
ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI RISCULUI PROIECTELOR ÎN GHIDURILE ȘI STANDARDELE INTERNAȚIONALE*

Cezar-Petre SIMION¹, Victor RADU²

ABSTRACT

The main generally accepted international approaches concerning the risk management are the guides or standards developed by the specialised institutes and associations: PRAM and PMBOK guides, AS/ANS 4360 and IRM standards, PRINCE 2 methodology.

No matter the name and stages structure of each approach, they all have a series of common elements: they involve a formal approach of risk management process based on the development of written documents for reports; although they can be applied to complex projects, all the approaches have the tendency to simplify; all are iterative approaches of the risk management process with permanent returns from one stage to another; the common stages of all the approaches are identification, analysis, evaluation and the response to risk.

Keywords: management, project, risk, guidelines, standards

REZUMAT

Principalele abordări general acceptate pe plan internațional cu privire la managementul riscului sunt ghidurile sau standardele elaborate de institutele și asociațiile specializate: ghidurile PRAM și PMBOK, standardele AS/NZS 4360 și IRM, metodologia PRINCE 2.

Indiferent de modul cum sunt denumite și structurate etapele fiecărei abordări toate au o serie de elemente comune: implică o abordare formalizată a procesului de management al riscului, bazată pe elaborarea de documente scrise pentru raportări; deși sunt aplicabile unor proiecte complexe toate abordările tind spre simplificare; toate sunt abordări iterative ale procesului de management al riscului cu permanente reveniri de la o etapă la alta; etapele comune tuturor abordărilor sunt identificarea, analiza, evaluarea și răspunsul la risc.

Cuvinte cheie: management, proiect, risc, ghiduri, standarde

1. Specificul managementului riscului proiectelor

Managementul riscului proiectelor trebuie să fie focalizat asupra riscurilor ce privesc organizația și mediul de afaceri, riscurilor aferente concepției și execuției proiectelor și riscurilor operaționale. Riscurile mediului proiectului sunt cele care ar putea afecta atât organizațiile participante cât și proiectul: riscul pieței, al sectorului de activitate, tehnologiei, factori de risc financiar, influențe politice sau guvernamentale. Riscurile aferente proiectului sunt cele care au impact asupra costului, termenelor de realizare sau calității proiectului. Riscurile operaționale sunt cele cu impact asupra concepției,

procurării, construcției, activităților de mentenanță, inclusiv evenimente catastrofice.

Implementarea managementului riscului cât mai rapid în ciclul de viață al unui proiect (cât mai aproape de stadiul definirii proiectului, dacă este posibil chiar înaintea etapei de proiectare sau de contractare) este în general mai dificilă din cauza faptului că proiectul este încă slab definit, iar numărul alternativelor ce trebuie luate în considerare este foarte mare.

Pe de altă parte, implementarea managementului riscului mai aproape de faza de execuție sau chiar în timpul acesteia este dificilă pentru că schimbările în structura proiectului sunt mai greu de operat.

*Lucrarea a fost obiectul unei comunicări științifice la simpozionul internațional *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, ASE, București, noiembrie 2008

¹Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Construcții și Economia Construcțiilor – INCERC București

²Academia de Studii Economice – ASE București

2. Analiza comparativă a principalelor abordări ale procesului de management al riscului proiectelor

Principalele abordări general acceptate ale procesului de management al riscului specifice proiectelor sunt cele conturate în ghiduri sau standarde elaborate de institutele specializate în managementul proiectelor sau în managementul riscului precum și de asociațiile profesionale din domeniu.

Cele mai importante dintre acestea sunt:

- ghidul PRAM al Asociației pentru Managementul Proiectelor din Marea Britanie;

- ghidul PMBOK elaborat de Project Management Institute (S.U.A.);

- standardul australian și neo-zeelandez AS/NZS 4360 (2004) elaborat de firma Brodleaf Capital International;

- metodologia PRINCE 2;

- standardul IRM al institutului specializat în managementul riscului din Marea Britanie.

Principalele abordări ale procesului de management al riscului au o structură etapizată, specifică. Sinteza etapelor fiecărei abordări a procesului de management al riscului este prezentată în tabelul următor.

Indiferent de denumirea și structura etapelor fiecărei abordări toate au o serie de *elemente comune*:

- implică o abordare formalizată a procesului de management al riscului, bazată pe elaborarea de documente scrise pentru raportări;

- comportă o structurare în etape dar nu presupun o formă rigidă în care toate etapele trebuie parcurse în ordinea menționată;

- deși sunt aplicabile unor proiecte complexe toate abordările tind spre simplificare;

- toate sunt abordări iterative ale procesului de management al riscului cu permanente reveniri de la o etapă la alta;

- etapele comune tuturor abordărilor sunt identificarea, analiza, evaluarea și răspunsul la risc.

După opinia noastră ultimul element comun tuturor abordărilor este cel care oferă structura cea mai adecvată a procesului de management al riscurilor proiectului:

- identificarea riscurilor;

- analiza și evaluarea riscurilor;

- reacția / răspunsul la risc.

Între abordările prezentate există însă și *unele deosebiri* în privința structurii și specificului procesului de management al riscurilor:

- în cazul unora dintre abordări (PRAM) etapele se pot desfășura și în paralel începutul unei etape nefiind condiționat de sfârșitul alteia;

- unele dintre abordări (IRM, PRINCE 2) consideră ca primă etapă pe cea de identificare, în timp ce altele (PRAM, PMBOK, AS/NZS

Abordări ale procesului de management al riscului					
Etape	PRAM	PMBOK	AS/NZS 4360	PRINCE 2	IRM
	Definire	Planificarea procesului de management al riscului	Stabilirea contextului	Identificare	Identificare
	Concentrare				
	Identificare				
	Structurare	Analiza calitativă	Analiza riscurilor	Estimare	Analiza riscului
	Atribuire				
	Estimare				
	Evaluare	Analiza cantitativă	Evaluare	Evaluare	Raportare
	Planificare	Planificarea răspunsului	Tratarea riscurilor	Monitorizare	Tratare
	Gestionare	Monitorizare și control	Monitorizare și revizuire Comunicare și consultare	Acțiuni de răspuns	Raportarea riscului rezidual; Monitorizare

4360) presupun etape pregătitoare înaintea identificării riscurilor;

✚ există abordări comune ale procesului de management al riscului la nivel de proiect și organizație (cazul IRM) dar majoritatea (PRAM, PMBOK, AS/NZS 4360, PRINCE 2) sunt focalizate pe managementul riscului proiectelor.

✚ unele abordări (PRAM, IRM) tratează managementul riscului ca punct cheie al managementului proiectului iar altele (cazul PMBOK) caută să integreze managementul riscului în managementul general al proiectului.

✚ mediul proiectului e considerat ca punct de plecare al managementului riscului în cazul abordărilor PMBOK și AS/NZS 4360 în timp ce altele (PRINCE 2) sunt focalizate asupra factorilor interni de risc ai proiectului.

Pe lângă multiplele avantaje pe care le oferă, *fiecare abordare are propriile dezavantaje și limite*. Cea propusă de ghidul PRAM presupune multe etape de parcurs și este foarte detaliată fiind aplicabilă doar în cazul proiectelor mari, care dispun de personal suficient pentru gestiunea riscurilor. În cazul PRAM unele dintre acțiunile etapelor de planificare și gestiune sunt specifice managementului de proiect și nu doar managementului riscului.

Procesul de management al riscului descris în ghidul PMBOK are un caracter mai degrabă static pentru că începutul fiecărei etape este condiționat de ieșirile aferente etapelor anterioare. În plus, în anumite etape sunt folosite metode și tehnici iar alte etape fac referire ca elemente de intrare la rezultatele altor metode și tehnici. În ghidul PMBOK, ca și în standardul AS/NZS 4360 procesul de management al riscului este excesiv focalizat pe actualizarea unui singur document (registrul riscurilor).

Procesul de management al riscului descris de standardul AS/NZS 4360 prezintă avantajul de a putea fi adaptat la mărimea și complexitatea proiectelor, precum și cel de a agrega riscul la nivelul proiectului ca întreg.

Metodologia PRINCE 2 se concentrează exclusiv asupra factorilor interni de risc ai proiectului fără a lua în considerare mediul proiectului. La fel ca și în cazul ghidului PRAM etapele de estimare și evaluare practic se suprapun iar etapa de evaluare descrisă de PRINCE 2 e îndreptată nu spre

evaluarea propriu-zisă ci spre planificarea răspunsului la risc.

Procesul de management al riscului propus de IRM prezintă avantajul de a corela monitorizarea cu riscurile reziduale dar și pe cel de a introduce un proces continuu de audit formal desfășurat în toate etapele managementului riscului.

Deși fac referire la planuri de acțiune și documente de raportare și monitorizare nici una dintre abordările prezentate nu detaliază conținutul documentelor specifice managementului riscului și nici modul în care acestea trebuie integrate în documentația utilizată pentru raportarea progresului proiectului.

3. Concluzii

Procesul de management al riscului trebuie evaluat, indiferent de structura pe etape aplicată, *prin prisma beneficiilor de ansamblu* pentru:

✚ *managerii de proiect*, deoarece îmbunătățește fundamentul informațional al adoptării deciziilor cu privire la cerințele operaționale și crește șansele îndeplinirii obiectivelor proiectelor sau programelor;

✚ *echipele de proiect*, întrucât oferă mijloacele de identificare și analiză a problemelor și oportunităților potențiale precum și căi adecvate de răspuns;

✚ *clienții și utilizatorii finali* prin prisma creșterii posibilităților de satisfacere a propriilor nevoi;

✚ *finanțatori* care trebuie să obțină câștiguri rezonabile în raport cu riscurile asumate;

✚ *asiguratori* cărora garanția unei gestiuni prudente a riscurilor aferente proiectului le oferă fundamentul finanțării riscurilor reziduale.

Fiecare parte implicată într-un proiect trebuie să aibă propriul proces de management al riscului. Cu atât mai mult cu cât, deși fiecare parte implicată are propriile obiective în legătură cu realizarea proiectului, un risc identificat de una dintre părți poate preveni materializarea unor riscuri importante pentru alți participanți la realizarea unui proiect.

Deși fiecare participant are propriul management al riscurilor proiectului o structură comună a procesului pentru ansamblul proiectului minimizează expunerea la risc pentru fiecare parte implicată.

BIBLIOGRAFIE

1. Mocanu M., Schuster C., *Managementul proiectelor*, Editura All Beck, București, 2004
2. Radu V. (coordonator), *Managementul proiectelor*, Editura Universitară, București, 2008
3. Turner R.J., Simister J.S. (coordonatori), *Manualul Gower de management de proiect*, Editura Codecs, București, 2004
4. *** The Institute of Risk Management, *Risk Management Standard*, AIRMIC, 2002
5. *** Association for Project Management, (UK), *PRAM Guide*, 1997
6. *** AS/NZS 4360 (2004), *Risk Management*, Standards Association of Australia, 2004
- *** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK Guide*, Project Management Institute, ediția a treia, 2004