



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## MANAGEMENTUL RISCURILOR NOTIUNI INTRODUCTIVE



*“One little bug, one big crash”*

*Decembrie 2012*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## **CUPRINS**

### **I. CONCEPT DE RISC SI NECESITATEA MANAGEMENTULUI RISCURILOR**

### **II. TABELUL 3M – MIC, MEDIU MARE**

### **III. METODE DE IDENTIFICARE A RISCURILOR**

### **IV. INTREBARI IN SCOPUL PROGNOZEI RISCURILOR**

### **V. IDENTIFICAREA A TOP-ULUI DE 10 RISCURI MAJORE IN CADRUL UNEI ACTIVITATII**

### **VI. RELATIA MANAGEMENT DE RISCURI – REALIZAREA OBIECTIVELOR STABILITE**

### **VII. PLANUL DE MANAGEMENT AL RISCURILOR (RMP) & REGISTRUL RISCURILOR**

### **VIII. CONCLUZII**

### **ANEXA - TESTAMENTUL LUI STEVE JOBS**

### **BIBLIOGRAFIE**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## I. CONCEPT UL DE RISC SI MANAGEMENTULUI RISCURILOR

In prezent, notiunea de risc putem spune ca este sinonima cu cea de activitate. Cu toate ca este omniprezent in mediul de afaceri, si nu numai, riscul, de cele mai multe ori, este dificil de detectat sau prevazut. Evenimentele “neprevazute” care pot influenta veniturile si performantele ulterioare investitiei sunt atat de numeroase si variate incat identificarea lor reprezinta o provocare chiar si pentru cei mai abili si experimentati investitori, pentru ca viitorul ne este, in principal, necunoscut.

In acest context, mentionam ca multe decizii in afaceri se iau avand ca punct de plecare estimarile asupra viitorului. Luarea unei decizii in baza unor estimari, prezumtii, asteptari, previziuni si prognoze asupra evenimentelor viitoare implică un mare risc. Acest risc de multe ori este destul de dificil de definit si, in cele mai multe cazuri, imposibil de masurat cu precizie.

### **Dar ce este riscul ?**

Una dintre cele mai mari si captivante provocari datorita prezentei acestuia in toate domeniile de activitate.

Riscul este un fenomen intalnit in viata de zi cu zi, el fiind asociat adeseori cu termenul de „**nesiguranta**”. Potrivit dictionarului *Webster*, riscul este vazut ca o „posibilitate de a suferi o pierdere”.

Institutul pentru Managementul Riscului nu are o definitie oficiala pentru risc, insa in documentele acestuia sunt utilizate definitii cum ar fi



„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

“sansa unor consecințe negative sau expunere la neprevăzut”. Alte organisme care elaborează standarde naționale, cum ar fi, de exemplu, *Norwegian Standard NS5814/1981*, *British standard BS 8444-3/1996* și *National Standard of Canada CAN/CSA-Q850-97-1997*, utilizează de asemenea, definiții axate pe aspectul negativ al riscului.

ISO (*International Organization for Standards*), în documentul intitulat “*ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards*” definește riscul ca o combinație a probabilității unui eveniment și consecințele sale.

*Alte definiții pentru risc:*



**SANSA DE A PIERDE**

**POSIIBILITATEA DE A PIERDE**

**INCERTITUDINEA CARE AFECTEAZA  
REZULTATUL**

**DISPERSIA REZULTATELOR AȘTEPTATE**

Dictionarul Explicativ al Limbii Române, definește riscul ca o “*posibilitate de a ajunge la o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de a suporta o pagubă*”, iar OCDE (1983) definește “*riscul ca fiind constituit din posibilitatea ca un fapt cu consecințe nedorite să se producă*”.

În acest context, majoritatea definițiilor referitoare la risc se concentrează pe managementul amenințărilor, iar instrumentele și tehnicile la care se apelează în acest sens, se orientează mai mult pe componenta negativă a riscului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Relativ recent, incercările axate pe abordarea conceptului de risc au inclus și componenta pozitivă, însemnând posibilitatea de a crea oportunități prin intermediul unui management și strategii adecvate.



Noile definiții orientate și pe componenta pozitivă a riscului au început să apară, mai ales, după anul 1999. De exemplu, în 2000, British Standard Institute (*BSI*) precizează că riscul este *“incertitudinea... care afectează posibilitatea de atingere a obiectivelor”*, iar standardele elaborate în Australia și Noua Zeelandă prezintă o definiție care permite incorporarea amenințărilor, însă și a oportunităților.

Dr. David Hillson, specialist britanic, recunoscut pentru contribuțiile sale în domeniul managementului riscului, precizează că *“utilizarea cuvântului “risc” doar în sens negativ, este incorectă, deoarece schimbă sensul acestui cuvânt, provenit din limba latină (resecare = a îndrăzni)”*.

O publicație, relativ recentă, care include explicit și latura pozitivă în definirea riscului, este Ghidul Managementului de Proiect, care a fost elaborat de *Project Management Institute*, în 2000. Potrivit acestuia, riscul este considerat ca *“un eveniment sau o condiție incertă care, dacă apare, are un efect pozitiv sau negativ asupra obiectivului stabilit ...Riscul include atât amenințările asupra obiectivelor cât și oportunitățile de a îmbunătăți aceste obiective”*.

*(Project Management Institute, Guide to Project Management Body of Knowledge, 2000)*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Deci, riscul este un eveniment incert care, dacă are loc, afectează pozitiv sau negativ, obiectivele unei activități sau unui grup de activități. Iar acest lucru se întâmplă ori pentru că în derularea unei activități a intervenit un lucru neplanificat, ori pentru că un lucru care a fost planificat nu s-a întâmplat așa cum a fost prevăzut. Cu toate acestea, experții și specialiștii în domeniul managementului riscurilor, continuă să aibă opinii diferite asupra incorporării celor două componente – *amenințări & oportunități*.

O clasificare a riscurilor ar putea fi cea propusă de Robert T. Futrell (*Futrell 2002*), care cuprinde trei categorii generale:

**-Known knowns** – este vorba de riscurile cunoscute echipei care realizează o activitate. Aceste riscuri sunt privite atât ca o categorie de riscuri, cât și ca o realitate a activității sau pachetului de activități.

**-Known unknowns** – este vorba de riscurile cunoscute echipei implicate în respectiva activitate și sunt privite drept riscuri, însă nu sunt constientizate ca fiind o realitate a activității în cauză.

**-Unknown unknowns** – este vorba de riscuri necunoscute echipei de proiect, care nu sunt privite nici ca riscuri, nici ca o realitate a activității sau grupului de activități.



*De ce este necesar managementul riscurilor?* Din moment ce există incertitudini de natură amenințărilor în realizarea obiectivelor, reacția la acestea, trebuie să devină o preocupare permanentă a tuturor celor implicați. Managementul riscurilor constituie procesul de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSORU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

identificare, analiza și raportare a factorilor de risc, în scopul tratării/atenuării/evitării acestora.

Se concentrează pe toate scenariile posibile, adică pe “*maximizarea probabilităților și consecințelor evenimentelor pozitive și minimalizarea probabilităților și consecințelor evenimentelor adverse care pot să apară*”.

*(Project Management Institute, A Guide to the project management body of knowledge, 2000, ed. Newton Square, USA)*

Deci, plecând de la această atitudine, caracterizată de prudență, privind posibilitatea de materializare a unui risc, se ia o decizie constructivă axată pe eliminarea sau diminuarea evenimentelor negative care ar putea să-și facă apariția în urma riscului respectiv.

### **Riscurile în afaceri – un partener de nedespartit**

*Orice afacere are un anumit grad de risc.*

Orice antreprenor care se angajează într-o anumită afacere, trebuie ca, în paralel cu evaluarea resurselor, să cuantifice și să cântărească și riscul care poate exista în această angajare.

Riscul este un “partener” de nedespartit al oricărei activități economice având efecte directe și serioase asupra rezultatelor acelei activități.

Riscurile care pot apărea într-o afacere ar putea fi clasificate în modul următor:

O clasificare generală ar fi:

- *Mai mult sau mai puțin cunoscute;*
- *Mai mult sau mai puțin serioase;*
- *Mai ușor sau mai greu de înlăturat.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

O alta clasificare a tipurilor de riscuri poate fi realizata in functie de modul lor de producere, si anume :

- Riscuri pure - consecinte ale unor evenimente accidentale ce nu pot fi prevazute (uragane, cutremure, incendii, inundatii, razboaie, atentate etc.)
- Riscuri speculative - legate de deciziile luate in cadrul unei companii fiind evenimente cu o mare probabilitate de aparitie, depinzand in mare masura si de o serie de factori externi care influenteaza aceste procese.

Riscurile in functie de marimea lor, ar putea fi clasificate dupa cum urmeaza :

Macroriscuri – *reprezinta rezultatul evolutiei sau conducerii intr-un anumit sens a unei institutii.*

Microriscuri – *sunt determinate de catre factori specifici sectorului de activitate a institutiei, structuri organizatorice si/sau de insuficienta corelare intre particularitatile activitatii institutiei.*

Riscurile interne si riscurile externe

Specialistii in domeniul de management clasifica riscurile in :

(a) riscuri interne si

(b) riscuri externe firmei.

Riscurile interne

- Riscuri legate de neclaritatea obiectivelor sau a prioritatilor.
- Riscuri datorate lipsei de coerenta in ceea ce priveste caietele de sarcini.
- Riscuri legate de definirea imprecisa a unor responsabilitati/activitati in cadrul companiei.
- Riscul tehnologic, de productie, inovatie-modernizare, tehnic: incompatibilitatea intre tehnologiile vechi si cele noi.

*Riscul tehnologic* rezulta din neindeplinirea modernizarilor, inovatiilor in domeniul productiei. Se concentreaza pe aspecte cum ar fi : fiabilitatea si



„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

estetica produselor sau tehnologiilor de fabricație, eficacitatea sistemului informatic în producție.

*Riscul de producție* are ca și componente riscurile aferente utilizării sau dezvoltării noilor tehnologii. Riscul de producție se concentrează pe aspecte care de exemplu conduc la nerealizarea produsului în termenii prevăzuți în contracte.

*Riscul de inovație și modernizare* poate apărea în urma transferului de tehnologii, prin inovații sau aplicații. Eventual, compania nu poate reuși să ofere serviciile și produsele realizate sub licență conform nivelului țărilor dezvoltate.



*Riscul tehnic* este foarte evident în domeniul tehnologiei informației unde rețeaua internet poate da semne de risc tehnic cum ar fi de exemplu dificultățile de instalare. În vederea securității comunicării pe internet, responsabilitatea securității se poate încredința unui operator de rețea.

- Riscul de produs/industrial:

Se referă la următoarea problemă: ce se întâmplă dacă produsul în cauză nu mai este la modă sau dacă cererea pentru acel produs scade din alte motive. De obicei, această schimbare se produce etapizat, sau conform „ciclului de viață al produsului”, lăsând timpul necesar pentru trecerea la un alt domeniu. Câteodată însă, „neprevăzutul” se întâmplă și atunci afacerea eșuează deodată, „peste noapte”.

- Riscuri în gestionarea resurselor umane

*Incompetența; depășirea competenței; exces de putere; mentalitatea, cultura, educația persoanelor implicate în afacere*

La acest punct menționăm că factorul de educație este cel mai puternic.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSORU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

*Oamenii inteleg lucrurile pentru care sunt pregatiti sa le inteleaga. Educatia formeaza deprinderea de a examina sursele de la care se obtin informatii conducand la selectarea lor cu evidentierea erorilor si a provenientei lor.*

Un alt aspect al acestui factor de risc provine din fenomenul de calificare si descalificare a salariatilor. Fenomenul de descalificare consta in pierderea experientei de lucru care se produce odata cu informatizarea tuturor meseriilor. O atentie deosebita trebuie acordata faptului ca sistemele traditionale trebuie combinate cu calculatorul.

- Riscuri in gestionarea resurselor materiale, aprovizionare si desfacere.

Orice afacere implica resurse. Cele mai importante elemente sunt urmatoarele:

-Resursele afacerii trebuie sa fie accesibile:

*1-atunci cand avem nevoie de acestea;*

*2-in cantitati suficiente;*

*3- calitate maxima;*

*4- pret accesibil.*

-Resursele trebuie sa fie disponibile in orice moment

Daca ne referim la *resurse intelectuale* trebuie luate toate masurile pentru protectia acestora.

- Riscul documentatiei

In anumite cazuri documentatia organizatiei poate include erori sau omisiuni sau eventual este semnata de persoane care nu au competenta sa o aprobe sau care nu respecta legile tarii.

Daca ne referim la o afacere online, atunci, trebuie sa mentionam aici ca toate site-urile web trebuie sa respecte legislatia tarii in care este creat site-ul respectiv.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Riscuri de logistica- comunicatii interne si externe companiei.
- Riscuri financiare

Aceste riscuri conduc, in mod logic, la adaptarea dificila la competitivitate. La acest punct ar putea fi evidentiata urmatoarele aspecte: riscul de pret, riscul valutar, riscul de transfer valutar, risc de aplicare TVA, risc de impozit.

### *Riscul de pret*

Riscul de pret poate aparea din cauza neconcordanței pretului in timp, intre momentul incheierii contractului si momentul in care se face plata si incasarea sumei prevazute in contract. Acest risc isi poate face aparitia mai ales in cazul incheierii unor contracte pe termen lung.

### *Riscul valutar*

Riscul valutar consta in posibilitatea inregistrarii unei pierderi de bani in cadrul unei tranzactii financiare ca o consecinta a variatiilor cursului valutar (*apreciere, depreciere*) a valutei de contract, in perioada dintre momentul incheierii contractului si data la care se efectueaza plata in valuta. Riscul valutar apare destul de des in conditiile actuale ale economiei de piata in care cursurile monetare fluctueaza destul de des.

### *Risc de aplicare TVA*

Modul de aplicare al TVA-ului activitatilor de comert si in special la cele de comert electronic este de natura sa creeze abateri in concurenta economica.

- Riscul de firma/companie

*Riscul operational, concurential, de implantare, se combina producand riscul de firma/companie.*

Legea lui Murphy spune ca „*daca ceva merge rau, acesta va merge din ce in ce mai rau*”. Multi manageri de risc operational considera ca Murphy a fost un optimist.

### *Riscul operational*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Riscul operational poate aparea ca urmare a următoarelor aspecte:

- suprapreciere
- abundenta de informatii si viteza lor
- timpul pentru a interpreta imaginea este prea scurt
- supravegherea continua
- dependenta de sisteme automate
- dependenta de specialistii in calculatoare care au schimbat cultura locului de munca. Sistemele de control computerizate nu ofera oamenilor posibilitatea de a invata cum sa se descurce in situatii critice.
- IT, erori de sistem incluzand de exemplu virusi
- probleme de confidentialitate si securitate
- greseala umana
- frauda si furt
- slabiciuni in controlul/monitorizarea interna
- dezastre naturale sau datorate factorului uman care implica oameni, premize sau echipamente
- erori in procesul de productie sau in alte sectiuni-cheie ale afacerii
- increderea in produs
- erori in distributie
- regulamente de siguranta si sanatate
- deficiente in personal

*Riscul concurential*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSORU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Realitatea concurenței este cunoscută și percepută de oricine implicat într-o afacere.

Informația despre concurenții cunoscuți este foarte valoroasă, dar de cele mai multe ori provocarea vine de acolo de unde nici nu vă așteptați.

- Riscuri datorate contractelor încheiate care nu au respectat limita de timp prevăzută pentru livrarea produselor/serviciilor sau care nu au fost îndeplinite.
- Riscul personal

Acesta depinde de forma legală a companiei, de legislația relevantă, precum și de practicile comerciale. În principiu, acționarii nu sunt responsabili (decat dacă sunt obiectul unei garanții specifice) pentru datoriile companiei. În unele țări, există completări noi ale legilor care vizează „persoana din spate, din umbra așa cum se spune”, altă decăt directorul companiei și care poate fi făcută responsabilă pe baza faptului că a influențat sau controlat acțiunile respectivei afaceri.

Actionarii își împart riscurile între ei. Acest lucru înseamnă că fiecare acționar poate fi desemnat ca responsabil pentru întreaga datorie a companiei. Un creditor poate alege să dea în judecată numai unul dintre acționari și anume, pe acela pe care creditorul consideră că poate să plătească pierderile înregistrate. Înainte de a înființa un parteneriat, trebuie avută în vedere solvabilitatea acestuia. Bancile care fac împrumuturi companiilor mici și mijlocii, cer de obicei, garanții din partea acționarilor majoritari.

## Relațiile publice

Este foarte important să acționați corect, pentru că foarte ușor puteți deveni subiect de critică. Riscul de reputație trebuie luat foarte în serios.

## 5. Riscuri externe

Factori externi de risc:

Competiția este factorul extern cel mai important.

- Riscuri politice



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSORU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Schimbarile frecvente ale regimului politic si ale structurii guvernului conduc la nesiguranta in lumea afacerilor.

Riscurile politice includ: modul de impozitare; tarifele si alte bariere de comert; modul de angajare de personal; convertibilitatea si schimbul valorii monetare; rata de interes; granturile; licente/monopoluri; sanatate/mediu si siguranta; nationalizare/expropriere etc.

- Riscuri comerciale - nivelul costurilor, al crizelor economice, al materialelor neprelucrate, embargouri, blocaje economice
- Riscuri comunitare – intreruperea serviciilor esentiale – apa, electricitate
- Riscuri de reglementare – interziceri la transferuri valutare, anulari de autorizatii de import
- Riscuri de mediu

Conditii climatice grave: *canicula, valuri de frig, furtuni, cutremure, inundatii.*

Obligatia de a respecta regulile si legislatie axata pe mediu, implica adeseori costuri considerabile, iar uneori rentabilitatea afacerii scade din cauza acestor costuri. In cazul in care exista astfel de probleme, costurile afacerii initiale pot creste foarte mult. Nerespectarea dispozitiilor legislatiei relevante in domeniul referitor la mediu si conflictele care pot fi cauzate din acest motiv afecteaza imaginea firmei.

- Riscuri juridice

Temele legislative care trebuie solutionate, printre altele, sunt cele referitoare la asigurarea securitatii muncii si impartirea costurilor.

*Riscul de documentatie* rezulta din erori sau omisiuni in documentare. Acest lucru poate reprezenta un rezultat al neintelegerii sau al ignorantei, in ceea ce priveste interpretarea semnificatiei termenilor si expresiilor juridice. Un alt aspect este lipsa de timp pentru verificarea si revizuirea documentelor, inainte de a fi semnate. Uneori, aceste greseli pot fi fatale pentru afacere. Contractele standard sunt simple cu o forma standard, dar este necesar sa fie revizuite pana cand toti termenii si conditiile sunt intelese pe deplin.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Daca contractul implica termeni sau parteneri straini, atunci cel mai bun lucru este consultarea unui avocat. Nu trebuie sa uitati ca responsabilitatea negocierii conditiilor contractului nu este a avocatului. Deci, cel care semneaza contractul trebuie sa fie constient de acest lucru..

- Riscul economic – influentat de riscul financiar, inflatie si de transfer financiar.

Schimbarile de piata, sunt foarte rapide, lasand de cele mai multe ori pierderi ireparabile.

Riscurile financiare sunt riscurile de credit, de rata a dobanzii, de schimb valutar, de lichiditate si de re-investitie.

Riscuri operationale: sabotaj, comportament, fraudă, productia, logistica/distributia, finantarea, lichiditatile, pretul, costurile, profitul etc

Riscurile operationale includ riscul de personal, tehnologic, de distributie, politic si de reglementare.

## **II. TABELUL 3M – MIC, MEDIU MARE**

Riscul este un eveniment incert care, in cazul in care are loc, poate produce efecte asupra indeplinirii obiectivelor stabilite in cadrul unei firme.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013CNDIPT  
OIPOSDRU

BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Tabelul de mai jos, ajuta la identificarea nivelurilor de risc - mari, medii sau mici - considerand probabilitatea de a aparea si impactul total asupra activitatii sau grupului respectiv de activitati.

<b>Severitatea impactului riscului/ Probabilitatea aparitiei riscului</b>	<b>Nivelul total al riscului</b>
Impact foarte negativ asupra activitatii / Foarte posibil sa se intample	Mare
Impact foarte negativ asupra activitatii / Probabilitate medie sa se intample	Mare
Impact foarte negativ asupra activitatii / Probabilitate foarte mica sa se intample	Mediu / mic
Impact mediu asupra activitatii / Foarte posibil sa se intample	Mediu
Impact mediu asupra activitatii / Probabilitate medie sa se intample	Mediu / mic
Impact mediu asupra activitatii / Probabilitate foarte mica sa se intample	Mic
Impact scazut asupra activitatii / Foarte posibil sa se intample	Mic
Impact scazut asupra activitatii / Probabilitate medie sa se intample	Mic
Impact scazut asupra activitatii / Probabilitate foarte mica sa se intample	Mic

Aceste 9 combinatii de riscuri pot fi de asemenea reprezentate intr-un tabel (3M):





„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
 Investește în oameni!

Probabilitate →	Mica	Medie	Mare
Impact			
Mic	Ignorati	Ignorati	Atentie
Mediu	Ignorati	Atentie	Raspuns
Mare	Atentie	Raspuns	Raspuns

Impact mic = un impact ne semnificativ, insa care trebuie notat

Impact mediu = un impact rezonabil, care necesita monitorizare

Impact mare = un impact semnificativ

Probabilitate mica = putin probabil sa se intample pe durata de implementare a activitatii sau a grupului de activitati

Probabilitate medie = se poate produce intr-un anumit stadiu de realizare a activitatii

Probabilitate mare = probabil se va intampla pe durata de desfasurare a activitatii

### III. METODE DE IDENTIFICARE A RISCURILOR

Riscurile pot avea atat un caracter intern, referindu-ne aici la greselile manageriale, cat si un caracter extern reprezentat, practic, de orice eveniment extern care poate afecta in mod negativ derularea activitatilor/lucrarilor intr-o companie. Acesti factori interni si externi trebuie avuti in vedere si situatiile de risc trebuie monitorizate permanent.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Riscurile interne sunt riscuri care pot fi controlate sau influentate, în timp ce riscurile externe nu. Identificarea acestora trebuie realizată în mod regulat pe toată durata de implementare a activității respective, fiind luate în considerare atât riscurile interne cât și cele externe.

Riscul poate fi identificat folosind diferite metode:

- întocmirea unor liste de control care cuprinde surse potențiale de risc, membrii echipei de implementare a activității, estimările costului și termenul de execuție etc.;
- analiza documentelor unor activități similare celei în curs de realizare;
- utilizarea experienței personalului care a implementat o astfel de activitate prin invitarea acestora la o ședință formală de identificare a riscurilor.
- identificarea riscurilor impuse din exterior (de exemplu, tehnologia, condiții meteo, etc.).

*Dar acest lucru nu este suficient!* De cele mai multe ori este imposibil să fie sesizate toate aspectele particulare ale unei activități.

De exemplu, factorul uman a fost de-a lungul timpului declarat ca fiind cel mai incontrollabil element al oricărui sistem. În acest context, ce standard este în măsură să se ocupe de toate riscurile a căror sursă este omul? Se poate vorbi de riscuri provenite din aroganță, ignoranță sau chiar frica, de acțiuni voluntare sau involuntare, de particularități psihologice etc.

În etapele de identificare a riscului trebuie să se analizeze și studiile de caz, să se aplice tehnicile de brainstorming, să aibă loc ședințe de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

identificare a riscurilor și analiza a scenariului de risc, chestionare, analize SWOT, etc.

*(A Risk Management Standard, June, 22 2007 Version, IRM- The Institute of Risk Management)*

Crearea unei liste de priorități în ceea ce privește riscurile care pot afecta o activitate sau grup de activități, este fundamentală pentru analiza riscurilor. Aceasta metodă este cunoscută drept procesul de evaluare a priorității riscurilor și se concentrează pe ordonarea unui număr variat de riscuri, ținând cont de importanța lor și probabilitatea ca un factor de risc să cauzeze consecințe de o anumită gravitate (*Baldwin, 2002*). Aceasta tehnica include un proces în 6 pași, respectiv:

*1-identificarea riscului*

*2-probabilitatea de producere a situației de risc*

*3-modul în care aceasta afectează persoanele implicate*

*4-numărul de persoane afectate*

*5-evaluarea riscurilor*

*6-clasificarea, planificarea și revizuirea soluțiilor*

Reacția la risc este faza de acțiune din cadrul ciclului managementului riscului, în care se încearcă:

(a) să se elimine riscurile;

(b) să se reducă riscurile și / sau

(c) să se repartizeze riscurile.

Aceste acțiuni se derulează pe baza unui plan de management al riscurilor.

#### **IV. ÎNTREBĂRI ÎN SCOPUL PROGNOZEI RISCURILOR**

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Trebuie să fim conștienți că este puțin probabil ca implementarea activităților prevăzute, în cazul nostru în cadrul activităților unei firme, să decurgă fără anumite dificultăți. Aceasta din cauza unei serii de riscuri și de factori diverși.

Pentru a se ști ce trebuie să se prevină, trebuie, mai întâi, să se identifice eventualele riscuri. De aceea trebuie să se răspundă, de exemplu, la următoarele întrebări:



*Ce reprezintă risc pentru această activitate ?*

*Ce reprezintă risc pentru o anumită lucrare din cadrul activității ?*

*Ce riscuri există ?*

*Ce probabilitate au acestea să se producă ?*

*Care sunt pierderile ce pot rezulta din aceste riscuri ?*

*Care sunt alternativele de rezolvare a situației de criză ?*

O metodă des întâlnită în identificarea riscurilor este *Metoda Biletelor Crawford*. Directorul general al unei întreprinderi și managerii acesteia ar trebui să răspundă cu câte un alt răspuns, de 10 ori consecutiv, la întrebarea : *“Care credeți că este cel mai mare risc pentru activitățile desfășurate de întreprindere ?”*

În continuare este prezentat un exemplu de fișă în care să fie înregistrate răspunsurile date de persoanele implicate în această activitate, riscurile comune identificate, precum și recomandările & concluziile trase.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT

OIPOSURU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

**Raspunsurile obtinute privind sursele potentiale de risc  
-raspunsuri obtinute in urma aplicarii metodei Crawford-**

<i>CARE CREDEȚI CA ESTE CEL MAI MARE RISC PENTRU ACTIVITĂȚILE ÎNTREPRINDERII ?</i>											
Nr. crt.	Resursa umana a întreprinderii	1-ul raspuns	2-lea raspuns	3-lea raspuns	4-lea raspuns	5-lea raspuns	6-lea raspuns	7-lea raspuns	8-lea raspuns	9-lea raspuns	10-lea raspuns
1.	<b>Director General</b>										
2.	<b>Director executiv</b>										
3.	<b>Director economic</b>										
4.	<b>Director personal</b>										
5.	<b>Director tehnic</b>										
6.	<b>Sef sectie</b>										
7.	<b>Riscurile comune identificate</b>										
8.	<b>Concluzii Recomandari</b>										



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## V. IDENTIFICAREA TOP-ULUI DE 10 RISCURI MAJORE IN CADRUL UNEI ACTIVITATI

Firma *Standish Group* a derulat in anul 1995 un studiu asupra a peste 1000 de manageri, obiectul acestuia fiind constituit de principalele motive si riscuri care duc la esec, in general, in cadrul unei activitati sau grup de activitati:

- 1) *Cerintele incomplete*
- 2) *Insuficienta resurselor*
- 3) *Estimarea nerealista a rezultatelor*
- 4) *Suportul executiv insuficient*
- 5) *Schimbarile survenite in timpul derularii activitatii*
- 6) *Planificarea precara a subactivitatilor*
- 7) *Lipsa elementelor esentiale pentru derularea activitatii*
- 8) *Managementul defectuos*
- 9) *Suportul tehnologic slab*



*De exemplu, in cadrul unei intreprinderi, printre altele, exista si un alt risc; cel al tendintei factorului uman de a fi reticent fata de noile tehnologii, etc.*



.....



.....



„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Formularea unui risc include cauza aparitiei si impactul pe care il poate avea riscul respectiv asupra obiectivelor stabilite de catre intreprindere. In urmatorul tabel sunt prezentate exemple de formulare corecta si gresita a riscurilor.

<b>Exemple de formulare ✓ corecta / ✗ gresita a riscurilor</b>	
Activitatea nu incepe pe data de 30 august (de exemplu)	✗ <i>Este doar negarea cu privire la demarajul activitatii.</i>
Implementarea activitatii va intarzia, nu va mai incepe in 30 august	✗ <i>Acest lucru este precizare impactului, si nu a riscului propriu-zis .</i>
Echipamentul livrat nu are culoarea pe care am specificat-o in comanda noastra	✗ <i>Acest fapt nu afecteaza indeplinirea obiectivelor stabilite .</i>
Furnizorul nostru ne livreaza echipamentele necesare pentru implementarea activitatii, cu intarziere si din aceasta cauza, activitatea nu va mai fi demarata in 30 august	✓ <i>Acesta este un risc, inasa care poate fi controlat, alocandu-se timpul suficient pentru achizitionarea echipamentului necesar.</i>
Conditile meteo nefavorabile pot fi cauza anularii unui eveniment prevazut in cadrul intreprinderii si a reprogramarii la o alta data	✓ <i>Acestea reprezinta un risc care nu poate fi controlat, inasa fata de care poate fi pregatit un plan de rezerva.</i>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## VI. RELATIA MANAGEMENT DE RISCURI – REALIZAREA OBIECTIVELOR STABILITE

Managementul riscurilor este o provocare, și de aceea necesită o identificare & analiză a unor evenimente ipotetice, însă și o gândire negativă (pesimistă). În cadrul sedintelor care au ca scop identificarea și analiză riscurilor, ar trebui să participe și o persoană cu “o gândire pesimistă”.



Dacă vrem să definim managementul riscurilor, putem spune că reprezintă totalitatea metodelor sau mijloacelor prin care este gestionată incertitudinea, ca bază majoră a factorilor de risc, în scopul îndeplinirii obiectivelor și abordării indicativelor stabilite.

Deci, **cuvantul-cheie** în ceea ce privește **managementul riscului**, este cuvântul “**sistematic**”. Numai printr-o abordare riguroasă și constantă la nivelul tuturor structurilor unei întreprinderi se poate ajunge la un control eficient asupra lucrărilor stabilite și la reducerea factorilor de risc.

Nu trebuie să ne limităm la a trata, de fiecare dată, consecințele unor evenimente care s-au produs, deoarece acest lucru nu ameliorează cauzele. Prin urmare, trebuie adoptat un stil de management proactiv, ceea ce înseamnă că este necesară conceperea și implementarea unor măsuri axate pe identificarea riscurilor posibile, înainte ca ele să se



„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

materializeze și să producă consecințe nefavorabile asupra obiectivelor stabilite.

*“Mai bine să previi, decât să constati un fapt împlinit”*

## MANAGEMENTUL RISCURILOR ȘI COMPANIILE DE TOP

**Cum au tratat riscurile companiile de top?**

*Unele exemple*

(a) Pentru administrarea riscurilor companiile de top au realizat un mijloc de comunicare eficient cu acționarii

(b) Acționarii au beneficiat de informații importante care respectau deciziile și valorile respectivei întreprinderi

(c) Întreprinderile, în toate secțiunile lor, au adoptat un sistem comun axat pe managementul riscurilor

Pentru a avea cele mai bune rezultate, directorii, consilierii și managerii trebuie să fie expliciti în comunicarea strategiilor referitoare la risc, transparență având prioritate.



**Succesul  
de astăzi  
nu garantează  
succesul  
de mâine !**

*Pentru a fi cât mai eficienți posibil, managerii din companiile de top au aplicat următoarele strategii:*

(a) Au utilizat o metodă tradițională și formală pentru a defini acceptarea riscurilor

(b) Au utilizat teste de stres pentru indulgența la risc



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

(c) Informația cu privire la riscuri a fost inclusă în planificarea afacerii

*Organizațiile care includ și aplică practicile de management al riscului au mai multe șanse să își îndeplinească obiectivele propuse.*

Pentru a fi cât mai eficienți, managerii din companiile de top au folosit, printre altele, următoarele metode:

(a) Au inclus seminariile de instruire pe teme legate de managementul riscului în pregătirea angajaților

(b) Au tipizat monitorizarea riscurilor în cadrul întreprinderii

## VII. PLANUL DE MANAGEMENT AL RISCURILOR (RMP)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## & REGISTRUL RISCURILOR

In cadrul managementului riscurilor sunt folosite, printre altele, doua instrumente pe care le-am putea caracteriza ca fiind principale

- (1) *Planul de management al riscurilor si*
- (2) *Registrul riscurilor.*



### Planul de Management al Riscurilor

In primul rand trebuie sa ne concentram pentru formularea unui raspuns pentru fiecare risc de nivel inalt care a fost identificat. Acest plan trebuie sa includa activitati de management al riscului, persoanele incluse, datele limita.

In mod orientativ, un plan de management al riscurilor ar putea include, printre altele, si urmatoarele sectiuni:

*Descrierea domeniului activitatii* in care se va aplica procesul de management al riscului, data la care se efectueaza, modul in care vor fi folosite rezultatele procesului de management al riscului.

*Descrierea modului de abordare*, adica a pasilor de realizare a managementului de risc, care ar putea fi:

-identificarea valorilor de protejat din cadrul activitatii, si, apoi, identificarea riscurilor (sunt descrise tehnicile de identificare a riscurilor,



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

și anume, brainstorming, checklist, monitorizarea realizată de experții implicați, etc.).

-evaluarea riscurilor care este partea cea mai importantă din cadrul procesului. Trebuie descris modul în care va fi apreciat impactul și nivelul de probabilitate a apariției riscului identificat (a se vedea Tabel 3M).

-analiza riscurilor. În baza ierarhizării riscurilor, sunt determinate acțiunile care trebuie întreprinse la nivelul fiecărui risc identificat. În acest context, trebuie avuți în vedere cei doi factori: probabilitatea ca riscul să se producă și impactul consecințelor în cazul în care evenimentul într-adevăr s-a întâmplat.

-monitorizarea riscului. Trebuie să descriem pașii de urmat în vederea monitorizării riscurilor identificați și a celor care eventual, pot apărea pe parcursul implementării acestei activități prevăzute în cadrul firmei.

-planul de răspuns la risc, adică, se descrie ceea ce se va realiza pentru fiecare risc în parte.

Prezentarea riscurilor identificate înseamnă gradul de probabilitate privind apariția, nivelul impactului, descrierea riscului, analiza riscului, planul de răspuns.

În cazul în care un risc nu are un management de succes, pot fi adăugate și alte planuri și activități axate pe tratarea/ atenuarea/ eliminarea riscului. De asemenea, pe durata realizării activităților unei întreprinderi, pot fi identificate unele noi riscuri, eliminate riscurile care nu mai sunt aplicabile, refacută clasificarea riscurilor existente, în funcție de probabilitate sau de impactul acestora. Pe de altă parte, unele riscuri mici, ulterior, pot deveni medii sau mari sau pot apărea noi riscuri care nu au putut fi identificate.

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!



În concluzie, procesul de management al riscurilor este un proces continuu, și, astfel, acest plan suferă în mod continuu modificări.

### Registrul riscurilor

Registrul riscurilor este utilizat pentru distingerea riscurilor care au fost identificate, înregistrarea strategiilor de acțiune, a responsabilităților, costurilor eventuale.

Registrul riscurilor ar trebui să includă, de exemplu, printre altele, și următoarele aspecte:

- un cod atribuit fiecărui risc în parte;
- menționarea persoanei care a identificat riscul, precum și data la care riscul respectiv a fost identificat;
- descrierea fiecărui risc în parte;
- precizarea cauzei apariției riscului respectiv;
- analiza riscului cu privire la probabilitatea acestuia;
- strategia propusă, etc.

În afara de registrul de riscuri pot fi utilizate și bazele de date pentru înregistrarea riscurilor.

Un model simplu de *registrară al riscurilor* este prezentat mai jos:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT

OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013”  
Investește în oameni!

### MODEL - REGISTRUL RISCURILOR

COD RISC	DESCRIERE RISC	FACTOR DECLANSATOR	ACTIVITATE VIZATA	DIMENSIUNE RISC		RESPONSABIL	DATA / PERIOADA	STRATEGIE PROPUSA	SITUATIA CURENTA
				Probabilitatea	Impactul				

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## VIII. CONCLUZII

Riscurile sunt inevitabile în afaceri. Și pentru că fiecare activitate este unică, tot așa și riscurile diferă de la o activitate la alta, de la un grup de activități la altul. Gradul succesului unei întreprinderi rezulta din modul în care au fost controlate riscurile.

În acest punct, ne putem aminti de expresia: *“One little bug, one big crash”* (cazul rachetei spațiale Ariane 5, 4 iunie 1996).

Managementul riscului nu analizează ce anume nu a mers bine, după ce faptul este implinit – nu este o analiză ex-post. Este un proces prin care riscul devine transparent. Acest proces presupune căutarea de noi riscuri, măsurarea lor și gestionarea acestora. Nu trebuie să avem în vedere un răspuns unic cu privire la risc – **managementul riscului este un proces ciclic din care se învață.**







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## ANEXA

### TESTAMENTUL LUI STEVE JOBS

*„Stay Hungry, Stay Foolish”*

Steve Jobs  
1955-2011



Va prezentam in continuare povestea vietii omului care a schimbat lumea, spusa chiar de el in 2005 in cadrul, un discurs pe care l-a sustinut in fata absolventilor Universitatii Stanford.

*“Sunt onorat sa fiu cu voi astazi, la absolvirea uneia dintre cele mai bune facultati din lume. Eu nu am terminat niciodata facultatea. Sa fiu sincer, acesta este momentul in care ma simt cel mai aproape de absolvirea unei facultati. Azi, vreau sa va spun trei lucruri din viata mea. Atat. Nu e mare lucru. Doar trei povesti.*

**PRIMA POVESTE.** *Am renuntat la Colegiul Reed dupa primele sase luni. Totul a inceput inainte sa ma nasc. Mama mea biologica era o studenta tanara si nemaritata si a decis sa ma dea spre adoptie. Ea voia foarte mult sa fiu adoptat de oameni care au terminat liceul si facultatea. Initial, trebuiau sa ma adopte un avocat si sotia lui. Doar ca s-au decis in ultimul moment ca voiau o fata. Asa ca parintii mei, care se aflau pe lista de asteptare, au primit un telefon in mijlocul noptii. "Sigur ca vrem sa il adoptam", a fost raspunsul lor. Insa, initial, mama mea biologica a refuzat sa semneze actele de adoptie, pentru ca aflase ca nici viitorii mei parinti nu terminasera colegiul. Pana la urma, au convins-o, cand i-au promis ca eu voi merge la colegiu.*

*17 ani mai tarziu, am mers, dar am ales un colegiu la fel de scump ca Stanford, iar parintii mei, din clasa muncitoare, isi dadeau toate economiile pe mine. Dupa sase luni, am simtit ca nu ma ajuta la nimic colegiul. Nu stiam ce vreau sa fac cu viata mea si nu stiam cum ma poate*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSORU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

*ajuta colegiul sa ma hotarasc. Si mai si cheltuiam toate economiile pe care parintii mei le facusera, de-a lungul vietii. Asa ca am renuntat, sperand ca totul va fi bine. A fost destul de infricosator, dar, privind inapoi, a fost una dintre cele mai bune decizii pe care le-am luat. Am inceput sa merg doar la orele care ma interesau.*

*Nu a fost totul boem. Nu aveam unde sa dorm, asa ca dormeam pe jos, in camerele prietenilor. Returnam sticlele de Cola, care costau 5 centi, ca sa am cu ce sa-mi cumpar de mancare, si mergeam 11 kilometri pe jos, in fiecare duminica, ca sa iau o masa buna la templul budist Hare Krishna. De fapt, tot ceea ce am invatat urmandu-mi curiozitatea si intuitia s-a dovedit a fi de nepretuit. Sa va dau un exemplu.*

*La Colegiul Reed se faceau unele dintre cele mai bune cursuri de caligrafie. Fiecare poster si fiecare eticheta de pe fiecare raft din campus erau scrise frumos. Asa ca am urmat si eu cursul. Am invatat acolo despre fonturile cu serife, fara serife, despre spatiile si combinatiile dintre litere etc. Mi s-a parut fascinant, dar nu i-am gasit o aplicatie practica. Abia peste zece ani am gasit-o, cand am inventat calculatorul Macintosh. Era primul calculator cu fonturi frumoase.*

*Si, pentru ca Windows a copiat Apple, probabil ca niciun calculator nu ar fi avut aceste fonturi daca nu as fi urmat acel curs. Mi-a fost greu sa fac aceasta conexiune (n.r. colegiu-Macintosh) in studentie, dar dupa zece ani totul a devenit clar.*

*Nu poti face conexiuni daca privesti doar inainte, ci doar daca privesti inapoi. Trebuie sa ai incredere ca "punctele" se vor conecta la un moment dat, in viitor. Trebuie sa ai incredere in ceva: in curaj, in destin, in viata, in karma, nu conteaza. Abordarea asta nu m-a tradat niciodata si a facut diferenta in viata mea.*

**A DOUA POVESTE.** *A doua poveste este despre dragoste si pierderi. Am aflat de tanar ce imi place sa fac. Am fondat Apple, in garajul casei parintilor mei, pe cand aveam doar 20 de ani. Am lucrat din greu si, in doar zece ani, Apple a ajuns sa valoreze 2 miliarde de dolari si sa aiba 4.000 de angajati. Aveam 30 de ani si tocmai lansasem calculatorul Macintosh, cu un an in urma. Apoi, am fost dat afara.*

*Cum sa fii dat afara de la o companie pe care tu ai fondat-o? Pai, pe masura ce compania crestea, am angajat pe cineva despre care credeam ca este talentat sa conduca Apple, alaturi de mine. Timp de un an, totul a*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, PĂRILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSORU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

*mers bine, dar apoi viziunile noastre despre viitor au început să difere, iar comitetul director i-a luat lui partea. Astfel, am fost dat afară. Tot ceea ce cladisem în întreaga viață a dispărut, era devastator.*

*Pentru câteva luni, nu am știut ce să fac. Simteam că am dezamăgit generația de antreprenori dinaintea mea, că am pierdut bastonul de mareșal care-mi fusese dat. M-am întâlnit cu David Packard (n.r. co-fondator Hewlett-Packard) și cu Bob Noyce (n.r. co-fondator Intel) și mi-am cerut scuze că esuasem atât de grav. Eram un esec public și chiar mă gândeam să plec din Silicon Valley (n.r. unde au sediul marile corporații tehnologice ale lumii). Dar, încet-încet, am început să realizez ceva: încă îmi placea ce făceam. Lucrurile la Apple nu se schimbaseră deloc, eram respins, dar încă eram îndrăgostit de tehnologie. Așa că am luat-o de la capăt.*

*Nu mi-am dat seama pe moment, dar faptul că am fost dat afară de la Apple a fost unul dintre cele mai bune lucruri care mi s-au întâmplat vreodată. Greutatea succesului a fost înlocuită de ușurința de a fi din nou începător, mai nesigur pe mine. Astfel, am intrat într-una dintre cele mai creative perioade ale vieții mele.*

*În următorii cinci ani, am fondat două companii, NeXT și Pixar, și m-am îndrăgostit de o femeie extraordinară, care avea să devină soția mea. Pixar a creat primul film animat din lume, Toy Story, și acum este cel mai de succes studio pentru filme de animație din lume. În mod incredibil, Apple a cumpărat NeXT, așa că eu m-am întors, iar tehnologia inventată la NeXT este sufletul renașterii Apple.*

*Sunt aproape sigur că niciunul dintre aceste lucruri nu s-ar fi întâmplat dacă nu aș fi fost dat afară de la Apple. A fost ca un medicament cu gust groaznic, dar de care pacientul avea nevoie. Uneori, viața te lovește în cap cu o caramidă. Nu-ți pierde speranța. Sunt convins că singurul lucru care m-a făcut să continui a fost că iubeam ceea ce făceam. Trebuie să aflați ce iubiți și ce vă place. Asta este valabil atât pentru viața profesională, cât și pentru cea personală. Munca va ocupa o mare parte din viață și singurul mod în care puteți fi complet satisfăcuți este să faceți ceea ce considerați voi o meserie grozavă. Dacă n-ați găsit-o încă, mai căutați, nu vă resemnați. La fel cum se întâmplă și cu celelalte probleme de suflet, veți ști când ați găsit-o. Și, la fel ca o relație, devine din ce în ce mai bună pe măsura ce trec anii. Așa că trebuie să căutați ce vă place până găsiți acest lucru. Nu vă resemnați!*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSORU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

**A TREIA POVESTE.** *A treia poveste este despre moarte. Cand aveam 17 ani, am citit ceva de genul: "Daca traiesti fiecare zi ca si cand ar fi ultima, intr-o zi sigur vei avea dreptate". M-a marcat si, de atunci, m-am uitat in oglinda in fiecare dimineata si m-am intrebat: "Daca azi ar fi ultima zi din viata mea, as vrea sa fac ceea ce fac acum?". Iar daca raspunsul era "nu" pentru mai multe zile in sir, stiam ca trebuie sa schimb ceva.*

*Faptul ca am stiut mereu ca voi muri in curand este "unealta" care m-a ajutat sa iau decizii importante in viata. Pentru ca aproape totul - asteptarile, mandria, frica de rusine sau esec - sunt lucruri care palesc in fata mortii, lasand loc doar pentru ceea ce este important. Faptul ca iti aduci aminte ca vei muri este cea mai buna metoda pe care o cunosc eu de a evita capcana care te face sa crezi ca ai ceva de pierdut. Nu exista niciun motiv pentru care sa nu iti urmezi inima.*

*Acum un an (n.r. in 2004), am fost diagnosticat cu cancer. Mi s-a facut o tomografie la 7.30 dimineata, care indica in mod clar ca am o tumoare pe pancreas. Nici nu stiam ce este pancreasul. Doctorii mi-au spus ca, aproape sigur, acest tip de cancer este incurabil si ca nu ar trebui sa ma astept sa traiesc mai mult de trei-sase luni. Doctorii m-au sfatuit sa merg acasa si sa-mi fac ordine in treburi, ceea ce in limbajul medicilor inseamna sa te pregatesti de moarte.*

*Inseamna sa incerci sa le spui copiilor tai, in doar cateva luni, tot ceea ce credeai ca vei avea timp sa le spui in zece ani. Inseamna sa te asiguri ca totul este pregatit astfel incat sa-i fie cat mai usor posibil familiei tale. Inseamna sa-ti iei la revedere.*

*Am trait toata ziua cu acest diagnostic in minte. Totusi, mai pe seara, am facut o biopsie, adica doctorii mi-au bagat un endoscop pe gat, prin stomac si intestine, mi-au bagat un ac in pancreas si au scos cateva celule din tumoare. Eram sedat, dar sotia mea, care era acolo, mi-a spus ca, in momentul in care s-au uitat la celule la microscop, doctorii au inceput sa planga, pentru ca s-a dovedit ca sufar de o forma foarte rara de cancer pancreatic, care se vindeca prin operatie. Am facut operatia, iar acum ma simt bine.*

*A fost momentul in care m-am aflat cel mai aproape de moarte si sper sa ramana asa pentru urmatorii zeci de ani. Faptul ca am trecut prin asta ma face sa va spun un lucru cu putin mai multa siguranta decat atunci cand moartea era un doar concept.*



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRUFondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013CNDIPT  
OIPOSDRU

BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

*Nimeni nu vrea sa moara. Nici macar oamenii care vor sa ajunga in Rai nu vor sa moara ca sa ajunga acolo. Cu toate astea, moartea este destinatia pe care o impartim cu totii. Nimeni nu a scapat de ea. Si asa si trebuie, pentru ca Moartea este, foarte probabil, cea mai buna inventie a Vietii. Este agentul de schimbare a Vietii. Ea ii "curata" pe cei batrani si face loc pentru cei "noi". Deocamdata, cei "noi" sunteti voi, dar intr-o zi, nu foarte indepartata de cea de azi, veti deveni treptat cei "vechi" si veti fi "curatati". Imi pare rau ca sunt dramatic, dar cam asa e.*

*Timpul vostru este limitat, asa ca nu-l irositi traind in locul altcuiva. Nu fiti prinsi in dogme, care inseamna sa traiti cu rezultatele gandirii altor oameni. Nu lasati "zgomotul" creat de opiniile altora sa va distraga de la vocea voastra interioara. Si, cel mai important, aveti curajul sa va urmati inima si intuitia. Ele stiu, cumva, ceea ce vreti sa deveniti cu adevarat. Tot restul este secundar.*

*Cand eram tanar, exista o publicatie uimitoare, numita "The Whole Earth Catalog" (Catalogul intregului Pamant), care era una dintre bibliile generatiei mele. A fost creata de un tip pe nume Stewart Brand, aici in Menlo Park (n.r. aproape de Palo Alto, California), care a adus revista la viata cu ajutorul talentului sau poetic. Asta se intampla prin anii '60, inainte sa apara calculatoarele, asa ca totul era facut cu ajutorul masinilor de scris, al foarfecelor si al camerelor foto polaroid. Revista era un fel de Google pe hartie, 35 de ani inainte ca Google sa apara. Era idealista si plina de "unelte" simple si notiuni extraordinare.*

*Stewart si echipa lui au lansat cateva editii ale "The Whole Earth Catalog" si, dupa ce revista si-a urmat cursul, au lansat un ultim numar. Era mijlocul anilor '70 si eu eram de varsta voastra. Pe coperta patru a ultimului numar, era o fotografie cu un drum de tara, la rasarit. Sub fotografie, erau cuvintele: "Ramaneti Flamanzi. Ramaneti Nebuni". Era mesajul lor de ramas bun, inainte de a se inchide. Mereu mi-am dorit acelasi lucru pentru mine. Iar acum, cand absolviti si o luati de la inceput, va doresc asta si voua.*

***Ramaneti Flamanzi. Ramaneti Nebuni.***

*Va multumesc foarte mult tuturor.”*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!



## BIBLIOGRAFIE

*International Organization for Standards*), in documentul intitulat  
“*ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use  
in standards*”

*Dictionar Explicativ Limba Romana*

*Dictionar Webster, a se vedea la [www.websters-online-dictionary.org](http://www.websters-online-dictionary.org)*

*Project Management Institute, A Guide to the project management body  
of knowledge, 2000, ed. Newton Square, USA*

Royer, Paul S., *Project Risk Management – A Proactive Approach*,  
Management Concepts, Project Management Institute, Inc. 2000

Cazul Ariane 5, a se vedea la [www.dcs.ed.ac.uk/](http://www.dcs.ed.ac.uk/)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Futrell, Robert si altii, Quality Software Project Management, 2002

Net Com, The elements of project risk management, a se vedea la

[www.netcomuk.co.uk](http://www.netcomuk.co.uk)

<http://www.youtube.com/watch?v=7CHJ7mvu41M&feature=related>