

Comparații asupra abordărilor internaționale privind managementul riscului în afaceri și proiecte

Lect. univ. dr. *Nadia Carmen ENE*

Rezumat

În acest articol intenționăm să prezentăm o abordare comparativă între trei metodologii internaționale recunoscute destinate managementului riscului, respectiv: *RISKMAN*, *Project Management Institute Methodology-PMBoK* și *Project Risk Analysis and Management Guide* întocmit de Association for Project Management.

Abstract

In this article we intend to present a comparative approach between three recognized international methodologies for risk management: RISKMAN, Project Management Institute Methodology-PMBoK and Project Risk Analysis and Management Guide (produced by Association for Project Management).

Managementul riscului în proiecte a fost recunoscut în ultima perioadă ca o disciplină formală și în același timp a crescut consensul asupra procedurilor de acțiune specifice. Numeroase manuale în domeniul managementului de proiect includ capitole despre managementul riscului și apar tot mai multe cărți dedicate în mod exclusiv acestui subiect. Valoarea unei abordări formale structurate pentru managementul riscului este foarte recunoscută și tot mai multe organizații caută să implementeze astfel de abordări pentru a se asigura că vor obține profiturile dorite. După mai mulți ani de cercetări și dezvoltări, managerii au la dispoziție câteva metodologii și standarde în domeniul managementului riscului în proiecte. Scopul metodelor este

de a furniza o abordare generală pentru analiza și controlul profesional al riscurilor, precum și instrucțiuni pentru implementare.

Diferite perspective asupra managementului riscului

Dezvoltarea industrială și tehnologică a societății moderne a pus în evidență prezența unor riscuri care depășesc sfera riscurilor naturale cunoscute din timpuri străvechi de către umanitate. La riscurile „clasice” legate de elemente naturale (precum cutremure, inundații etc.) se adaugă cele care sunt produsul exclusiv al activității umane și a căror frecvență de apariție este mai ridicată decât a celorlalte pe o perioadă determinată de timp.

Organizațiile din întreaga lume își derulează activitatea sub influența pieței și a schimbărilor tehnologice, iar acestea sunt guvernate de mediul politico – economic și social. Toate aceste „medii” suferă transformări, de cele mai multe ori imprevizibile, care afectează derularea activității acestora în sensul modificării performanțelor stabilite prin planurile inițiale. Aceste potențiale abateri de la planul inițial sunt denumite **riscuri**, iar varietatea și prezența lor constantă au intensificat preocupările pentru crearea unor proceduri și instrumente moderne de management.

Riscurile derivate din acțiunile umane fac acum parte din reflecțiile pe care societatea le face asupra propriilor practici. Reflexivitatea, adică acea capacitate pe care o are societatea de a reflecta asupra propriilor acțiuni în contextul cunoașterii științifice acumulate, este una dintre caracteristicile esențiale ale modernismului în faza sa actuală (Giddens, 1994). Reflexivitatea include ideea că *riscurile nu sunt parte a fatalității sau a destinului, ci sunt opțiuni pe care ființa umană le realizează*. Acest element distinge riscul de *pericol* care apare ca un eveniment incontrolabil și în afara câmpului de acțiune a individului. Din această cauză preocupările pentru a cunoaște și a gestiona riscurile sunt numeroase și continue (aspect demonstrat de abundența literaturii în domeniu) încercând să țină pasul sau chiar să anticipeze evoluțiile și provocările din toate domeniile vieții economico-sociale.

O privire retrospectivă pe orizontul de timp al ultimelor decenii, evidențiază o evoluție în aprecierea noțiunilor de risc și incertitudine și, în același

timp, manifestarea a **trei tendințe principale** în proiecția stadiului acestora¹:

- a) creșterea într-un ritm fără precedent a situațiilor de risc și incertitudine;
- b) o utilizare din ce în ce mai intensivă a resurselor științei în procesele de studiu ale riscului și incertitudinii sistemului socio-economic;
- c) amplificarea și diversificarea consecințelor pe care aplicațiile și tehnicile de analiză a riscului și incertitudinii le-au generat în cadrul mediului social, în natură, la nivelul fiecărui agent economic etc.

Evoluția managementul riscurilor de la începuturile sale ca o componentă integrantă a mecanismului asigurărilor până la cea mai recentă poziție a sa ca parte componentă a științei managementului, demonstrează funcția importantă pe care o deține în cadrul unei organizații, aceea de minimizare a riscurilor și valorificare a oportunităților.

Termenul de „managementul riscurilor” a apărut pentru prima dată în anii 1950 când în cadrul întreprinderilor și-au făcut apariția departamente integrate, de sine stătătoare, ale căror atribuții vizau programele de asigurări ale întreprinderii, dar și controlul pierderilor, siguranța industrială, prevenirea accidentelor. S-a avansat atunci propunerea ca astfel de departamente să fie conduse nu de către un manager de asigurări, ci de un *manager de risc*.

În decada următoare interesul acordat acestor departamente a crescut foarte mult, astfel că firma canadiană Massey-Ferguson a fost prima mare companie care a recunoscut și implementat conceptul de management al riscurilor. O contribuție importantă la răspândirea acestui concept a avut-o Asociația Americană de Management prin publicarea unei serii de articole în Harvard Business Review. În această perioadă se pune un foarte mare accent, încă, pe mecanismul asigurărilor ca principală metodă de management al riscurilor.

În anii 1970 societățile de asigurări nu au mai putut face față, sau nu au mai vrut, cererilor tot mai numeroase și capacității financiare cerute pe piață. Cauzele acestor schimbări pe piața asigurărilor se regăsesc în presiunile inflaționiste, dar și în creșterea foarte mare a valorii activelor asigurate mai ales în cazul flotelor aviatice și în cazul dezvoltărilor tehnologice tot mai mari. Ca o consecință, companiile au început să își asume tot mai multe riscuri devenind conștiente că trebuie să adopte și alte măsuri de protejare a activelor lor în afară de polițele de asigurare. Tot mai multe companii au început să folosească metode

¹ Gh. N. Iosif, *Sistemul asigurărilor în România*, București, Editura Tribuna Economică, 1997, p. 7

alternative de protejare împotriva riscurilor, precum prevenirea și controlul pierderilor și implementarea conceptului de management al riscurilor.

Managementul riscurilor este considerat tot mai frecvent ca o *funcție generală a managementului organizației al cărei obiectiv este identificarea, analiza și controlul cauzelor și efectelor incertitudinii și riscurilor dintr-o organizație*². Scopul managementului riscurilor este sprijinirea organizației să progreseze spre atingerea scopurilor și obiectivelor sale în cel mai direct, eficient și eficace mod.

Referitor la implementarea unui sistem integrat de managementul riscului într-o companie, o serie de standarde internaționale recunoscute³ recomandă ca acesta:

- să fie un proces continuu integrat în strategia organizației;
- să aibă în vedere toate riscurile ce afectează activitățile organizației;
- să fie integrat în cultura organizației;
- să traducă strategia în obiective tactice și operaționale, desemnând responsabilități fiecărui manager și salariat implicat în managementul riscurilor ca parte a descrierii postului.

Spre deosebire de proiecte pentru care s-au elaborat un număr foarte mare de metodologii recunoscute pe plan internațional, în afaceri încă nu există proceduri unanim acceptate pentru managementul riscului. Foarte bine reprezentat este însă domeniul managementului dezastrelor naturale sau tehnologice (al crizelor, al situațiilor de urgență) pentru care fiecare țară și-a creat propriile standarde sau planuri de intervenție, unele dintre acestea fiind preluate și adaptate ca proceduri de management al riscului în afaceri.

Procedurile de management al riscului create pentru sectorul public sunt foarte bine detaliate și formalizate. Deși intervențiile la care se referă sunt de mare amploare și vizează în special riscurile pure, numeroase elemente specifice pot fi preluate ca atare sau adaptate pentru a fi folosite în managementul riscului în afaceri (inclusiv pentru riscurile speculative).

² Arthur, Williams, *Risk Management and Insurance*, 7 edition, New York, McGraw-Hill, 1995, p. 27-29

³ *A Risk Management Standard*, The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, 2002

Evoluția aplicațiilor în domeniul managementului riscului este strâns legată de cea a managementului de proiect. În tabelul nr.1 sunt prezentate principalele orientări ale celor două domenii după anul 1950 când se vorbește de începutul perioadei moderne a managementului de proiect. Deși preocupări în afaceri au existat cu foarte multă vreme înainte, abia în anii 80 managementul riscului începe să dețină o poziție bine definită în cadrul literaturii privind managementul proiectelor.

Orientări în managementul riscului și al managementului de proiect

Tabelul 1

Decada	Orientări în aplicațiile managementului de proiect (MP)	Orientări în managementul riscului (MR) proiectelor
1950	Administrare, Achiziții, Modele de planificare	Modele de planificare prin rețele
1960	Planificare (Analiza Drumului Critic), Modele de sisteme de management de proiect	Planificare (PERT), Rețele probabiliste
1970	Organizare, Leadership, Echipe de proiect	Modele probabiliste, Arbori decizionali, Probabilități subiective
1980	Modele și aplicații computerizate, Managementul calității	Software probabilist, Check Lists, Liste de răspuns, Diagrame de influență, Aplicații de lucru în echipă, managementul contractelor
1990	Procese, IT, Networking	Lucru în echipă, Comunicare, Învățare organizațională, Învățarea din erori, procese de MR, organizarea pentru MR
2000	Modele de cooperare, Organizații virtuale, Creativitate, Învățare, Organizații proiect, Managementul afacerilor prin proiect	Baze de cunoștințe pentru MR ca memorii organizaționale, Învățare, Creativitate, Cooperare, Planificarea răspunsului la risc, Metodologii de MR

Aplicațiile în domeniul managementului riscului enumerate se referă la proiecte singulare, dar un număr tot mai mare de organizații derulează mai multe proiecte în același timp (organizațiile proiect). Acest mediu multi-proiect este denumit portofoliu de proiecte. În acest context managementul riscului trebuie să se dezvolte pe două direcții, respectiv pentru proiecte individuale și pentru portofoliul de proiecte.

Metodologii în domeniul managementului riscului de proiect

O serie de organisme internaționale, precum și diverse echipe de cercetători s-au preocupat de elaborarea unor standarde și a unor metodologii pentru managementul riscului în proiecte care să facă mai eficientă acțiunea organizațiilor care lucrează cu proiecte.

Nevoia de standardizare a determinat elaborarea prin proiectul EUREKA E530 a unei metodologii de managementul riscului numită RISKMAN care a încorporat cele mai bune practici în domeniu din Europa⁴.

Metodologia RISKMAN dezvoltă funcția de management de proiect în cadrul organizației în care se adoptă și propune ca managementul riscului să se realizeze în opt pași (figura 1). Șase dintre aceștia formează esența managementului de risc și cuprind: identificarea, evaluarea⁵, diminuarea riscului, elaborarea planului și bugetului pentru situații neprevăzute, monitorizarea și controlul.

În cadrul identificării riscurilor acestea sunt clasificate în cele 12 clase de risc, respectiv: strategic, de marketing, contractual, financiar, al planului bază/principal (posibilitatea de eșec la schimbări majore față de planul inițial), de performanță (posibilitatea de a nu atinge performanțele specificate inițial), de proces, de produs, de organizație, operațional, de mentenanță și extern.

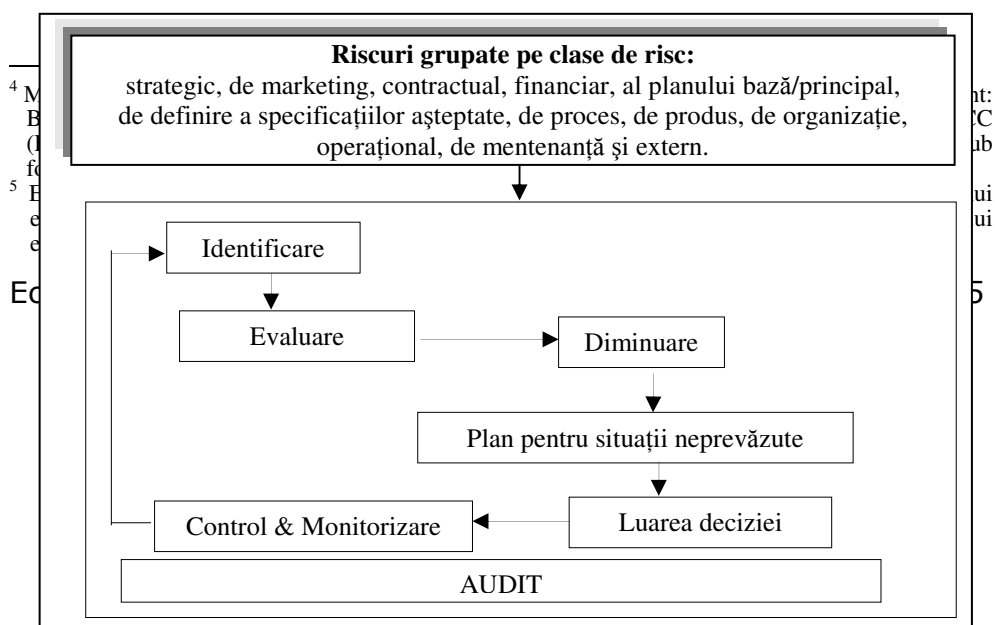


Figura 1 Ciclul managementului de risc în abordarea RISKMAN⁶

O etapă critică a procesului de management a riscului în perioada realizării ofertei de produs, este diminuarea riscurilor, acolo unde este posibilă, urmată de dezvoltarea unui *fond de contingență /buget de risc* (risk contingency fund) pentru cazurile în care măsurile de diminuare nu au efect, sau pentru riscuri ce nu au fost identificate în faza anterioară derulării proiectului. Bugetul de risc este calculat după ce a fost realizată estimarea tuturor evenimentelor întâmplătoare asociate activităților proiectului și a cheltuielilor pentru eliminarea acestora. Bugetul este inclus în *costul final al proiectului*.

A șaptea activitate în cadrul metodologiei RISKMAN este *auditul riscului*, care are drept scop să asigure că procesul de management al riscului este implementat în fiecare fază a ciclului de viață al proiectului. Utilitatea acestei activități este amplificată prin integrarea sa cu acumularea de experiență în managementul profesional al unui proiect, care este parte a celei de a opta activități din metodologia RISKMAN – *asigurarea dezvoltării și îmbunătățirii continue a managementului de risc*. Această etapă implică realizarea pentru fiecare proiect derulat a unui „project history file”.

Un *fișier de istoric al proiectului* este deosebit de util în cazurile în care lucrurile merg rău, căci poate fi folosit pentru a stabili „de ce” și „când”. Dacă

⁶ B. Carter, T. Hancock, J-M. Morin, N. Robins, *Introducing RISKMAN Methodology. The European Project Risk Management Methodology*, NCC Blackwell, OPL (Spain), 1994, p. 74

lucrurile merg bine, fișierul de istoric este utilizat pentru a grăbi procesul de audit și pentru a face recomandări pentru viitor pe baza experienței precedente.

Orice metodologie de management al riscului poate avea mai multe **niveluri de aplicare** în cadrul unei organizații, iar metodologia RISKMAN are trei. Nivelul adecvat fiecărei companii este selectat în funcție de cinci criterii ce caracterizează capacitatea companiei de a-și asuma riscuri și nevoia de protecție față de risc (tabelul 2).

Niveluri de aplicare a managementului de risc

Tabelul 2

Niveluri de aplicare a MR	Capacitatea companiei și protecția necesară				
	Abilitățile de MP necesare derulării proiectului	Experiența în MR	Atitudinea managerilor față de risc	Expunere la riscul financiar	Atitudinea clienților
Nivelul de bază: Identificare, Clasificare a riscului, Diminuare	Utilizare minimă a MP	Redusă	Aversiune față de risc	Expunere financiară redusă	Cerință minimă spre medie pentru MR
Nivelul intermediar: Nivelul de bază + Abordare cantitativă, Prioritizare, Constituirea bugetului de risc	Un MP bun	Limitată	Asumare minimă a riscului	Expunere financiară medie	Cerință medie spre maximă pentru MR
Nivelul avansat: Nivelul intermediar + Modelare, Analiza decizională, Tehnici specifice de evaluare	Un MP experimentat	Înaltă	Asumare maximă a riscului	Expunere financiară ridicată	Cerință puternică pentru MR

O companie trebuie să decidă ce nivel al managementului riscului aplică în cazul fiecărui proiect, întrucât acesta are efecte asupra volumului de investiții al companiei în domeniul riscului.

Alături de metodologia RISKMAN, la nivel internațional sunt foarte recunoscute alte două metodologii elaborate de:

- *Association for Project Management (APM) - Project Risk Analysis and Management Guide (the PRAM Guide), 1997 (96 pagini), și*
- *Guide to the Project Management Body of Knowledge (the PMBoK® Guide), – Project Management Institute (PMI®) Chapter 11: Risk Management, 2000 (20 pagini).*

Conform celor două abordări, riscul de proiect include atât oportunități, cât și amenințări. Ghidul PRAM definește riscul ca „*un eveniment incert sau un set de circumstanțe care, dacă apare, va avea un efect asupra atingerii obiectivelor proiectului*”. PMI se aliniază acestei definiții adăugând ceva în plus, astfel riscul proiectului este „*un eveniment nesigur sau o condiție care, dacă apare, are un efect pozitiv sau negativ asupra obiectivelor proiectului*”. În abordarea Institutului pentru Managementul Proiectelor managementul riscului de proiect este definit ca “*procesul sistematic de identificare, analiză și răspuns la riscul de proiect. Acesta include maximizarea efectelor evenimentelor pozitive și minimizarea efectelor evenimentelor adverse*”⁷.

APM definește managementul riscului ca un număr de **faze**, în timp ce PMI utilizează noțiunea de **proces**, dar acestea sunt similare după cum se poate observa în tabelul 3.

Abordare comparativă PMBoK și PRAM

Tabelul 3

Ghidul PMBoK (PMI)	Ghidul PRAM (APM)
<ul style="list-style-type: none"> • Planificarea MR • Identificarea riscului • Analiza calitativă a riscului • Analiza cantitativă a riscului • Planificarea răspunsului la risc • Monitorizarea și controlul riscului 	<ul style="list-style-type: none"> • Definește proiectul • Se concentrează pe analiza și managementul riscului • Evaluare (atât cantitativă, cât și calitativă) • Planificare • Management

Cele două metodologii conțin multe tehnici și instrumente de management comune. În domeniul identificării riscurilor sunt menționate: checklist,

⁷ Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge (PMBoK®)*, 2000 ed., Newtown Square, PA, USA, p. 111

brainstorming, tehnica Delphi, interviurile. Pentru analiza calitativă și cantitativă a riscului se recomandă: matricea probabilitate – impact, simularea, analiza arborilor de decizie, diagramele de influență, analiza de senzitivitate.

Ghidul PMI propune evaluarea impactului riscului⁸ asupra obiectivelor majore ale unui proiect după modelul prezentat în figura 2.

Impact	Foarte scăzut 0,05	Scăzut 0,1	Moderat 0,2	Mare 0,4	Foarte mare 0,8
Obiectivele proiectului					
Cost	Creștere nesemnificativă a costului	< 5% creștere a costului	5-10% creștere a costului	10-20% creștere a costului	>20% creștere a costului
Durată	Modificare neimportantă a planificării	< 5% depășire a planificării	5-10% depășire	10-20% depășire	>20% depășire
Scop	Afectare minoră a scopului	Afectarea unor aspecte minore	Afectarea unor aspecte majore	Abatere de la scop inacceptabilă pt. client	Rezultatul proiectului este efectiv inutil
Calitate	Degradare foarte redusă a calității	Numai aplicațiile cele mai dificile sunt afectate	Reducerea de calitate necesită aprobarea clientului	Reducerea calității este inacceptabilă pt. client	Rezultatul proiectului este efectiv inutil

Figura 2 Evaluarea impactului riscului

O altă metodă citată de numeroase metodologii pentru managementul riscului este **matricea probabilitate-impact** permite utilizarea celor două dimensiuni ale riscului (probabilitate și impact) pentru a determina care risc este redus, moderat sau ridicat pentru un proiect. Organizația trebuie să stabilească ce combinație de probabilitate și impact corespunde riscurilor ridicate (culoarea

⁸ Scala probabilității și a impactului poate fi ordinală sau cardinală, în funcție de organizație. Pe scala ordinală impactul se exprimă prin cuvintele: foarte scăzut, scăzut, moderat, mare, foarte mare. Scala cardinală atribuie valori acestor expresii, iar aceste valori pot fi liniare (de exemplu: 0,1/ 0,3/ 0,5/ 0,7/ 0,9), dar și neliniare (exemplu: 0,05/ 0,1/ 0,2/ 0,4/ 0,8) reflectând astfel dorința unei organizații de evita riscurile cu impact mare.

roșie), riscurilor moderate (culoarea galbenă) și riscurilor scăzute (culoarea verde). Se obține astfel un scor al riscului ce permite introducerea fiecărui risc în una din cele trei categorii care va ghida alegerea unui anumit tip de răspuns la risc.

Probabilitate	Scorul riscului = P x I				
	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
	Impactul asupra obiectivelor				

Figura 3 Matricea Probabilitate-Impact⁹

Răspunsurile la risc sunt aceleași în ambele abordări, respectiv: evitare, transfer, diminuare și acceptare. Ca rezultate ale planificării managementului de risc sunt menționate: Registrul riscului (PRAM), Planul managementului riscului și Planul de răspuns la risc (PIM).

În ceea ce privește stilul celor două metodologii, se poate afirma că PRAM este mai „filozofică” și creează atmosfera adecvată pentru succes, iar textul este fluid. PMBoK este mai practică și se concentrează pe tehnicile ajutoare, grupate în input-uri, instrumente și output-uri, textul fiind structurat pe puncte și subpuncte, asemănător unui regulament.

PRAM se concentrează mai mult pe clasificarea riscurilor individuale, în timp ce PMBoK se referă atât la riscurile individuale cât și la riscul global al proiectelor.

Este dificil de afirmat care dintre abordările prezentate este cea mai eficientă. Fiecare dintre ele și-a demonstrat viabilitatea în situații diferite, iar aplicarea cu succes este condiționată de adaptarea la specificul fiecărei organizații și fiecărui tip de proiect. Prezența a numeroase elemente comune metodelor prezentate întăresc ideea că managementul riscului este o componentă bine conturată a managementului de proiect. Domeniul rămâne deschis cercetărilor,

⁹ Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®)*, 2000 ed., Newtown Square, PA, USA, p. 136

iar actualizarea sa permanentă este în centrul preocupărilor specialiștilor în managementul riscului.

Bibliografie

1. CARTER, B.
HANCOCK, T.
MORIN, J-M.
ROBINS, N. *Introducing RISKMAN Methodology. The European Project Risk Management Methodology*, NCC Blackwell, OPL (Spain), 1994
2. CHAPMAN, C. B.
WARD, S. C. *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*, John Wiley & Sons, 1997
3. CONROW, H. E. *Effective Risk Management: Some Keys to Success*, Reston, American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc., 2000
4. CROCKFORD, N. *Risk Management*, Witherby & Co Ltd., 1991
5. DEMBO, R. S.
FREEMAN, A. *Seeing Tomorrow – Rewriting the Rules of Risk*, New York, John Wiley & Sons, INC., 1998, p. 260
6. GIDDENS, A. *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994
7. GREY, S. *Practical Risk Assessment for Project Management*, New York, John Wiley & Sons, 1995
8. HILLSON, D. *Effective Strategies for Exploiting Opportunities*, Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, November 1 – 10, 2001
9. HILLSON, D. *Project Risk Management: Future Developments*, 2004 www.risk-doctor.com/papers,
10. HILLSON, D. *Towards a Risk Maturity Model*, The International Journal of Project & Business Risk Management, vol. 1, no.1, Spring 1997, p. 35 – 45
11. ICE and Institute of Actuaries *Risk Appraisal and Management for Projects (RAMP)*, Thomas Telford, 1998
12. Institute of Risk Management *A Risk Management Standard*, London, 2002
13. KARLOS, A. A.
DAVID, L. H. *Hawk, Industry Models of Risk Management and their Future*, Proceedings of the 30th Annual Project Management Institute 1999 Seminars &

- Symposium Philadelphia, papers presented October 10 to 16, 1999
14. Office of Project Management Process Improvement
Project Risk Management Handbook, Sacramento, CA95814 June 26, 2003
www.dot.ca.gov/hq/projmgmt
 15. Project Management Institute
A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®), 2000 ed., Newtown Square, PA, USA
 16. RAFTERY, J.
Risk Analysis in Project Management, 1993
 17. RITCHIE, B.
MARSHALL, D.
Business Risk Management, Chapman & Hall, 1993
 18. SIMON, P.
HILLSON, D.
NEWLAND, K.
et al
Project Risk Analysis and Management (PRAM) Guide, APM Group, 1997
 19. UK Office of Government Commerce (OGC)
Management of Risk – Guidance for Practitioners, London, The Stationery Office, 2002
 20. VAUGHAN EMMETT, J.
Risk management, New York, John Wiley & Sons Inc., 2000
 21. WIDEMAN, R. M.
Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Handbooks), Paperback: 120 pages, Publisher: Project Management Institute, May 1998