .....	9
	Managementul riscurilor pe timpul implementării .....	11
VIII.	<b>Anexe</b> .....	17

## Evidența reviziilor

Revizia	Data	Pagina/paragraf modificat
1.0	24.11.2022	Prima versiune

## Date de identificare proiect

Tipul asistenței financiare nerambursabile	Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR)
Componenta 15	Educație
Reforma 5	Adoptarea cadrului legislativ pentru digitalizarea educației
Investiția 16	Digitalizarea universităților și pregătirea acestora pentru profesiile digitale ale viitorului
Valoarea totală a proiectului	Valoarea totală a proiectului este de 12.796.121,29 lei, din care valoare eligibilă nerambursabilă din PNRR 10.753.043,10 lei, și TVA 2.043.078,19 lei
Perioada de implementare	01.09.2022 - 31 decembrie 2025
Locație de implementare	Strada Știrbei Vodă. nr. 33, Sector 1 București

## Documente aplicabile

Denumire	Ediție/nr de înregistrare
Contract de finanțare proiect	Nr. 14029 din 16.09.2022
Cererea de finanțare (anexă la contract)	
Ghidul solicitantului	<a href="https://www.edu.ro/PNRR">https://www.edu.ro/PNRR</a>
Granturi pentru digitalizarea universităților – iunie 2022	Mai 2022
Planul de comunicare	
Manual de identitate vizuală pentru Programul Național de Redresare și Reziliență	<a href="https://www.edu.ro/PNRR">https://www.edu.ro/PNRR</a> martie 2022

## Abrevieri și acronime

Abrevieri și acronime	
AM	Autoritate de management
EGR	Echipe de gestionare a riscurilor
EMP	Echipe de management a proiectului
IR	Indicator de realizare
IRz	Indicator de rezultat
ITPath	Innovative Technology Path
ME	Ministerul Educației
MIV	Manual de Identitate Vizuală
OI POCU	Organismul Intermediar pentru Programul Operațional Capital Uman
PM	Plan de management
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
TIC	Tehnologia Informațiilor și Comunicații
UNMB	Universitatea Națională de Muzică București

## Obiectivele proiectului

### Obiectivul general al proiectului

Implementare a unor instrumente și politici de digitalizare a procesului educațional la nivelul UNMB, în vederea dezvoltării capabilităților de pregătire și formare adaptate la tehnologiile prezentului, cu impact direct asupra programelor de studiu și tranziției către un comportament durabil, prin investiții în infrastructura academică digitală, dotarea laboratoarelor didactice, inovarea programelor de studiu și formarea de competențe digitale avansate aplicabile în domeniul de studiu.

### Obiectivele specifice ale proiectului

**OS1.** Transformarea digitală a UNMB, prin investiții în infrastructura digitală din cadrul universității, introducerea în funcționare a unor dispozitive, echipamente și aplicații software moderne, care să sprijine direct îmbunătățirea și extinderea procesului educațional, modernizarea și extinderea infrastructurii digitale pentru un număr de 17 departamente/centre/laboratoare/biblioteca digitală, care să permită extinderea ariei de activitate.

**OS2.** Realizarea, la nivelul UNMB, a unui ecosistem colaborativ bazat pe interacțiuni digitale, între studenți/ masteranzi/ doctoranzi, personalul didactic, didactic auxiliar și de cercetare, având ca scop atingerea unor indicatori superiori de performanță, într-un mediu favorabil incluziunii, prin actualizarea programelor de studii existente (total 6 programe), în domeniile de specializare stabilite ca prioritate de către Ministerul Educației.

**OS3.** Formarea competențelor digitale avansate și a modalității de aplicare a acestora în domeniul de studiu pentru minim 120 de studenți din ciclurile universitare de licență, master și doctorat, respectiv 58 cadre didactice, personal didactic auxiliar și de cercetare.

**OS4.** Implementarea contractului de finanțare în condiții optime, cu respectarea tuturor prevederilor cadrului instituțional aferent implementării PNRR.

### Rezultatele așteptate ale proiectului

- realizarea modernizării și extinderii rețelelor Internet și Intranet din UNMB;
- instalarea și operaționalizarea soluțiilor de virtualizare și management date, pentru echipamentele aferente rețelelor Internet și Intranet;
- achiziția, instalarea și operaționalizarea soluțiilor hardware, programelor informatice și licențelor necesare pentru modernizarea și extinderea rețelelor Internet și Intranet din UNMB;
- digitalizarea a 17 centre din cadrul UNMB cu aparatură muzicală digitală, instrumente muzicale de uz didactic și pentru activități de cercetare;
- actualizarea a 6 programe de studiu prin completări ale curriculumului și fișelor disciplinelor;

- formarea competențelor digitale avansate și a modalității de aplicare a acestora în domeniul de studiu pentru minim 120 de studenți din ciclurile universitare de licență, master și doctorat, respectiv 58 cadre didactice, personal didactic auxiliar și de cercetare.

## Indicatori de proiect

### Indicatori de rezultat

Denumire indicator	Unitate măsură	An de referință	Valoare referință	Valoare țintă
IR1. Departamente și centre modernizate prin extinderea infrastructurii digitale a UNMB	Număr	2025		17
IR2. Programe de studii actualizate pentru dezvoltarea competențelor digitale	Număr	2025		6
IR3. Număr de persoane formate pentru competențe digitale avansate	Număr	2025		120 studenți; 58 personal didactic, didactic auxiliar și de cercetare din cadrul UNMB
IRz1. Număr de studenți care utilizează infrastructura digitală creată prin proiect	Număr	2025		933 din care: • 657 din ciclul de licență; • 178 din ciclul de masterat; • 98 doctoranzi;
IRz2. Număr de cadre didactice, personal didactic auxiliar și de cercetare care utilizează infrastructura digitală creată prin proiect	Număr	2025		278

## Activitățile proiectului

Proiectul are o durată de implementare de 40 de luni de la data semnării contractului (16.09.2022).

Implementarea proiectului se va face prin intermediul a 6 activități, cu o distincție clară între acestea, iar încadrarea în timp, pe durata proiectului, este prezentată în graficul Gantt (*Figura 1*)

### Activități

#### A1 – Management de proiect (01 Septembrie 2022 – 31 Decembrie 2025)

*S1.1* Constituirea echipei de management a proiectului (01 Septembrie 2022 - 30 Septembrie 2022)

*S1.2* Organizarea și desfășurarea activității de management de proiect (01 Septembrie 2022 – 31 Decembrie 2025)

#### A2 – Informare și publicitate (01 Septembrie 2022 – 31 Decembrie 2025)

**A3 – Realizarea elementelor de conectivitate digitală și suport, necesare exploatării prin intermediul rețelelor existente a tehnologiilor digitale implementate (01 Decembrie 2022 – 29 Februarie 2024)**

*S3.1 Asigurarea conectivității digitale necesare, prin modernizarea și extinderea capacităților tehnice în vederea exploatării soluțiilor implementate (01 Decembrie 2022 – 31 August 2023)*

*S3.2 Achiziția, instalarea și punerea în funcțiune a echipamentelor hardware de virtualizare, necesare funcționării soluțiilor implementate (01 Aprilie 2023 – 29 Februarie 2024)*

**A4 - Achiziționarea, instalarea și punerea în funcțiune a instrumentelor și echipamentelor, necesare modernizării și extinderii infrastructurii digitale, pentru deservirea unui număr de 17 departamente/centre/laboratoare de cercetare/biblioteca digitală din cadrul UNMB, în vederea extinderii ariei de activitate/ deschiderii de noi direcții de cercetare și introducerii de metode inovative de predare-învățare și pregătire practică (01 Februarie 2023 – 28 Februarie 2025)**

*S4.1 Achiziția, instalarea și punerea în funcțiune a soluțiilor hardware, programe informatice și licențe, necesare dotării celor 17 centre din cadrul UNMB (01 Februarie 2023 – 31 August 2024)*

*S4.2 Achiziția, instalarea și punerea în funcțiune a echipamentelor digitale specifice domeniului muzical, pentru asigurarea desfășurării activităților de învățământ și cercetare (01 Septembrie 2023 - 28 Februarie 2025)*

**A5 – Realizarea programelor de studii actualizate pentru dezvoltarea competențelor digitale (1 Decembrie 2023 - 31 Decembrie 2024)**

*S5.1 Actualizarea programelor de studii la UNMB (1 Decembrie 2023 - 31 Decembrie 2024)*

**A6 – Dezvoltarea cunoștințelor și competențelor de predare-învățare-evaluare prin utilizarea tehnologiilor digitale (01 Decembrie 2022 - 31 Iulie 2023, 01 Decembrie 2023 - 31 Iulie 2024 și 01 Decembrie 2024 - 30 Septembrie 2025)**

*S6.1 Dezvoltarea cunoștințelor pentru personalul didactic, didactic auxiliar și de cercetare din cadrul UNMB (01 Ianuarie 2023 - 31 Iulie 2023, 01 Decembrie 2023 - 31 Iulie 2024 și 01 Decembrie 2024 - 30 Septembrie 2025)*

*S6.1 Dezvoltarea cunoștințelor pentru studenți/ studenți master/doctorat din cadrul UNMB (01 Decembrie 2022 - 31 Iulie 2023, 01 Decembrie 2023 - 31 Iulie 2024 și 01 Decembrie 2024 - 30 Septembrie 2025)*





## Managementul riscurilor

### Introducere

În cadrul sistemului de control intern, echipa de management a proiectului va acorda o atenție deosebită riscurilor aferente proiectului. Aceste riscuri vor fi identificate cât mai devreme în fiecare fază a proiectului și actualizate continuu pe timpul implementării acestuia.

În cele ce urmează sunt prezentate riscurile semnificative luate în considerare în faza de planificare a proiectului, lista nefiind exhaustivă.

Analiza riscului, este utilă în determinarea priorităților în alocarea resurselor pentru controlul și finanțarea riscurilor. Riscul este definit în managementul de proiect ca un eveniment sau o condiție incertă care, atunci când se manifestă, are un efect pozitiv sau negativ asupra obiectivelor proiectului. Pentru canalizarea proiectului către rezultate pozitive, riscurile vor fi anticipate, gestionate și pe cât posibil diminuate astfel încât efectele negative să fie minime. Toate aceste operațiuni se înscriu unui proces de management al riscului.

**Managementul riscului** se referă la transpunerea unui aspect al proiectului în toate scenariile posibile de identificare, analiză și răspuns la riscurile potențiale. Scopul general al managementului riscului este acela de a ajuta înțelegerea riscurilor la care este expus un proiect, astfel încât acestea să poată fi administrate.

Analiza de risc presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. analiza calitativă de risc;
2. analiza probabilității riscului;
3. prevenirea și atenuarea riscului.

Analiza calitativă de risc include identificarea efectelor adverse pe care proiectul ar putea să le întâmpine.

Analiza probabilității riscului include stabilirea unei distribuții de probabilitate pentru fiecare dintre variabilele critice ale analizei de sensibilitate și recalcularea performanței așteptate a indicatorilor din cazul de bază.

Prevenirea și atenuarea riscului stabilește nivelul de risc pentru proiect și modul în care va fi gestionat, incluzând măsurile specifice și responsabilitățile privind atenuarea și/sau prevenirea sa.

### Riscurile identificate în etapa de planificare

În etapa de planificare au fost identificate următoarele riscuri:

1. modificările legislative care pot influența implementarea proiectului;
2. fluctuațiile de personal;
3. comunicarea și coordonarea deficitară între membrii echipei de proiect și între aceștia și grupurile țintă;

4. depunerea cu întârziere a documentelor aferente Cererilor de transfer sau a altor documente cerute de proiect;
5. costuri estimate inadecvat în etapa de fundamentare și proiectare; creșterea costurilor în etapele ulterioare din implementare, cu impact asupra indicatorilor de rentabilitate economică;
6. contractarea serviciilor cu întârziere din cauza procesului de derulare a procedurilor de achiziție publică;
7. calitatea necorespunzătoare a serviciilor sau produselor contractate;
8. estimări incorecte ale costurilor de operare și întreținere;
9. riscul de informații incorecte.

Detalierea riscurilor (conform cererii de finanțare, anexă la contract):

Nr. crt.	Risc identificat	Măsuri de atenuare a riscului
1	<b>Modificările legislative care pot influența implementarea proiectului.</b> Probabilitate: puțin probabil Impact: moderat	Monitorizarea permanentă a modificărilor legislative de către expertul juridic, comunicare permanentă cu finanțatorul pentru semnalarea eventualelor modificări în vederea încheierii unor acte adiționale la contractul de finanțare.
2	<b>Fluctuațiile de personal</b> Probabilitate: puțin probabil Impact: mediu	Selectarea atentă a persoanelor din echipa de management și implementare a proiectului, identificarea și aplicarea unor măsuri de fidelizare a acestora, implicarea activă în activitățile proiectului încă de la debut. Vor fi prevăzute măsuri concrete în fișele de post ale fiecărei persoane implicate în proiect, pentru a asigura și continuitatea activităților în cazul lipsei temporare a acesteia. La nevoie, prin ordin intern, se poate suplimenta echipa sau înlocui membri ai echipei.
3	<b>Comunicarea și coordonarea deficitară între membrii echipei de proiect, între aceștia și grupul țintă</b> Probabilitate: puțin probabil Impact: redus	Stabilirea și monitorizarea metodologiei de comunicare între membrii echipei de proiect, cu responsabilități clar definite, stabilirea și monitorizarea metodologiei de comunicare între membrii echipei de proiect și grupul țintă. Stabilirea de canale de comunicare duale, pentru a se elimina situațiile în care informațiile nu ajung la destinatar, sau sunt incomplete.
4	<b>Depunerea cu întârziere a documentelor aferente Cererilor de transfer sau a altor documente cerute de proiect</b> Probabilitate: moderată Impact: semnificativ	Organizarea riguroasă a documentelor justificative ale proiectului, realizarea corectă și la timp a raportărilor și urmărirea atentă a programării cheltuielilor, în strânsă corelare cu bugetul aprobat și programul de activități. Implicarea, prin intermediul echipei de management și a conducerii UNMB, a tuturor compartimentelor interne implicate în activitățile de pregătire a documentelor, precum și a echipelor de consultanți.
5	<b>Costuri estimate inadecvat în etapa de fundamentare și proiectare.</b>	Au fost analizate mai multe scenarii de realizare a proiectului. Din etapa de fundamentare au fost analizate mai multe soluții tehnice și au fost solicitate

	<p><b>Creșterea costurilor în etapele ulterioare din implementare, cu impact asupra indicatorilor de rentabilitate economică</b> Probabilitate: puțin probabil Impact: semnificativ</p>	<p>oferte de preț pentru fundamentarea corectă a bugetului.</p>
6	<p><b>Contractarea serviciilor cu întârziere din cauza procesului de derulare a procedurilor de achiziție publică</b> Probabilitate: puțin probabil Impact: moderat</p>	<p>Organizarea procesului de derulare a achizițiilor publice pentru toate serviciile, produsele și lucrările ce urmează a fi contractate, încă din prima lună de implementare a proiectului, elaborarea documentațiilor de atribuire într-un mod corect pentru evitarea respingerii de către ANAP. Constituirea comisiei de evaluare a ofertelor prin desemnarea unor persoane competente și publicarea proiectului de contract ce urmează a fi încheiat odată cu documentația de atribuire pentru evitarea unor întârzieri datorate unui eventual proces de negociere între părțile semnatare. Respectarea legislației primare, secundare și terțiare în domeniul achizițiilor publice, în toate etapele de desfășurare a procedurilor. Adaptarea cerințelor de calificare la condițiile pieței.</p>
7	<p><b>Calitatea necorespunzătoare a serviciilor / produselor contractate</b> Probabilitate: puțin probabil Impact: semnificativ</p>	<p>Selectarea atentă a furnizorilor de servicii, produse și lucrări, inclusiv pe baza performanțelor dovedite anterior, includerea în contracte a unor clauze stricte referitoare la neîndeplinirea obiectivelor la nivelul de calitate solicitat, monitorizarea atentă și permanentă a modului în care se derulează contractele. Implicarea experților în monitorizarea contractelor și stabilirea unor puncte de verificare intermediare. Prevederea în caietele de sarcini a unor cerințe clare care să nu conducă la neînțelegerea contextului și nevoii de către furnizori.</p>
8	<p><b>Estimări incorecte ale costurilor de operare și întreținere</b> Probabilitate: puțin probabil Impact: moderat</p>	<p>Costurile de întreținere și operare au fost estimate pe baza unor valori de referință la nivel național. UNMB va monitoriza și raporta defectele în timpul perioadei de garanție. Includerea în contractele de furnizare a unor garanții de buna execuție și asigurarea stabilirii și menținerii acestora de către furnizori până la data recepției finale a echipamentelor (la sfârșitul perioadei de garanție).</p>

### Managementul riscurilor pe timpul implementării

Pe timpul implementării proiectului, managementul riscurilor cuprinde următoarele etape:

1. identificarea și evaluarea riscurilor;
2. monitorizarea acțiunilor și măsurilor de control
3. revizuirea și raportarea riscurilor

## Identificarea și evaluarea riscurilor

În această etapă se desfășoară următoarele activități, acțiuni și operațiuni:

- ✓ se identifică problemele care au apărut și se pot repeta în viitor sau care pot apărea în desfășurarea activităților și au ca efect nerealizarea parțială sau totală a obiectivelor prestabilite;
- ✓ se identifică cauzele care generează problemele, se descriu circumstanțele favorizante în apariția lor și se determină consecințele asupra obiectivelor;
- ✓ se estimează, pe o scală în 3 trepte, probabilitatea de materializare a riscului și impactul acestuia.

Combinarea celor două estimări, pe o scală bidimensională, reprezintă expunerea la risc, indicator în raport cu care se stabilește atitudinea față de fiecare problemă identificată ca fiind un risc.

## Procesul de identificare și evaluare a riscurilor

1. Echipa de Gestionare a Riscurilor (EGR), identifică, analizează, evaluează și prioritizează riscurile care pot afecta atingerea obiectivului general, a celor specifice, precum și a rezultatelor așteptate. EGR este responsabilă de informarea conducerii instituției despre aspectele prezentate mai sus, în vederea fundamentării deciziilor luate.
2. EGR întocmește, actualizează și modifică Registrul riscurilor (Anexa 1). Întregul personal implicat în implementarea proiectului (direct și indirect) are obligația de a identifica riscurile care afectează atingerea obiectivelor prestabilite, astfel:
  - 2.1. Persoana care a identificat un risc efectuează următoarele operațiuni:
    - analizează preliminar riscul identificat prin definirea corectă a riscului;
    - analiza cauzelor și circumstanțelor care au favorizat apariția și/sau repetarea riscului;
    - evaluează expunerea la risc, prin:
      - a. estimarea șanselor de apariție, repetarea riscului, pe o scală în 3 trepte, ca fiind: 1 – nivel scăzut, 2 – nivel mediu, 3 – nivel ridicat;
      - b. estimarea impactului asupra proiectului, pe o scală în 3 trepte, ca fiind: 1 – nivel scăzut, 2 – nivel mediu, 3 – nivel ridicat.
    - formulează o opinie cu privire la măsurile care trebuie luate pentru a controla riscul identificat;
    - completează *Formularul de alertă la risc* (Anexa 2), atașând la acesta documentația riscului și le transmite președintelui EGR.
  - 2.2. Președintele EGR, este managerul de proiect și are următoarele atribuții:
    - colectează formularele de alertă la risc și documentațiile aferente;
    - analizează fiecare formular de alertă la risc și face propuneri pentru:
      - a. clasarea formularului de alertă la risc;
      - b. escaladarea riscului la nivelurile superioare ale managementului/conducerii, dacă:

- riscul afectează un obiectiv superior celui stabilit la nivelul instituției;
  - cauzele care generează riscul sunt externe instituției;
  - măsurile prin care se realizează un control satisfăcător al riscurilor, exced competențele instituției;
  - resursele sunt insuficiente.
- reține spre dezbateră riscurile care aparțin instituției, caz în care propune una din următoarele alternative de abordare a riscurilor:
- *Acceptarea riscurilor*, în cazul în care se apreciază că riscul are o expunere redusă, iar beneficiile controlării riscurilor sunt reduse raportat la costurile aferente măsurilor de control ce ar trebui introduse;
  - *Supravegherea riscurilor*, în cazul în care se apreciază că deși riscurile au un impact semnificativ, șansele de apariție sau repetare sunt foarte reduse, iar resursele limitate ce pot fi alocate, impun amânarea implementării unor măsuri de control;
  - *Evitarea riscurilor*, prin eliminarea și/sau restrângerea activităților care generează riscurile;
  - *Transferarea riscurilor*, atunci când există posibilitatea gestionării riscurilor de un terț specializat;
  - *Tratarea riscurilor*, atunci când luarea măsurilor de control este asumată.

2.3. Ori de câte ori este nevoie, sunt organizate ședințe de analiză a riscurilor, în cadrul cărora membrii EGR analizează, pe baza datelor cuprinse în formularul de alertă la risc, noile riscuri raportate și resursele ce pot fi alocate acțiunilor propuse pentru contracararea riscurilor. În cadrul ședințelor, membrii EGR:

- validează sau invalidează soluția de clasare pentru riscurile considerate nerelevante;
- fac propuneri de escaladare a riscurilor la nivelul ierarhic superior sau la nivelul de competență care le poate controla, în cazul în care resursele sunt insuficiente, măsurile de control intern exced competențele decizionale ale instituției sau se identifică riscuri externe organizației ale căror impact afectează obiectivele stabilite;
- ierarhizează riscurile în funcție de priorități și elaborează profilul de risc ca rezultat al acțiunii de grupare a riscurilor identificate;
- la finalul ședinței, se procedează la:
  - consemnarea, în procesul verbal al ședinței, a tuturor hotărârilor luate și aprobarea acestora de președintele EGR;
  - transmiterea responsabililor formularelor de alertă la risc și a documentației aferente, pentru riscurile escaladate;
  - îndosărirea formularelor de alertă la risc clasate;

- completarea, în baza informațiilor și datelor cuprinse în procesul verbal, a coloanelor 1-8 din Registrul riscurilor;
- listarea și îndosărierea unui exemplar al Registrului riscurilor, după ce acesta a fost în prealabil avizat de președintele EGR și aprobat de reprezentantul legal.

### **Monitorizarea acțiunilor și măsurilor de control**

În această etapă se monitorizează implementarea măsurilor, se evaluează efectul măsurilor implementate asupra riscurilor, se reconsideră măsurile luate în cazul în care acestea nu au ameliorat riscurile.

Sunt avute în vedere:

- ✓ președintele echipei de gestionare a riscurilor este cel care asigură cadrul organizațional și procedural pentru punerea în aplicare, de către persoanele responsabile, a acțiunilor de control stabilite;
- ✓ pe baza informațiilor cuprinse în formularele de alertă la risc și în documentația aferentă, responsabilii cu monitorizarea implementării măsurilor de control deschid, pentru fiecare risc identificat și evaluat, *Fișa de urmărire a riscului*;
- ✓ responsabilii cu monitorizarea implementării măsurilor de control elaborează informări sau rapoarte cu privire la stadiul implementării acțiunilor și măsurilor de control, pe care le prezintă responsabilului cu riscurile;
- ✓ pe baza acestor informări sau rapoarte, responsabilul cu riscurile întocmește un raport cu privire la stadiul implementării acțiunilor și măsurilor de control;
- ✓ în cadrul ședinței de analiză a stadiului implementării acțiunilor și măsurilor de control, se vor stabili, după caz, noi termene de implementare precum și riscurile care necesită a fi escaladate la un nivel ierarhic superior;
- ✓ la finalul ședinței se procedează la consemnarea, în procesul verbal, a tuturor hotărârilor luate, transmiterea către responsabilii desemnați cu monitorizarea implementării a modificării măsurilor sau a termenelor pentru riscurile aflate deja în faza de implementare a măsurilor de control intern;
- ✓ pe baza informațiilor cuprinse în procesul verbal, se completează coloana 12 din registrul riscurilor și se actualizează sau modifică, după caz, coloanele 9, 10 și 11.

### **Revizuirea și raportarea riscurilor**

În această etapă se desfășoară activități, acțiuni și operațiuni de revizuire a calificativelor riscurilor (expunere la risc), repriorizare a riscurilor și raportare cu privire la desfășurarea procesului de gestionare a riscurilor.

Sunt avute în vedere:

- ✓ în cadrul ședințelor de analiză a riscurilor, pe baza informațiilor cuprinse în formularele de alertă la risc, se analizează noile riscuri raportate precum și modificările apărute la riscurile inițiale consemnate în fișele de urmărire a riscurilor;
- ✓ în același cadru, vor fi revizuite calificativele riscurilor, în baza informațiilor cuprinse în fișa de urmărire a riscurilor (Anexa 3) și se stabilește o nouă ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități, reajustând limitele de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare;
- ✓ în cadrul ședințelor de analiză a riscurilor va fi stabilită închiderea riscurilor soluționate;
- ✓ la finalul ședinței se va proceda la consemnarea, în procesul verbal (Anexa 4), a tuturor hotărârilor luate;
- ✓ în baza informațiilor din procesul verbal, se vor completa coloanele 13, 14, 15, 16 și 17 din registrul riscurilor.

### Schema de flux a procesului de management a riscurilor

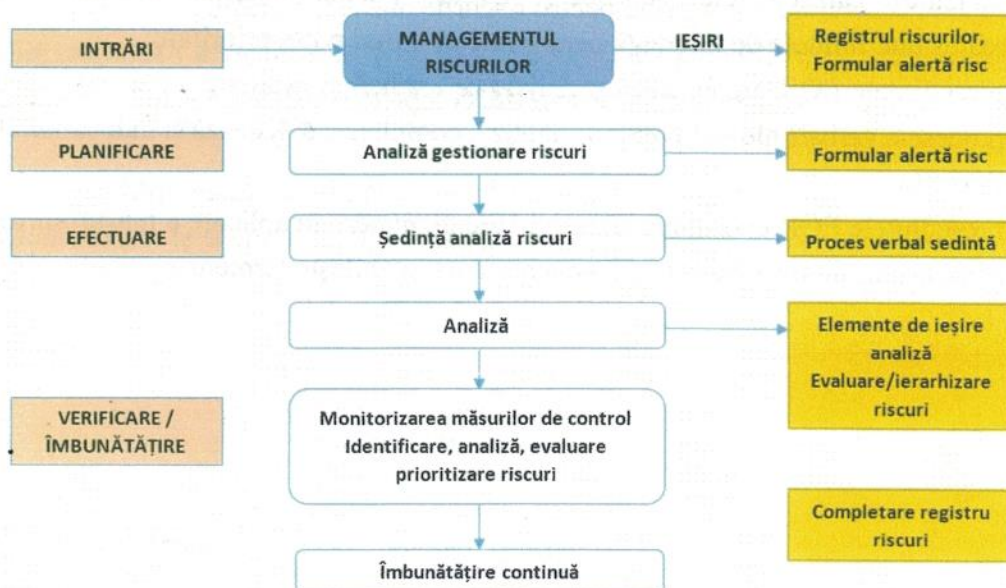


Figura 3: Schema de flux a procesului de management a riscurilor

### Atribuțiile personalului din cadrul echipei de implementare a proiectului și EGR în derularea activității de management a riscurilor:

- ✓ participă la inventarierea proceselor, activităților, operațiunilor în relația cu obiectivele proiectului;
- ✓ identifică și realizează evaluarea preliminară a riscurilor;
- ✓ formulează opinii cu privire la măsurile de control pentru riscurile identificate, pe care le consemnează în formularul de alertă la risc;
- ✓ colectează, înregistrează, analizează, selectează și clasează formularele de alertă la risc;

- ✓ propun măsuri de control pentru riscurile identificate;
- ✓ transmit, ori de câte ori este nevoie, spre analiză, către președintele EGR și conducerea companiei, dosarul cu riscurile nou identificate, precum și rapoartele de monitorizare a implementării măsurilor de control intern;
- ✓ deschid fișe de urmărire a riscului;
- ✓ propun noi acțiuni sau revizuirii de termene, atunci când apar dificultăți neprevăzute în implementare;
- ✓ evaluează expunerea la risc, după introducerea măsurilor de control intern;
- ✓ evaluează și ierarhizează riscurile generale sau specifice;
- ✓ validează sau invalidează soluția de clasare pentru riscurile considerate nerelevante;
- ✓ propun escaladarea riscurilor la un nivel ierarhic superior;
- ✓ fac propuneri cu privire la tipul de răspuns cel mai adecvat, pentru fiecare risc identificat și evaluat;
- ✓ analizează noile riscuri raportate, precum și modificările apărute la riscurile inițiale;
- ✓ revizuiesc calificativele riscurilor și stabilesc noi ierarhizări în funcție de priorități, reajustând limitele de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare;
- ✓ președintele EGR organizează ședințele de analiză și evaluare a riscurilor, redactează procesele verbale ale ședințelor de analiză, completează, listează și îndosariază registrul riscurilor;
- ✓ președintele EGR coordonează activitățile de punere în aplicare a măsurilor de control a riscurilor, monitorizează aplicarea acestora, stabilește termene și responsabilități.



## Anexe

*Anexa 1* – Registru de riscuri

*Anexa 2* – Formular alertă la risc

*Anexa 3* - Fișă de urmărire risc

*Anexa 4* – Proces verbal al ședinței de analiză

### Întocmit

**S.C. Innovative Technology Path S.R.L**

*Toate drepturile de proprietate sunt transferate către Universitatea Națională de  
Muzică București*

### Avizat

*Manager de proiect*

### Aprobat

*Rector*

**Diana Asinefta MOȘ**



**APROBAT**

*Rector*

**Diana Asinefta MOȘ**

**AVIZAT**

*Manager de proiect*

## REGISTRU DE RISCURI

*Modernizarea infrastructurii digitale a UNMB  
pentru asigurarea accesului la învățământ artistic  
Cod 384133572*

Proiect finanțat din Componenta 15 - Educație a Planului Național de Redresare și Reziliență al României (PNRR), Reforma 5: Adoptarea cadrului legislativ pentru digitalizarea educației, Investiția 16: Digitalizarea universităților și pregătirea acestora pentru profesiile digitale ale viitorului

## Evidența reviziilor

Revizia	Data	Pagina/paragraf modificat	Observații/motivul modificării
1.0	24.11.2022		Prima versiune

### 1. Context

Prezentul Registru de riscuri este aplicabil proiectului *Modernizarea infrastructurii digitale a UNMB pentru asigurarea accesului la învățământul artistic, Cod 384133572*, finanțat prin intermediul Planului Național de Redresare și Reziliență.

Scopul principal al Registrului de riscuri este de a gestiona riscurile care pot afecta atingerea rezultatelor și obiectivelor proiectului, precum și de a identifica și monitoriza riscurile proiectului, fiind întocmit pe baza celor precizate în planul de management al proiectului.

## 2. Prezentare generală

Managementul riscurilor presupune identificarea și evaluarea riscurilor, identificarea și stabilirea răspunsului la risc în vederea micșorării posibilității de apariție a riscurilor, cât și diminuarea consecințelor produse, ca urmare a materializării riscurilor.

Managementul riscurilor este un proces continuu și ciclic bazat pe activități de control și monitorizare permanentă, ceea ce presupune:

- ✓ identificarea riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor, atingerea rezultatelor, respectarea legislației naționale și europene, precum și descoperirea și prevenirea fraudelor;
- ✓ definirea categoriilor de riscuri precum și a riscului inerent și riscului rezidual;
- ✓ evaluarea probabilității ca riscul să se concretizeze și impactul acestuia;
- ✓ monitorizarea și evaluarea permanentă a riscurilor în timpul implementării proiectului.

## 3. Identificarea și evaluarea riscurilor

Identificarea unui risc presupune:

- ✓ identificarea corectă a riscului, cu respectarea următoarelor reguli:
  - riscul este o situație, un eveniment care poată să apară, o incertitudine, iar manifestarea acestuia nu este sigură;
  - riscurile care nu afectează obiectivele/ activitățile/ rezultatele nu se identifică ca fiind riscuri;
  - problemele dificile identificate nu trebuie ignorate, ele pot deveni riscuri în situații repetitive;
  - riscurile nu trebuie definite prin impactul lor asupra obiectivelor; impactul nu este risc, ci consecința materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor;
  - problemele care vor apărea cu siguranță, nu constituie riscuri, ci certitudini;
  - problemele a căror apariție este imposibilă nu constituie riscuri, ci ficțiuni.

## 4. Evaluarea expunerii la risc:

- a) **Estimarea probabilității de apariție a riscului**, pe o scală în 3 trepte, astfel:

- Scăzută – 1, riscul se poate manifesta pe durata implementării proiectului;
  - Medie – 2, riscul se poate manifesta de 2 ori pe durata implementării proiectului;
  - Ridicată – 3, riscul se poate manifesta de mai mult de 2 ori pe durata implementării proiectului.
- b) **Estimarea impactului** asupra obiectivului, pe o scală în 3 trepte, astfel:
- Scăzută – 1, riscul poate avea un impact scăzut;
  - Medie – 2, riscul poate avea un impact mediu;
  - Ridicată – 3, riscul poate determina neatingerea obiectivelor sau rezultatelor proiectului, având un impact major.
- c) **Estimarea expunerii la risc**, respectiv consecințelor, ca o combinație de probabilitate și impact, care ar putea conduce la neatingerea obiectivelor sau rezultatelor proiectului, în cazul în care riscul se concretizează.

Explicațiile asociate denumirii fiecărei trepte a scalelor de măsurare a probabilității de apariție și a impactului riscului, precum și a celor asociate limitelor de toleranță la risc:

#### *Evaluarea probabilității de apariție a riscurilor*

<i>Nivel probabilitate</i>		<i>Explicație</i>
1	<i>Scăzută</i>	<i>Este puțin probabil să se manifeste pe durata implementării proiectului</i>
2	<i>Medie</i>	<i>Este probabil să se manifeste de 2 ori pe durata implementării proiectului</i>
3	<i>Ridicată</i>	<i>Este probabil să se manifeste de cel puțin 3 ori pe durata implementării proiectului</i>

#### *Evaluarea impactului riscurilor*

<i>Nivel impact</i>		<i>Explicație</i>
1	<i>Scăzut</i>	<i>Cu impact scăzut asupra activităților proiectului, îndeplinirii obiectivelor și atingerii rezultatelor și/sau cu impact financiar foarte scăzut</i>
2	<i>Mediu</i>	<i>Cu impact mediu asupra activităților proiectului, îndeplinirii obiectivelor și atingerii rezultatelor și/sau cu impact financiar mediu</i>

3	Ridicat	<i>Cu impact major asupra activităților proiectului, îndeplinirii obiectivelor și atingerii rezultatelor și/sau cu impact financiar major</i>
---	---------	---

**Stabilire expunere la risc: produsul dintre probabilitate și impact**

<b>Impact</b>	3	6	9
	2	4	6
	1	2	3
	<b>Probabilitate</b>		

**Stabilirea nivelului de tolerare**

Nivel tolerare		Explicație
1-2	Tolerabil	Nu necesită nicio măsură de control
3	Tolerare ridicată	Necesită măsuri de control pe termen mediu/lung
4	Tolerare scăzută	Necesită măsuri de control pe termen scurt
6-9	Intolerabil	Necesită măsuri de control urgente

Nr.c rt.	Risc	Probabilitate	Impact	Expunere la risc	Toleranță la risc	Acțiuni de răspuns/ reducere a riscului	Departament/ persoană responsabilă	Observații
1.	Modificările legislative care pot influența implementarea proiectului	1	2	2	Tolerabil	Monitorizarea permanentă a modificărilor legislative de către expertul juridic, comunicare permanentă cu finanțatorul pentru semnalarea eventualelor modificări în vederea încheierii unor acte adiționale la contractul de finanțare.		
2.	Fluctuațiile de personal	1	2	2	Tolerabil	Selectarea atentă a persoanelor din echipa de management și implementare a proiectului, identificarea și aplicarea unor măsuri de fidelizare a acestora, implicarea activă în activitățile proiectului încă de la debut. Vor fi prevăzute măsuri concrete în fișele de post ale fiecărei persoane implicate în proiect, pentru a asigura și continuitatea activităților în cazul lipsei temporare a acesteia. La nevoie, prin ordin intern, se poate		

						suplimenta echipa sau înlocui membri ai echipei.	
3.	<b>Comunicarea și coordonarea deficitară între membrii echipei de proiect, între aceștia și grupul țintă</b>	1	2	2	<b>Tolerabil</b>	Stabilirea și monitorizarea metodologiei de comunicare între membrii echipei de proiect, cu responsabilități clar definite, stabilirea și monitorizarea metodologiei de comunicare între membrii echipei de proiect și grupul țintă. Stabilirea de canale de comunicare duale, pentru a se elimina situațiile în care informațiile nu ajung la destinatar, sau sunt incomplete.	-
4.	<b>Depunerea cu întârziere a documentelor aferente Cererilor de transfer sau a altor documente cerute de proiect</b>	2	3	6	<b>INTOLERABIL</b>	Organizarea riguroasă a documentelor justificative ale proiectului, realizarea corectă și la timp a raportărilor și urmărirea atentă a programării cheltuielilor, în strânsă corelare cu bugetul aprobat și programul de activități. Implicarea, prin intermediul echipei de management și a conducerii UNMB, a tuturor compartimentelor interne implicate în activitățile de pregătire a documentelor, precum și a echipelor de consultanți.	



5.	<p><b>Costuri estimate inadecvat în etapa de fundamentare și proiectare. Creșterea costurilor în etapele ulterioare din implementare, cu impact asupra indicatorilor de rentabilitate economică</b></p>	1	3	3	Tolerare ridicată	<p>Au fost analizate mai multe scenarii de realizare a proiectului. Din etapa de fundamentare au fost analizate mai multe soluții tehnice și au fost solicitate oferte de preț pentru fundamentarea corectă a bugetului.</p>		
6.	<p><b>Contractarea serviciilor cu întârziere din cauza procesului de derulare a procedurilor de achiziție publică</b></p>	1	2	2	Tolerabil	<p>Organizarea procesului de derulare a achizițiilor publice pentru toate serviciile, produsele și lucrările ce urmează a fi contractate, încă din prima lună de implementare a proiectului, elaborarea documentațiilor de atribuire într-un mod corect pentru evitarea respingerii de către ANAP. Constituirea comisiei de evaluare a ofertelor prin desemnarea unor persoane competente și publicarea proiectului de contract ce urmează a fi încheiat odată cu documentația de atribuire pentru evitarea unor întârzieri datorate unui eventual proces de negociere între părțile semnatare. Respectarea legislației primare, secundare și terțiare în domeniul achizițiilor publice, în toate etapele de desfășurare a procedurilor.</p>		

							Adaptarea cerințelor de calificare la condițiile pieței.		
7.	Calitatea necorespunzătoare a serviciilor / produselor contractate	1	3	3	Tolerare ridicată	<p>Selectarea atentă a furnizorilor de servicii, produse și lucrări, inclusiv pe baza performanțelor dovedite anterior, includerea în contracte a unor clauze stricte referitoare la neîndeplinirea obiectivelor la nivelul de calitate solicitat, monitorizarea atentă și permanentă a modului în care se derulează contractele.</p> <p>Implicarea experților în monitorizarea contractelor și stabilirea unor puncte de verificare intermediare. Prevederea în caietele de sarcini a unor cerințe clare care să nu conducă la neînțelegerea contextului și nevoii de către furnizori.</p>			

8.	Estimări incorecte ale costurilor de operare și întreținere	1	2	2	Tolerabil	<p>Costurile de întreținere și operare au fost estimate pe baza unor valori de referință la nivel național. UNMB va monitoriza și raporta defectele în timpul perioadei de garanție. Includerea în contractele de furnizare a unor garanții de buna execuție și asigurarea stabilirii și menținerii acestora de către furnizori până la data recepției finale a echipamentelor (la sfârșitul perioadei de garanție).</p>		
----	---	---	---	---	-----------	--	--	--

**NOTĂ:** riscurile identificate în perioada de implementare, vor fi gestionate în conformitate cu procedura descrisă în Procedura de management a riscurilor, utilizând-se documentele și fluxurile descrise în document. Registrul de riscuri se va actualiza în consecință, menționându-se aceste modificări în evidența reviziilor.

## ÎNTOCMIT:

### SC INNOVATIVE TECHNOLOGY PATH SRL

Consultant și prestator de servicii suport managementului de proiect,  
servicii de asistență în vederea implementării contractului de finanțare



UNIVERSITATEA  
NAȚIONALĂ DE  
MUZICĂ  
BUCUREȘTI

NOI DĂM TONUL!

**FORMULAR ALERTĂ LA RISC**

***Modernizarea infrastructurii digitale a UNMB  
pentru asigurarea accesului la învățământ artistic  
Cod 384133572***

<b>Departament/structură internă funcțională: 0</b>							
<b>Detalii privind riscul</b>							
<b>Descrierea riscului</b>	Riscul identificat: <b>1</b>						
	Cauza: <b>2</b>						
	Impactul: <b>3</b>						
<b>Evaluarea riscului</b>	Probabilitatea riscului <b>4</b> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table> 1 - scăzut; 2 - mediu; 3 - ridicat;				1	2	3
	1	2	3				
Impactul riscului <b>5</b> <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table> 1 - nesemnificativ; 2 - moderat; 3 - critic;				1	2	3	
1	2	3					
Expunere: <b>6</b>							
<b>Tratarea riscului</b>	Acțiuni preventive recomandate: <b>7</b>						
<b>Documentația utilizată pentru fundamentarea riscului identificat: 8</b>							

<b>Nume:</b> 9	<b>Semnătura:</b> 10	<b>Data:</b> 11	
<b>Nr. crt. al riscului</b> 12	<b>Data primirii:</b> 13	Decizia EGR (clasare, escaladare, reținere) 14	
1		Irelevant	
		Investigații suplimentare	
		Îndosariere	

Instrucțiuni pentru completare:

Câmp	Completare
1	Denumirea departamentului/structurii interne funcționale
2	Descrierea riscului identificat
3	Descrierea cauzei care favorizează apariția riscului
4	Se bifează prin X celula numerică aferentă probabilității de materializare a riscului
5	Se bifează prin X celula numerică aferentă impactului
6	Produsul dintre probabilitate și impact
7	Evidențierea măsurilor/acțiunilor preventive pentru ținerea sub control a riscului identificat
8	Evidențierea documentației utilizată în fundamentarea riscului identificat
9	Numele și prenumele persoanei care a identificat riscul
10	Semnătura persoanei care a identificat riscul și a completat formularul
11	Data completării formularului
12	Numărul de înregistrare în registrul de riscuri
13	Data înregistrării în registrul de riscuri
14	Se bifează prin X celula care corespunde deciziei EGR



UNIVERSITATEA  
NAȚIONALĂ DE  
MUZICĂ  
BUCUREȘTI

NOI DĂM TONUL!

**FIȘĂ DE URMĂRIRE RISC**

*Modernizarea infrastructurii digitale a UNMB  
pentru asigurarea accesului la învățământ artistic  
Cod 384133572*

<b>Departament/structură internă funcțională: 0</b>			
<b>Responsabil cu monitorizarea implementării măsurilor: 1</b>		<b>Semnătura: 2</b>	
<b>Riscul monitorizat:</b>			
<b>Denumire: 3</b>			
<b>Expunere: 4</b>			
<b>Data urmării riscului: 5</b>	<b>Acțiuni preventive propuse 6</b>	<b>Termen de implementare 7</b>	<b>Stadiul implementării acțiunilor preventive 8</b>
<b>Dificultăți întâmpinate: 9</b>			
<b>Acțiuni noi propuse 10</b>			<b>Termen de implementare 11</b>


**Instrucțiuni pentru completare:**

Câmp	Completare
0	Denumirea departamentului/structurii interne funcționale
1	Numele și prenumele responsabilului cu monitorizarea implementării măsurilor
2	Semnătura responsabilului cu monitorizarea implementării măsurilor
3	Descrierea riscului identificat
4	Gradul de expunere a riscului identificat
5	Data când s-a făcut analiza riscului monitorizat
6	Descrierea acțiunilor preventive propuse pentru ținerea sub control a riscului monitorizat
7	Data limită privind implementarea acțiunilor preventive
8	Descrierea stadiului implementării acțiunilor de la punctul 6
9	Menționarea dificultăților întâmpinate în implementarea acțiunilor preventive
10	Menționarea acțiunilor noi propuse în urma analizei riscului
11	Data limită privind implementarea noilor acțiuni preventive



UNIVERSITATEA  
NAȚIONALĂ DE  
MUZICĂ  
BUCUREȘTI

NOI DĂM TONUL!

## PROCES VERBAL AL ȘEDINȚEI DE ANALIZĂ A RISCURILOR

*Modernizarea infrastructurii digitale a UNMB  
pentru asigurarea accesului la învățământ artistic  
Cod 384133572*

<b>Locația:</b> 0		<b>Data:</b>	1	<b>Ora:</b>	2
<b>Secretar ședință:</b> 3					
<b>Participanți:</b> (membri EGR și invitați)	<b>Nume și prenume</b> 4	<b>Funcția/Organizația/Structura</b> 5	<b>Semnătura</b> 6		



Nr.crt.	Probleme dezbătute	Concluzii, recomandări, observații, etc. <sup>7</sup>
1	Riscuri analizate	
2	Propuneri de acțiuni/măsuri de control	
3	Stadiul implementării acțiunilor de control	
4	Dificultăți întâmpinate	
5	Alte probleme	

**Instrucțiuni pentru completare:**

Câmp	Completare
0	Locația de desfășurare a ședinței
1	Data la care are loc ședința
2	Intervalul orar de desfășurare a ședinței
3	Numele persoanei care a întocmit procesul verbal
4	Numele și prenumele persoanelor participante
5	Funcția/Organizația/Structura din care fac parte persoanele participante
6	Semnătura persoanelor participante
7	Concluzii, recomandări, observații, etc.