

### 2.6.1. Identyfikacja ryzyka

W identyfikacji ryzyka pomocnym jest umiejętność „skatalogowania” ryzyka wg określonych kryteriów. Dzięki temu zespół projektowy może analizować projekt, bądź jakiś jego element w sposób usystematyzowany. I tak wśród kryteriów charakteryzujących ryzyko można wymienić:

1. jego **naturę**, to znaczy ryzyko może być różnej natury:
  - technicznej, która może wynikać przykładowo ze złożoności produktu, nadmiernego lub niedokładnego transferu rozwiązań technicznych czy wyboru nowej technologii,
  - finansowej, która powiązania jest na przykład ze strukturą finansową czy też w stosunku do dostawców wypłacalnością (a w zasadzie jej brakiem),
  - ludzkiej, która może być związana z chorobami, przyczynami rodzinnymi wpływającymi na nieobecność w pracy, z konfliktami socjalnymi itp.,
  - organizacyjnej, powiązanej przykładowo z procesem decyzyjnym (im bardziej rozbudowana organizacja tym dłuższy proces decydowania o czymkolwiek) lub też zależnościami hierarchicznymi pomiędzy osobami w projekcie,
  - menedżerskiej, która może przykładowo prowadzić do niekonsekwencji w założeniach, czy blokowaniem dostępu do zasobów,
  - sądowniczej, na przykład tak często spotykane w Polsce problemy w rozwiązywaniu sporów (długotrwałość procesów, nieścistość prawa itp.),
  - prawnej, związanej przepisami, ich interpretacją czy normami prawnymi lub ich brakiem,
  - handlowej, na przykład związanej z oczekiwaniami rynku czy działaniami konkurencji.
2. jego **pochodzenie**. Zagrożenie może mieć swoje źródło w problemach:
  - instytucji państwa,
  - klienta,
  - produktu,
  - dostawców i podwykonawców,
  - władzy administracyjnej lub sądowej,
  - przedsiębiorstwa.

Ryzyko w projekcie może być również klasyfikowane według jego przyczyn w dwóch kategoriach: jako powodowane przez przyczyny zewnętrzne oraz jako powodowane przez przyczyny wewnętrzne. [33, s. 78]

1. **Przyczyny zewnętrzne**. Są to warunki panujące w sferze polityki, prawa oraz na rynkach jak i wymagania instytucji państwowych czy regulatorów rynku. Taka kontrola zewnętrzna obejmuje duży obszar różnych regulacji związanych przykładowo z ekologią oraz spełnianiem w tym zakresie obowiązujących wymogów. Zarządzanie działaniami firm oznacza liczne obostrzenia prawne, a stopień swobodnego działania jest ograniczony, gdyż w pewnym momencie pojawiają się obiektywne przeszkody prawne lub nieoficjalne sprzeczności, mogące działać na szkodę projektu.
2. **Przyczyny wewnętrzne**, są związane ze sposobem planowania projektu oraz czynnikiem ludzkim. Spory na tle ludzkim, niewłaściwa komunikacja, zawodna technologia itp. mogą zaszkodzić projektowi. Efektywność pracowników, ich zdolności, umiejętności oraz motywacja są tu kluczowymi czynnikami zbliżającymi do sukcesu projektu.

Ryzyko wynikające z przyczyn zewnętrznych, w znacznej części pozostaje poza kontrolą kierownika projektu. Jednak w niektórych wypadkach, mimo tego, że źródła ryzyka są poza zasięgiem, project manager może nauczyć się działać bardziej efektywnie.

Przykładem są tutaj przepisy prawa. Niewątpliwie kierownik projektu nie ma na prawo żadnego wpływu. Jednakże ryzyko tkwi w ich interpretacji a nie w samych przepisach. Ta interpretacja niejednokrotnie przyczynia się do narażenia projektu na wysokie, nieprzewidziane wcześniej koszty. Przykładem mogą tutaj być przepisy celne, podatkowe czy różnego rodzaju koncesje. Niektóre regulacje mogą być wykorzystane przeciwko realizowanym projektom. Jednak można próbować łagodzić skutki wynikające z interpretacji przepisów jak i podejmować dodatkowe środki ostrożności (na przykład poprzez tworzenie dodatkowych funduszy rezerwowych). Kierownik projektu jest zobowiązany do zarządzania ryzykiem a więc do podejmowania działań w celu jego uniknięcia, tworzenia odpowiednich rezerw finansowych oraz rozwijania działań umożliwiających minimalizację zagrożeń.

Istnieje wiele sposobów na identyfikowanie ryzyka. Wśród można wymienić kombinację następujących działań:

- **Obserwacji.** Zjawisk otaczających projekt można doświadczać bezpośrednio albo z pewnego dystansu, np. obserwacja zniszczeń spowodowanych żywiołem, pozostając samemu w bezpiecznej odległości, w ten sposób można obserwować negatywne i pozytywne aspekty całego procesu gospodarczego, szczególnie analizując funkcjonujący system.
- **Prowadzenia dokumentacji prognozującej przyszłość projektu.** Doświadczenia z zamkniętych projektów mogą być zapisywane w dokumentach firmowych: sprawozdaniach, raportach analitycznych czy artykułach prasowych.
- **Wywiadów.** Można zapraszać na spotkania ludzi mających największe doświadczenie w analizowanym zakresie po to, by zdefiniować naturę i zasięg ryzyka występującego w danym przypadku.
- **Modelowania.** Oznacza korzystanie z odpowiednich narzędzi w celu analizy ryzyka, np. symulacji komputerowych albo innych środków w celu odwzorowania ryzyka.

Istnieją również techniki wykorzystujące kreatywność i efekt synergiczny osób pracujących w zespołach. Najczęściej wykorzystywane to: burza mózgów i metoda delficka.

### Burza mózgów

Jest to metoda szeroko stosowana do rozwiązywania problemów o różnym charakterze. Tworzą ją cztery podstawowe zasady: wykluczenie krytycyzmu, zgoda na fantazjowanie, duża liczba pomysłów, kombinowanie i ulepszanie. Te ogólne zasady burzy mózgów w odniesieniu do identyfikacji ryzyka w projekcie, powinny być nieco zmodyfikowane:

- celem jest zidentyfikowania czynnika ryzyka, a nie rozwiązanie problemu. Oznacza to że uczestnicy muszą rozumieć zarządzanie ryzykiem co najmniej w stopniu podstawowym,
- sesja nie powinna zawierać pytań otwartych. Konieczne jest ukierunkowanie uczestników, przy czym dobrze jest gdy uczestnicy dokładnie rozumieją strukturę projektu,
- osoba prowadząca sesję powinna umożliwić zapoznanie uczestników z dokumentacją projektową,

- wynikiem sesji powinna być nie tylko lista zidentyfikowanych ryzyk, ale również o ile to możliwe, zalecenia co do działania w przypadku ich wystąpienia jak i określenie skutków wystąpienia każdego z ryzyk.

#### Metoda „Delficka”

Wiele firm próbuje poszukując informacji o potencjalnych ryzykach, sięgać po opinie zewnętrzne. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka może być ocenione przez grupę ekspertów, tzw. **grupę delficką**. Metoda ta umożliwia zasięgnięcie opinii kilku ekspertów na temat jakiegoś konkretnego aspektu ryzyka. Polega ona na przeprowadzeniu przez moderatora spotkania grupy ekspertów. Każdy uczestnik jest podczas takiego spotkania, proszony o anonimową ocenę ryzyka w projekcie. Uczestnicy nie dyskutują o swoich ocenach pomiędzy sobą, dzięki czemu unika się konfliktów w grupie. Następnie moderator zbiera od wszystkich ich opinie i udostępnia je wszystkim uczestnikom prosząc o zrewidowanie własnych opinii, pod kątem tego na co zwracają uwagę pozostali uczestnicy. W tak przeprowadzonym procesie można spodziewać się, że osobiste uprzedzenia jednych ekspertów zostaną zniwelowane poprzez opinie innych z tej samej grupy. Odpowiedzi zbierane są na przykład w formie tabelarycznej, dającej obraz np. potencjalnych przyszłych kosztów lub przyszłego harmonogramu. Cały proces jest powtarzany do momentu gdy grupa osiągnie konsensus lub do chwili, w której moderator dochodzi do wniosku, że kontynuacja procesu już nie wniesie niczego nowego. Końcowym efektem pracy jest raport, z którego wnioski są przenoszone do rejestru ryzyk.

Identyfikacja ryzyk jest najważniejszym z etapów całego procesu zarządzania ryzykiem,. Wynika to stąd, że wszystkie pozostałe są uzależnione od jej wyników. Ponieważ większość ryzyk jest identyfikowalna już na początku projektu, tak więc proces identyfikacji należy zrealizować jak najszybciej. Jednak w trakcie całego procesu projektowego należy sukcesywnie analizować te „stare” jak i dodawać „nowe” ryzyka. Ostatecznie, trzeba zauważyć, że etap identyfikacji ryzyk powinien być realizowany przez osoby odpowiedzialne za różne obszary projektu, gdyż w ten sposób może zostać opracowany komplementarny zestaw działań w odniesieniu do całości projektu.