

MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTELOR CU FINANȚARE EUROPEANĂ

Elena MUȘAT, doctorand, IEFS, România

The implementation of a project with European financing shall be done in good conditions only if the staff involved would perform positively in the risk management that the project would face during its progress. The performance during the risk management process is given by the quality of the managers and the staff involved and their capacity to identify and classify the potential risks, given the exactness used to analyze and classify the identified risks and not lastly to know how to act and reduce their impact. Risks have to be identified regularly. It has to consider both internal and external risks. Internal risks are risks that the managerial team is able to control or influence, while external risks are not controlled by it. An organization not taking into consideration the risks will not be able to implement the project under the preset conditions and terms. It would be much better to perform a judicious analysis and allocate the risks of the involved parties depending on their behavior towards risk. In this respect, the general rule for allocating the risk is to allocate the risk to the party that is able to bear and control it the best.

Realizarea unui proiect presupune cunoașterea și asumarea unor riscuri multiple, cum ar fi: schimbările de legislație sau de mediu, conceperea unor strategii nerealiste, erori, omisiuni în proiectare și execuție, etc.

Prin **risc** se înțelege orice problemă care nu a apărut încă, dar care poate apărea oricând, cum ar fi un eveniment, o acțiune, o situație, posibilitatea de a ajunge într-o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de suportat o pagubă, cu impact nefavorabil asupra capacității Beneficiarului de a-și realiza obiectivele propuse. De asemenea, riscul reprezintă incertitudinea în obținerea rezultatelor dorite și trebuie privit ca o combinație între probabilitate și impact.

Din punct de vedere al securității atingerii obiectivelor unui proiect, se pot atribui diferite niveluri de risc, care pot fi minim, mediu, major sau dezastru.

Personalul de conducere al proiectului are obligația de a preveni, identifica și întreprinde acele acțiuni de management care plasează și mențin riscul în limite acceptabile. Structural, aceste acțiuni constau într-un complex de măsuri juridice, organizatorice, economice, fizico-tehnologice și informaționale, capabile să preîntâmpine acțiunea distructivă a riscului, pentru a-i diminua sau anihila consecințele.

Managementul riscului cuprinde trei linii principale de acțiune:

1. Identificarea și clasificarea riscurilor;
2. Analiza și ierarhizarea riscurilor;
3. Reacția la risc.

Identificarea și clasificarea riscurilor Faza de identificare a riscurilor are rolul de a evalua pericolele potențiale, efectele și probabilitățile de apariție ale acestora pentru a decide care dintre riscuri poate fi prevenit.

În cadrul unei Unități de Implementare a Proiectului (UIP) acțiunea de identificare a riscurilor se poate realiza prin chestionare care vor fi distribuite pozițiilor direct responsabile în fața conducerii proiectului, prin strângerea de informații prin intermediul discuțiilor cu managementul companiei sau prin sesiuni de brainstorming cu deținătorii de posturi relevante pentru implementarea proiectului. În urma procesării informațiilor, va rezulta Lista cu posibili factori de risc asociați fiecăreia dintre categoriile care caracterizează proiectul, adică Buget, Termen, Calitate.

În faza de clasificare a riscurilor se pot elimina riscurile neconcordante, adică acele elemente de risc cu probabilități reduse de apariție sau cu un efect nesemnificativ.

Aceasta înseamnă că pot fi neglijate acele elemente pentru care probabilitatea de apariție a evenimentului și efectul acestuia tind către zero. Fiecare categorie de riscuri (externe și interne controlabile), se detaliază pentru a ajuta procesul de definire a caracteristicilor lor. Odată identificate, riscurile se pot clasifica în riscuri externe generate de factori politici, economici, socio-culturali, legali sau de reglementare și riscurile interne care se referă la factori de risc de personal, organizaționali, financiari (erori sau iregularități).

În timp ce riscurile externe nu pot fi controlate de către Unitatea de Implementare a Proiectului deoarece factorii generatori nu se află sub controlul direct al companiei provenind din structuri superioare acesteia, riscurile interne pot fi prevenite/detectate cu ajutorul procedurilor de control ale UIP.

Iată o succintă enumerare a categoriilor de factori externi: factori de risc cu privire la cadrul de reglementare, factori de risc legați de mediul politic, factori de risc legați de organizarea companiei, factori de risc legați de disponibilitatea de fonduri, factori de risc legați de operațiunile financiare, factori de risc legați de infrastructură, factori de risc tehnologici, factori de risc legați de pierderi în catastrofe.

Pentru factorii de risc interni - controlabili se definesc următoarele categorii: factori de risc proveniți din cadrul resurselor umane, factori de risc legați de eficiență, factori de risc legați de operațiunile economico-financiare, factori de risc legați de organizarea în cadrul companiei, factori de risc legați de sistemul informatic de prelucrare a datelor, factori de risc tip fraudă.

Analiza și ierarhizarea riscurilor

În faza de analiză se iau în considerare riscurile identificate în prima etapă și se realizează o cuantificare și ierarhizare a acestora. Analiza și ierarhizarea riscurilor se va face în ședința echipei de management a companiei, pe fiecare caracteristică a Proiectului: Buget, Termen, Calitate. Pentru fiecare dintre acestea se estimează impactul riscului și probabilitatea de manifestare a acestuia.

Impactul reprezintă o evaluare a efectului riscului asupra obiectivului, în caz că acesta se materializează.

Probabilitatea reprezintă o evaluare a eventualității unui rezultat specific.

Atât pentru impact cât și pentru probabilitate se estimează un nivel, care poate fi: ridicat, mediu sau scăzut. Atunci când estimăm nivelul ridicat, pentru prima categorie, se înțelege că riscul va avea un impact semnificativ asupra îndeplinirii obiectivelor și care poate pune proiectul în pericol, cu urmări foarte grave. Nivelul mediu înseamnă un impact mediu asupra realizării proiectului și care presupune efecte de loc neglijabile, iar cel scăzut înseamnă un impact redus atât asupra activităților din cadrul proiectului, cât și din punct de vedere financiar. Pe de altă parte, probabilitatea de manifestare a riscului se va aprecia în funcție de gradul de identificare și procedurarea a procesului care poate genera riscul. Din acest punct de vedere, probabilitatea de manifestare a riscului poate fi ridicată dacă procesul ce poate genera riscul nu este definit, medie dacă procesul ce poate genera riscul este definit, dar nu este alocat în zona de responsabilitate a unui post și scăzută dacă procesul ce poate genera riscul este definit și este alocat în zona de responsabilitate a unui post. O dată cu stabilirea acestor criterii și repartizarea lor pe activitățile generatoare de risc se poate trece la faza ierarhizării lor utilizând algoritmul din fig.1:

		Probabilitate		
		Scăzută	Medie	Ridică
Impact	Scăzut	Ignorați	Ignorați	Atenție
	Mediu	Ignorați	Atenție	Prevenție
	Ridicat	Atenție	Prevenție	Prevenție

Fig. 1. Ierarhizarea riscurilor

Sursa: adoptat de autor în baza monografiei «Managementul Proiectelor» de Radu Victor pg. 221

Strategia de reacție la risc

Este faza de acțiune din cadrul ciclului managementului riscului în care se încearcă să se elimine, să se reducă și / sau să se repartizeze riscurile.

Eliminarea riscurilor este modalitatea prin care echipa managerială sau întreprinzătorul pot opta să nu inițieze o anumită acțiune sau să stabilească un preț foarte mare la ofertarea produsului care să acopere riscurile și să-l se pună la adăpost, numai că trebuie să se știe că cele mai multe dintre opțiunile care elimină riscul tind să prelungească termenele de realizare ale proiectului și astfel să se ajungă la decumiteri de fonduri sau în cazul unui întreprinzător la pierderea pieței de desfacere.

Diminuarea riscurilor poate fi realizată prin programare, instruire, reproiectare sau modificări contractuale. Programarea se realizează în cazurile în care riscurile sunt legate de termenul de execuție, programarea științifică a activităților cu ajutorul graficelor rețea, putând astfel diminua riscurile în limite rezonabile. Instruirea reprezintă un instrument foarte util pentru diminuarea riscurilor, întrucât multe dintre acestea sunt legate de performanța tehnică, tehnologie sau securitatea muncii. Apelându-se la instruire, pot fi influențate productivitatea și calitatea lucrărilor. De asemenea, riscurile pot fi diminuate printr-o reproiectare judicioasă a echipelor de muncă, a fluxurilor de materiale, a folosirii echipamentelor și a tehnologiei. Nu în ultimul rând, modificările contractuale prin acte adiționale au menirea de a îmbunătăți prevederi care au încetinit realizarea proiectului și au indus riscul depășirii termenului de eligibilitate.

Repartizarea riscurilor este, de asemenea, un instrument performant de management al riscului. Aceasta se referă la părțile care vor accepta o parte sau întreaga responsabilitate pentru consecințele riscului. Repartizarea riscului trebuie să se facă ținându-se seama de comportamentul față de risc al diferitelor organizații implicate. În acest sens, regula generală de alocare a riscului este să se transfere riscul părții care poate să îl suporte și să îl controleze cel mai bine. Strategia de contractare constituie un mecanism esențial în repartizarea riscului. Riscurile pe care și le asumă firma sunt în mod obișnuit formalizate prin contracte cu beneficiarii. Riscurile legate de resursele umane sunt acoperite, cel puțin parțial, prin încheierea contractelor colective și individuale de muncă. În majoritatea cazurilor, riscurile legate de materiale și echipamente pot fi transferate furnizorilor acestora, prin garanțiile pe care aceștia le oferă. Unele riscuri pot fi îndepărtate prin încheierea unor contracte de asigurare. Compania de asigurări își asumă o parte din riscuri în schimbul unui preț (prima de asigurare). Dacă riscul se produce în condițiile specificate prin contractul de asigurare, asiguratorul va rambursa partea asigurată sau toate pierderile suferite datorită riscului. Dacă riscul nu apare, asiguratorul păstrează prima de asigurare.

Tehnicile folosite pentru Strategia de reacție la risc în cadrul Unității de Implementare a unui Proiect.

Evitarea riscului-această tehnică presupune eliminarea riscului pentru a proteja activitățile UIP de efectele acestuia. Instrumentele utilizabile în cadrul unității pentru evitarea riscului se referă la solicitări de clarificări suplimentare la documente, îmbunătățirea comunicării și obținerea de informații cât mai exacte, dobândirea de experiență prin cursuri de formare, suplimentarea de resurse umane / material, precum și la prelungirea timpului de executare a sarcinilor.

Reducerea efectelor riscului- înseamnă reducerea probabilității și/sau a consecințelor riscului la un prag acceptabil și se poate realiza prin trasarea de responsabilități clare sau prin transmiterea informațiilor cu mare acuratețe.

Acceptarea riscului- presupune decizia de a nu adopta nicio măsură contra riscurilor. Acceptarea riscului poate fi o acceptare activă, ceea ce presupune că există planuri pentru situații neprevăzute, sau acceptare pasivă, ceea ce presupune ca există prevederi pentru situații neprevăzute. Planurile pentru situații neprevăzute sunt metode de a trata riscurile pentru care o anumită strategie se dovedește a fi inefficientă.

Elaborarea planului de reacție la risc-este document care conține o enumerare a factorilor de risc identificați, descrierea lor, zonele de lucru din UIP afectate (de ex. compartimentul financiar, compartimentul de perfectare a contractelor, compartimentul de urmarire a execuției lucrărilor) și analiza lor in conformitate cu algoritmul din fig. 2.

Nr.	Factor risc (Zona de lucru si descriere)	Grad risc – (Inalt, Mediu, Redus)	Tip strategie	Actiuni specifice	Grafic timp	Eficienta- rezultate	Masuri ulterioare
-----	--	---	------------------	----------------------	----------------	-------------------------	----------------------

Fig.2. Structura Planului de risc

Sursa : adoptat de autor în baza monografiei « Managementul Proiectelor » de Victor R, pag. 221

Elaborarea Planului de acțiune în domeniul managementului riscului-va avea secțiuni distincte pentru fiecare dintre categoriile Buget, Termen, Calitate și se va adresa categoriilor de riscuri identificate în nivelurile Atenție și Prevenție. Pentru fiecare dintre aceste categorii conducătorul unității nominalizează responsabili pentru implementarea acțiunilor de îndeplinit, asa cum se poate vedea in fig 3.

	Categorie risc		
	Buget	Termen	Calitate
Responsabil (Managerul de Proiect)	Nume/ Poziția	Nume/ Poziția	Nume/ Poziția
Membru echipa	Nume/ Poziția	Nume/ Poziția	Nume/ Poziția
Membru echipa	Nume/ Poziția	Nume/ Poziția	Nume/ Poziția
Obiectiv general			
Termen			
Buget estimat			

Fig. 3. Structura Planului de acțiune

Sursa : elaborat de autor

Monitorizarea impactului Planului de acțiune în domeniul managementului riscului se derulează cu frecvența procesului de evaluare și raportare a progresului proiectului. Ca urmare a monitorizării se va actualiza lista de riscuri precum și Planul de acțiuni. Rezultatele procesului de monitorizare vor fi sintetizate în Raportul de monitorizare care va fi prezentat trimestrial de către Șeful UIP în ședințele de monitorizare a progresului proiectului. Un exemplu de raport utilizat în procedura de monitorizare este prezentat in fig.4

Raport de Monitorizare nr...		Data elaborarii ...			Perioada...		
Categorie	Risc	Acțiuni intreprinse	Rezultat așteptat	Indicator măsurare	Rezultat obținut	% Îndeplinire indicator	Risc nou identific at
Buget	1,2,3...						
Termen	1,2,3...						
Calitate	1,2,3...						

Fig. 4. Formatul raportului de monitorizare.

Sursa : elaborat de autor

Monitorizarea și controlul riscului presupune supravegherea continuă a riscului identificat, asigurarea aplicării planurilor de reacție de risc și evaluarea eficienței lor în ceea ce privește reducerea riscului, avertizarea timpurie în cazul apariției riscului, precum și informarea și punerea la dispoziție în timp util a datelor care să ajute procesul decizional (înainte de apariția riscului). Monitorizarea și controlul se efectuează pornind

de la descrierea strategiei de management risc, planul de reacție la risc și rezultatele Strategiei de Management al Riscului.

Scopul acțiunii de monitorizare și control este de a aplica acțiuni corective, de a stimula dorința de schimbare și de a actualiza Planul de reacție la risc.

Fluxul documentelor-în Fig. 5 sunt prezentați toți pașii ce trebuie parcursi de catre membrii Unității de Implementare a unui Proiect pentru gestionarea și menținerea sub control a riscurilor asociate implementării proiectului din punct de vedere al respectării bugetului, termenului și indicatorilor angajați.

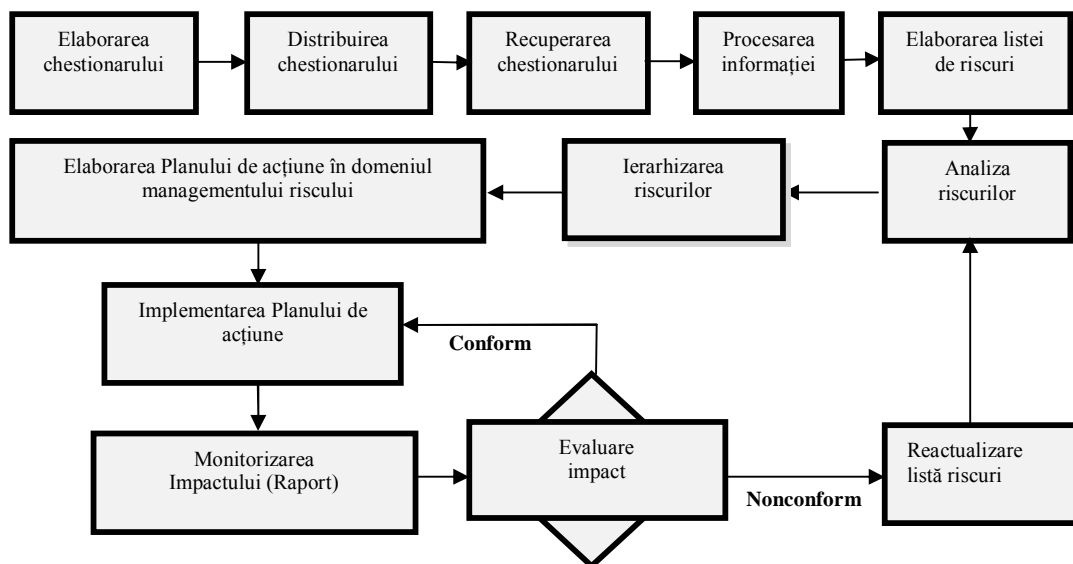


Fig.5. Ciclul managementului de risc

Sursa : Adoptat de autor in baza monografiei “ The European Project Risk Management Methodology” pg. 74

Concluzie: Un proces formalizat de management al riscului va da rezultate pozitive numai dacă ia în considerare toate aspectele acestuia. Performanța în procesul de management al riscului este dată de calitatea managerilor și a personalului implicat. Managerii firmei trebuie să se asigure că echipa care realizează managementul riscului este competentă și a găsit o cale de mijloc între tehnicizarea excesivă a procesului și acțiunea pe bază de intuiție.

Referințe bibliografice

1. British Standard BS 6079-3 : 2000 Project Management- Part 3 ;
2. Victor R. Managementul Proiectelor- Editura Universitara 2008 pg 201-240;
3. Carter B-The European P. R.M. Methodology-NCC Blackwell OPL, 1994, pg.70