

# MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN PROIECTELE FINANȚATE PRIN PROGRAME EUROPENE

CONF. UNIV. DR. MIRONESCU ROXANA  
Universitatea din Bacău, Bacău, Calea Mărășești nr. 157  
Telefon : 0234 - 542411, 0234- 516345  
e-mail [roxmir@ub.ro](mailto:roxmir@ub.ro)

**Abstract:** *The risk is often seen as the heart of the risk management, but it is not the first step in the process. To be able to recognize a risk it is necessary to know at the highest level what the risk is. The first step in the standard process is to define the context of the risk assessment, which falls into two parts, one descriptive and the other creative.*

Riscul este definit prin intermediul aspectelor negative, al potențialului de a influența negativ evoluția unei organizații, derularea unui proiect, atingerea obiectivelor propuse. Responsabilul cu managementul riscului din cadrul unui proiect trebuie să dispună de capacitatea de a traduce informația cu privire la obiectivele și resursele organizaționale, într-o hartă a riscului, ce trebuie permanent actualizată și îmbunătățită, în funcție de evoluțiile din mediul intern și extern al organizației. Pornind de la definiția sumară propusă pentru risc de către dicționarul Webster („posibilitatea de a suferi o pierdere”), în cazul unui proiect, el poate îmbrăca următoarele forme:

- rezultatele finale au o calitate necorespunzătoare față de cea proiectată inițial;
- costurile pentru atingerea obiectivelor depășesc pe cele prevăzute;
- resursele nu au fost exploatate în mod eficient, sunt epuizate sau sunt deteriorate;
- depășirea termenelor pentru livrarea rezultatelor finale și pentru finalizarea proiectului;
- finalul proiectului este un eșec total.

Riscul poate interveni, fie ca urmare a intervenției unui eveniment neașteptat sau din cauza unor factori perturbatori, care deturneză ritmul planificat al activităților. Cu toate acestea, toate proiectele includ o nuanță de risc, este imposibil să se prevadă toată evoluția viitoare a fenomenelor, iar impactul negativ se amplifică datorită duratei prelungite a proiectului, a decalajului de timp extins dintre etapa de planificare și cea de evoluție, experienței restrânse a managerului de proiect sau a noutății metodologiei și a procedurilor utilizate în aplicarea proiectului.

Managementul riscului în proiecte străbate următoarele etape:

1. Stabilirea contextului în care se manifestă riscul;
2. Identificarea corectă a acestuia;
3. Analiza riscului;
4. Evaluarea riscului;
5. Combaterea riscului.

Stabilirea diagnosticului sau cartografierea riscului este una dintre cele mai importante etape în managementul riscului de proiect. Harta riscului trebuie să fie, în permanență, actualizată și ameliorată, în funcție de evoluția din mediul real al organizației. Cunoașterea obiectivelor organizaționale ce vor fi afectate de risc este absolut necesară, pentru a putea acoperi o plajă cât mai mare de eventuale efecte negative. Obiectivele organizaționale ocupă poziția centrală a definirii unui context, se regăsesc într-o formă intercondiționată și constituie principalul criteriu de măsurare a succesului. Pentru a fi eficiente, criteriile de evaluare trebuie să fie concise, furnizând cel mai mic număr de măsurători ce permit obținerea de efecte semnificative, trebuie să acopere toate laturile activității, așa încât nici un efect semnificativ să nu rămână descoperit și neevaluat, să fie definite în termeni cantitativi și calitativi. Criteriile ce asigură succesul sunt, în general, asociate cu o

direcționare precisă. Astfel, costurile și timpii alocați pentru diferite operațiuni trebuie să fie minimizați, iar nivelul calitativ al serviciilor și profiturile trebuie să fie maximizate.

Latura descriptivă a unui proces analitic de context induce:

- un set concis de obiective pentru organizația respectivă;
- o notificare a investitorilor, ale căror opinii trebuie să fie luate în considerare, pentru a asigura performanța și succesul acțiunii;
- o centralizare a obiectivelor împărtășite de către investitorii strategici;
- crearea unui set minimal de criterii de succes, cu ajutorul cărora se pot îndeplini obiectivele organizaționale și semnificația riscului poate fi comensurată, acordând atenție frecvenței cu care se realizează profitul.

O altă componentă a analizei contextuale este mai mult creativă decât descriptivă. Identificarea riscului va fi, în general, neproductivă, în cazul unei tentative de a aborda întreprinderea ca un întreg. Stimularea gândirii creatoare creează premiza unei tratament egalitar pentru toate aspectele importante ale organizației, astfel că decidentul va putea identifica corect toate riscurile potențiale.

Identificarea riscului are o latură prescriptivă și o altă latură, creativă, fiecare dintre ele îndeplinind un rol, dar solicitând un management corespunzător, bazat pe relația efort/rezultat. Cea mai apelată metodă de identificare a riscului este brainstorming-ul în cadrul unui atelier de lucru. Metoda amintită permite orientarea capacităților creative ale participanților, reducând pericolul generat de lipsa de atenție a participanților față de subiectele în dezbateră, așa cum se petrece adesea în cazul utilizării checklist. Orice aplicație a brainstorming este adoptată, ea va fi mult mai imperativă decât orice checklist sau altă metodă de evaluare a riscurilor. Ea îmbină experiența și cunoștințele, care sunt componente valoroase ale unui proces de identificare a riscurilor. Modul în care acest proces este dirijat poate asigura lipsa blocajelor provenite din informații perimate pentru viitorul organizației, când pot interveni dificultăți neprevăzute, iar echilibrul dintre riscurile ce au devenit familiare se poate transforma dramatic.

Riscurile, ca situații potențiale, au două dimensiuni: posibilitatea ca, din potențiale, să devină, în regim de urgență, manifeste, efective; impactul lor este, mai mult sau mai puțin semnificativ, asupra proiectului. Semnificația unui factor de risc se evaluează în termeni calitativi, iar probabilitatea de existență este dispusă pe o scară de probabilitate. Managementul riscului este un proces ce se desfășoară circular, permanent. Capacitatea de a înregistra feed-back-ul, de a insera semnalele înregistrate astfel în planul inițial garantează o abordare flexibilă, dinamică, iar proiectul respectiv are cele mai mari șanse de realizare, în mediul concret, ce se dovedește a fi imprevizibil, incert. Importanța/semnificația unei situații de risc este o funcție dublă, de impact și de probabilitate. În situația când probabilitatea, ca eveniment negativ, are șanse maxime de realizare, iar impactul asupra proiectului este considerabil, riscul devine semnificativ și trebuie să fie ierarhizat prioritar, în raport cu alte situații percepute ca riscuri mai mici. Importanța atașată fiecărei situații de risc este ajustată în urma comparației cu obiectivele și prioritățile proiectului și ale organizației. Matricea care exprimă combinațiile dintre semnificațiile și ierarhia riscurilor generează strategii de răspuns în fața riscurilor, cu finalități ca: reducerea probabilității ca evenimentele negative să aibă loc; diminuarea impactului negativ asupra proiectului, odată ce evenimentul negativ a avut loc deja.

Dacă abordările tradiționale ale managementului riscului au fost centrate, preponderent, pe acțiuni de contracarare a acestuia, metodele moderne promovează acțiuni de anticipare, simulare, previziune a riscului, diminuând funcția reactivă și amplificând funcția preventivă. Managementul riscului nu mai reprezintă o abordare îngustă, limitată, orientată exclusiv spre îngrădirea sau controlul efectelor negative ale unor evenimente potențiale, ci, pornind de la abordarea riscului în termeni de „incertitudine”, această știință poate mări flexibilitatea și adaptabilitatea organizațiilor, într-un mediu din ce în ce mai incert, pe măsura sporirii complexității sale. Riscul trebuie înțeles în termeni de „oportunitate”, de valorificare corectă a situațiilor imprevizibile. Organizațiile inovatoare, îndreptate mereu către evenimentele neprevăzute, le pot exploata în avantaj propriu, situându-se, astfel, în poziții prioritare avantajoase, pe piață.

Eliminarea completă a riscului este o imagine utopică asupra problemelor sau, în cel mai bun caz, este o opțiune ineficientă, din punctul de vedere al costurilor. Managementul riscului nu elimină total acest fenomen, eforturile organizaționale nu trebuie să fie îndreptate pentru realizarea acestui

deziderat, ci pentru monitorizarea acestuia, iar atunci când pragul de risc devine inacceptabil, se intervine pentru diminuarea impactului negativ. Analiza riscului trebuie să precedă declanșarea proiectului, iar dacă rezultatul acestei analize este unul nefavorabil, proiectul poate fi ajustat, uneori, chiar abandonat, în întregime.

Printre cele mai frecvent utilizate strategii ale managementului de risc pot fi enumerate: acceptarea riscului, evitarea acestuia; supravegherea riguroasă a riscului și pregătirea planului de acțiune pentru situații neprevăzute; transferul riscului; diminuarea sistematică, controlată, a riscului. Astfel, într-o abordare modernă, managementul riscului în proiecte se ocupă de studierea incertitudinilor din mediul de afaceri și de sporirea a capacității decizionale, în aceste condiții.

### **Bibliografia:**

1. \*\*\* - [www.finantare.ro](http://www.finantare.ro);
2. Kloman F. – “Congestion versus Clarity”, in Risk Management Reports, the Economist, 6 septembrie 2003;
3. Louisot J.P. – “ What Makes an Effective Risk Manager?”, Risk Management Magazine, iunie 2003;
4. \*\*\* - Tutorial Notes: the Australian and New Zealand Standard on Risk Management, AS/NZS 4360:2004, [www.pmforum.org/library](http://www.pmforum.org/library).