

**MORARU ROLAND IOSIF
BĂBUȚ GABRIEL BUJOR**

**MANAGEMENTUL RISCURILOR
ABORDARE GLOBALĂ - CONCEPTE, PRINCIPII
ȘI STRUCTURĂ**

**EDITURA UNIVERSITAS PETROȘANI
2009**

**MORARU ROLAND IOSIF
BĂBUȚ GABRIEL BUJOR**

**RISK MANAGEMENT
GLOBAL APPROACH - CONCEPTS, PRINCIPLES
AND STRUCTURE**

**UNIVERSITAS PUBLISHING HOUSE PETROȘANI
2009**

CUVÂNT ÎNAINTE

Nu se poate spune că preocuparea pentru controlul riscurilor este ceva nou. Fiecare organizație, dar și fiecare individ în parte, care intenționează să atingă anumite obiective, își stabilește activitățile care conduc la realizarea scopurilor propuse și, în același timp, caută să identifice cât mai multe din „amenințările” care l-ar împiedica să facă acest lucru, pentru a lua din timp măsurile necesare. Cu alte cuvinte, chiar dacă nu suntem familiarizați cu conceptele de risc și de management al riscurilor, acționăm de nenumărate ori, conștient sau nu, în acest sens. De exemplu, dacă ne fixăm ca obiectiv ajungerea la serviciu la ora fixată de regulamentele interne, nu este suficient să ne planificăm numai activitatea de a ne deplasa. Există suficiente situații care ne-ar putea face să întârziem (nu vine autobuzul, găsim roata de la mașină dezumflată, ambuteiaje la intersecție etc.), iar aceste evenimente care ne-ar face să nu ne atingem obiectivul trebuie gestionate prin luarea unor măsuri (plecăm mai devreme, ne informăm asupra situației drumurilor sau asupra stării vremii, alegem o rută ocolitoare, dar mai liberă etc.).

Dacă intuiția ne poate ajuta să gestionăm satisfăcător procese simple, repetitive, nu același lucru se întâmplă în cazul proceselor complexe, cu condiționări multiple, care se petrec în organizații. Mai mult decât atât, organizațiile nu sunt sisteme închise, ele acționează într-un mediu care, la rândul său, induce incertitudini care nu trebuie ignorate. Deși intuiția bazată pe experiență nu își va pierde niciodată importanța, ea se dovedește cu totul insuficientă atunci când managementul trebuie să conducă la performanță. De aceea, însușirea unui sistem coerent de concepte și de reguli, unanim acceptate pe plan național și internațional, devine indispensabilă practicii organizaționale actuale în sectorul public și privat, în toate ramurile de activitate economică, indiferent de natura acestora, în special după integrarea țării noastre în Uniunea Europeană.

Familiarizarea organizațiilor din România cu un astfel de sistem reprezintă scopul acestei lucrări. Totodată, prin această lucrare se intenționează prezentarea unui cadru unitar de abordare a managementului riscurilor și, prin urmare, armonizarea practicilor dezvoltate la nivelul fiecărei organizații.

La elaborarea lucrării au fost luate în considerare numai conceptele, principiile și regulile de bază, evitându-se, pe cât posibil, amănunțele și tehnicile speciale dezvoltate în anumite situații particulare, care țin de condiționări specifice. S-a considerat că o astfel de abordare este mult mai adecvată începutului de drum, eliminându-se, totodată, riscurile de blocare a demersului de implementare, din cauza unei construcții complicate și supertehnicizate.

De altfel, este unanim recunoscut faptul că însușirea elementelor de bază pe care să se sprijine demersul creator al fiecărei organizații este o cale mai eficientă în atingerea obiectivului urmărit decât reproducerea unor modele construite pe cu totul alte premise decât cele care descriu realitatea concretă a organizațiilor. Oricum, în managementul riscurilor nu modelele și tehnicile sunt cele mai importante, ci atitudinea față de risc, iar aceasta este, în primul rând, un aspect al culturii organizaționale care se formează în timp și nu un rezultat al unor norme imperative.

Totodată, asimilarea conceptelor de bază ale managementului riscurilor va facilita contactele cu experții, prin uniformizarea limbajului, făcând posibil un transfer real de cunoștințe și experiențe, și va permite accesul la literatura de specialitate din domeniu, atunci când se dorește aprofundarea unor aspecte de detaliu.

Concluzionând, se poate afirma că lucrarea constituie un ghid destinat orientării specialiștilor, organizațiilor și celorlalți factori interesați în abordarea managementului riscurilor.

Autorii

FOREWORD

It can not be said that the risk control and management topic is a quite novel concern. Any organization, but also each individual, in his tentative to reach certain goals, settles the activities leading to his own purposes achievement and, simultaneously, tries to identify as far as possible the potential „threats” menacing the major targets, in order to adopt adequate countermeasures. Otherwise said, even if we aren't familiar with concepts such as risk and risk management, we are frequently acting in their meaning, more or less aware. For instance, if our goal is to arrive at work at the regulatory imposed time, it would not be enough to plan only the shifting activity. Various reasons could appear, leading to delays (bus don't come on time, flat tyres, crowded traffic, etc). This kind of undesired events should be managed by resorting to adequate measures (leaving home earlier, information on weather report and traffic news, selecting a longer but safer route, etc).

Even if intuition can assist a satisfactory management for simple, recurrent processes, this is not valid for complex, multiple-conditioned processes, such those occurring in most of the organizations.

Furthermore, organisations are not closed systems, they are developing and operating in specific environments, generating uncertainties which should not be overlooked. Even if experience-based intuition will not cease to be important, it proves itself insufficient when management is directed towards performance.

That is why, the assimilation of a widespread coherent system of concepts and principles, commonly consented on national and worldwide level, became imperative for the contemporary organizational practices, both in public and private sector, in every economy branch, mainly within the context of our country's integration in the European Union.

The present booklet aims to introduce to romanian organizations such a system. Meanwhile, our purpose is to present a global and unitary risk management framework and, consequently, to harmonize the current practices developed at each organization's level. In the drafting and elaboration process, only the key-concepts, basic principles and fundamentals were considered, avoiding as far as possible the details and techniques developed for specific areas, related to particular conditions. We considered that such an approach is far more appropriate and effective for triggering an initiation path, together with a mitigation of the implementation step occlusion hazard, likely to occur if a sophisticated and technicalness development would be employed.

Besides, it is unanimously admitted that the basic element's knowledge, on which the development approach of each organization is founded and structured, is a more effective mean leading to goals achievement than the takeover and duplication of models built on other premise than those describing the organization's actuality and tangibility. However, in the risk management field of concern is not the models or techniques who really matters, but the attitude related to risks, which in turn depends on the organizational culture, slowly developed in time and, by all means, not imposed through severe regulations.

Nevertheless, the assimilation of risk management basic concepts and principles will enhance the contacts with experts, by means of a common language, alleviating a real knowledge and skill transfer and providing an easier ingression to the available literature in the field, when particularization is envisaged.

Conclusively, it can be stated that this work wishes to represent a guide for experts, organizations and other entities, involved and interested in the field of risk management.

The authors

CUPRINS

1.MANAGEMENTUL RISCULUI - COMPONENTĂ STRATEGICĂ A MANAGEMENTULUI PREVENTIV.....	13
1.1.Gestionarea riscurilor: de la obiective la strategii.....	13
1.2.Semnificația tehnică a noțiunilor de risc și securitate.....	17
2.SCOPUL ȘI FINALITATEA PROCESULUI DE MANAGEMENT AL RISCURILOR.....	23
2.1.Necesitatea implementării unui sistem de management al riscurilor.....	23
2.2.Beneficiile implementării unui sistem de management al riscurilor.....	25
3.CONCEPTELE FUNDAMENTALE ALE MANAGEMENTULUI RISCURILOR.....	27
3.1.Considerații introductive.....	27
3.2.Definirea conceptelor fundamentale ale managementului riscurilor.....	30
3.3.Definirea noțiunilor și expresiilor care se raportează la risc.....	32
3.3.1.Componentele expunerii la risc.....	32
3.3.2.Riscul real și riscul speculativ.....	37
3.3.3.Extensii și varietăți uzitate ale noțiunii de risc.....	38
4.MODELUL GENERAL AL PROCESULUI DE MANAGEMENT AL RISCURILOR.....	43
4.1.Principii generale.....	43
4.2.Modelul simplificat al procesului de management al riscurilor.....	45
4.3.Abordarea globală a managementului riscurilor.....	48
5.STABILIREA CONTEXTULUI ȘI IDENTIFICAREA RISCURILOR.....	53
5.1.Stabilirea contextului strategic, organizațional și de management al riscurilor.....	53
5.2.Identificarea riscurilor.....	58
5.2.1.Conținutul și modul de abordare.....	58
5.2.2.Recomandări practice pentru faza de identificare a riscurilor.....	60
6.APRECIEREA RISCURILOR: ANALIZĂ, EVALUARE ȘI IERARHIZARE.....	73
6.1.Semnificația procesului de apreciere a riscului.....	73
6.2.Analiza riscurilor.....	74
6.2.1.Semnificația și modul de abordare.....	74
6.2.2.Estimarea probabilității de materializare a riscului.....	76
6.2.3.Estimarea impactului asupra obiectivelor în cazul materializării riscurilor.....	82
6.2.4.Analiza expunerii la risc - combinație între probabilitate și impact.....	85
6.3.Toleranța la risc. Evaluarea și ierarhizarea riscurilor.....	93
6.3.1.Definirea și modul de stabilire a toleranței la risc.....	93
6.3.2.Evaluarea și ierarhizarea riscurilor.....	97
6.4.Reperete metodologice privind realizarea aprecierii riscurilor.....	103

7.TRATAREA RISCURILOR.....	109
7.1.Introducere.....	109
7.2.Acceptarea (tolerarea) riscurilor.....	111
7.3.Monitorizarea permanentă a riscurilor.....	112
7.4.Evitarea riscurilor.....	113
7.5.Controlul (reducerea) riscurilor.....	113
7.6.Transferul (externalizarea) riscurilor.....	115
7.7.Măsurile și instrumentele de control intern. Planurile de management al riscurilor.....	117
8.CERINȚELE CONTINUE: MONITORIZARE-REVIZUIRE ȘI COMUNICARE-CONSULTARE.....	129
8.1.Conceptul de organizație extinsă și mediul de risc.....	129
8.2.Monitorizarea și revizuirea.....	131
8.2.1.Monitorizarea	131
8.2.2.Revizuirea și actualizarea.....	133
8.3.Comunicarea și consultarea.....	135
BIBLIOGRAFIE.....	139

CONTENT

1.RISK MANAGEMENT - STRATEGIC COMPONENT OF THE PREVENTIVE MANAGEMENT.....	13
1.1.Risk management: from goals to strategies.....	13
1.2.The technical significance of the risk and safety subjects.....	17
2.THE GOALS AND PURPOSEFULNESS OF THE RISK MANAGEMENT PROCESS...23	23
2.1.The need for a risk management system implementation.....	23
2.2.The risk management system's implementation's benefits.....	25
3.BASIC CONCEPTS IN RISK MANAGEMENT.....27	27
3.1.Introduction.....	27
3.2.Basic concepts definition in risk management.....	30
3.3.The basic risk-related notions and terms definition.....	32
3.3.1.Constituents of the risk exposure.....	32
3.3.2.Real and speculative risk.....	37
3.3.3.Employed extensions and forms of the risk concept.....	38
4.THE GENERAL MODEL OF THE RISK MANAGEMENT PROCESS.....43	43
4.1.General principles.....	43
4.2.The simplified model of the risk management process.....	45
4.3.The global approach of risk management.....	48
5.ESTABLISH THE CONTEXT AND RISK IDENTIFICATION.....53	53
5.1.Establish the strategic, organizational and risk management context.....	53
5.2.Risc identification.....	58
5.2.1.Content and approach.....	58
5.2.2.Practical recommendations for the risk identification phase.....	60
6.RISK ASSESSMENT: ANALYSIS, EVALUATION AND ANKING.....73	73
6.1.The meaning of the risk assessment process.....	73
6.2.Risk analysis.....	74
6.2.1.Significance and approach.....	74
6.2.2.Risc occurrence probability estimation.....	76
6.2.3.Impact on goals estimation in case of risk occurrence.....	82
6.2.4.Risk exposure analysis - combination between probability and impact.....	85
6.3.Risk tolerability. Risk evaluation and ranking.....	93
6.3.1.The definition and assessment of risk tolerability.....	93
6.3.2.Risk evaluation and ranking.....	97
6.4.Methodological benchmarks concerning the risk assessment process.....	103

7.RISK TREATMENT.....	109
7.1.Introduction.....	109
7.2.Risk acceptance (risk tolerance).....	111
7.3.Continuous risk monitoring.....	112
7.4.Risk avoidance.....	113
7.5.Risk control (risk reduction).....	113
7.6.Risk transfer.....	115
7.7.Internal control measures and tools. Risk management plans.....	117
8.CONTINUOUS REQUIREMENTS: MONITORING AND REVIEW, COMMUNICATION AND CONSULTATION.....	129
8.1.The extended organization concept and the risk environment.....	129
8.2.Monitoring and review.....	131
8.2.1.Monitoring.....	131
8.2.2.Review and updating.....	133
8.3.Communication and consultation.....	135
REFERENCES.....	139

Preț/Price: 30 Ron (+ taxe poștale/mailling charges)

Comenzi/Orders:

Gabriel BĂBUȚ:

Tel: 0744705089

E-mail: gabriel_babut@yahoo.com

Roland MORARU:

Tel: 0723624105

E-mail: roland_moraru@yahoo.com