



Managementul Riscurilor

un articol de [Ștefan Bădescu](#)

Orice activitate este supusă riscurilor. Mai ales cele din proiecte, de orice natură ar fi ele, pentru că aduc inovație și sunt unice prin definiție.

Riscurile sunt acele evenimente care pot aduce modificări activităților pe care le-am planificat.

Modificările pot fi de cost, de durată, de calitate, de performanță, sau de scop.

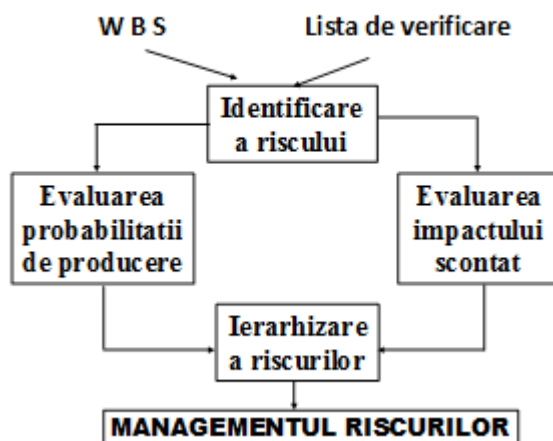
Suntem obișnuiți să ne gândim la riscuri ca fiind evenimente cu impact negativ (amenințări), însă ele pot fi și pozitive (oportunități). Pentru a fi cât mai concisi, le vom discuta doar pe cele negative.

În planurile noastre riscurile ocupă un rol major. Dacă sunt identificate și dacă avem strategii pentru ele, atunci șansele de succes ale activității noastre și într-un final ale proiectelor noastre, cresc substanțial.

Pe scurt, Managementul Riscurilor înseamnă:

1. **Identificarea Riscului**
2. **Evaluarea Probabilității de producere**
3. **Evaluarea Impactului în urma producerii**
4. **Ierarhizarea (Probabilitate x Impact)**
5. **Strategii pe baza ierarhizării (Evitarea Riscului, Reducerea Riscului, Transferul Riscului, Planul de rezervă, Acceptarea Riscului)**

Identificarea riscului



Așa se face pe scurt Analiza Calitativă a Riscului. În urma acestei analize se poate trece la cea Cantitativă, pe care am discutat-o într-un capitol anterior, atunci când am vorbit despre [arborii decizionali](#).

Și acum să vedem ce reprezintă acești pași și de ce este importantă ordinea lor.

Identificarea Riscurilor se face cu ajutorul listei de activități, care în proiecte rezultă din documentul fundamental, denumit [WBS](#) (work breakdown structure).

Riscurile ”**Cunoscute**” sunt acelea care au putut fi identificate, iar ”**Necunoscute**” sunt acelea care nu au putut fi identificate și care vor avea alocate ”**rezerve de management**”. Încadrarea în aceste rezerve este responsabilitatea managerului de proiect și este negociată cu sponsorul.

Atunci când activitatea, sau proiectul pe care îl desfășurăm nu este complet nou, cu alte cuvinte dacă avem ceva experiență, este bine să ne folosim de Lista de Verificare ([checklist](#)).



O altă metodă de Identificare a Riscurilor este cea de Brainstorming. Un grup format din persoanele implicate în proiect este reunit într-un birou, într-un interval de timp stabilit anterior și discută cu privire la ce ar putea merge rău, sau ce oportunități ar putea să apară.

Evaluarea probabilității de producere a riscului se face pe scale stabilite, cele mai cunoscute fiind „mic, mijlociu, mare” sau de la 1 la 5. La această evaluare este indicat să participe toate persoanele implicate în proiect. Pe aceeași scală se apreciază și impactul fiecărui risc asupra proiectului.

În practică se face un tabel cu riscuri, iar în coloana care succede impactul și probabilitatea se trece produsul dintre cele două, care va determina rangul fiecărui risc.

În esență, această ierarhizare reprezintă „Calitatea” riscului, pentru că dă posibilitatea managerului să se aplece în mod [eficace](#) (diferit de eficient) asupra celor mai importante riscuri.

Cele 5 strategii cunoscute față de risc sunt:

1. **Evitarea.** De multe ori evitarea înseamnă schimbarea planului, pentru a elimina complet amenințarea. Cea mai radicală strategie de evitare este închiderea completă a proiectului. Anumite riscuri, îndeosebi cele care apar la începutul proiectului, pot fi evitate prin clarificarea cerințelor și îmbunătățirea comunicării.
2. **Transfer.** Cel mai cunoscut transfer de risc este încheierea unei *asigurări*. În schimbul unui sume de bani, riscul este tranferat unei alte părți. Tot aici se regăsesc și *garanțiile de participare sau de bună execuție, mentenanța*, etc. Transferul se poate face și prin înăsprirea contractelor, prin specificarea clară a obligațiilor și a responsabilităților părților, cu penalizări acoperitoare în cazul abaterilor. De exemplu, un contract de rambursare de costuri poate transfera riscul de cost către cumpărător, în timp ce un contract cu preț fix poate transfera riscul către vânzător.
3. **Reducere.** Este o strategie de răspuns la risc prin care se acționează, pentru a reduce

probabilitatea de apariție sau de impact a unui risc. Aceasta implică o reducere a probabilității și / sau impactul unui risc în limita pragului acceptabil. Luarea de măsuri mai devreme, pentru a reduce probabilitatea și / sau impactul unui risc care apare, este de multe ori mai eficientă decât încercarea de a repara prejudiciul după ce a avut loc riscul. Simplificarea proceselor, efectuarea mai multor teste, sau alegerea unui furnizor mai stabil sunt exemple de acțiuni de atenuare.

4. **Planul de rezervă.** Cunoscut și sub numele de ”Plan B”, înseamnă schimbarea cursului planificat al activităților cu un alt plan, în cazul producerii riscului. Presupune o elaborare meticuloasă și cel mai important, stabilirea clară a evenimentului declanșator pentru aplicarea planului, denumit și „trigger”. Se întocmește pentru activitățile de pe drumul critic.

5. **Acceptare.** Această strategie se adoptă în cazul în care nu este posibilă sau nu este ”cost – effective” acțiunea de răspuns. Se folosește atunci când impactul și probabilitatea sunt mici. Nu se elimină din listă, ci se monitorizează. În practică, pentru aceste riscuri sunt alocate resurse, pentru a se putea aplica soluții de diminuare în cazul producerii. Acest tip de activități neplanificate sunt cunoscute sub denumirea de ”workarounds”.

În articolul următor vom discuta și despre riscurile pozitive despre care am menționat în primele rânduri.

*Managementul Riscurilor este una dintre cele 10 arii de cunoaștere din Managementul Proiectelor.
Acest articol prezintă doar succint liniile principale ce trebuie urmate.*