

2.6. Zarządzanie ryzykiem w fazie planowania

Proces zarządzania ryzykiem ma na celu ciągłą analizę otoczenia i samego projektu w poszukiwaniu sytuacji, zdarzeń czy możliwości, które zakłócić mogą jego przebieg. W odróżnieniu od fazy przygotowania, tutaj już wiadomym jest co jest celem projektu, a więc proces identyfikacji i oceny ryzyka może skupić się nie tylko na korzyściach ale i na przedmiocie projektu.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje pięć podstawowych kroków:

1. identyfikację czynników ryzyka
2. analizę jakościową
3. analizę ilościową
4. planowanie reakcji na ryzyko
5. wdrożenie planu

po czym następuje powrót do punktu 1 czyli do identyfikacji. Jak może to wyglądać w praktyce ilustruje poniższy przykład.

Przykład

Do firmy produkcyjnej, zajmującej się usługową realizacją produkcji np. ceramiki użytkowej, wpływa zamówienie od klienta na zagwarantowanie stałych dostaw określonego produktu (np. ozdobnego dzbanka) w okresie 2 lat. Średnie zamówienie miesięczne 20 tys. szt. Oczywiście klient ustalił wszystkie parametry jakościowe zarówno procesu, w którym ta ceramika miałaby być produkowana oraz dostarczana do klienta, jak również precyzyjnie określił parametry samego dzbanka (formę, recepturę masy ceramicznej, kolory, wytrzymałość itp. itd.). Projekt przeszedł już fazę przygotowania i został formalnie uruchomiony, tzn. została zawarta umowa pomiędzy klientem a firmą, ustalono warunki współpracy, kryteria oceny dostaw, korzyści itp. itd. Został również powołany zespół projektowy i odbyło się pierwsze spotkanie nt. projektu, tzw. kick-off meeting.

W jaki sposób może przebiegać proces zarządzania ryzykiem?⁴⁷

Przy pierwszym pracm, tj. związanym z planowaniem działań, spotkaniu zespołu jedna z osób zwraca uwagę na fakt, że dotychczasowy dostawca surowca jest nieterminowy, chociaż jego produkt jest o doskonałej jakości. Można z tej krótkiej uwagi wywnioskować, że zidentyfikowaliśmy ryzyko „Brak terminowości dostaw surowca”, ryzyko to zostają opatrzone symbolem R1 i ocenione przez zespół (niezwykle ważne aby ocena była dokonywana zespołowo a nie indywidualnie ze względu na niepożądany ale jednocześnie silny obiektywizm oceny indywidualnej) jako ryzyko o wysokiej wadze wpływu na projekt i wysokim prawdopodobieństwie. Podczas spotkania dla wszystkich w zespole jest jasne, że nie można nic nie zrobić w temacie tego ryzyka. W związku z tym project manager jedną z osób w zespole (zapewne przedstawiciela działu zamówień firmy) aby „zajął się” tym ryzykiem, w procesie ta osoba zyskuje status „właściciela ryzyka”. W prowadzonym przez kierownika projektu rejestrze ryzyka pojawia się poniższy zapis:

Nr	Opis	Waga	Prawdop.	Skutek	Właściciel	Możliwe działania
R1	Brak terminowości	wysoka	wysokie	Wysoka kara	Jarek – spec. ds.	?

⁴⁷ Można sobie zadać również pytanie co jest tym projektem: czy produkcja przez 2 lata ok. 20 tysięcy dzbanków czy też przygotowanie firmy (techniczne, logistyczne, organizacyjne, finansowe itd.) do świadczenia usług produkcji i dostaw na ustalonych warunkach. Oczywiście to ostatnie do definicja tego projektu.

	dostaw surowca			umowna	zakupów	
--	----------------	--	--	--------	---------	--

Po zakończonym spotkaniu, Jarek jako właściciel ryzyka powinien (jeśli posiada odpowiednią wiedzę i narzędzia) spróbować ocenić metodami analizy ilościowej, jakie mogą być koszty takiego ryzyka. Wykonuje to po to głównie, aby móc ocenić czy planowane przez niego sposoby na ograniczenie tego ryzyka przyniosą pozytywny skutek (będą tańsze niż potencjalne skutki) czy negatywny skutek (będą droższe niż potencjalne skutki). Niezależnie od tej analizy przygotowuje rekomendację nt. działań jakie powinno się podjąć aby ograniczyć to ryzyko. Po analizie innych przypadków z jakimi miał dotychczas do czynienia proponuje modyfikację dotychczasowej umowy poprzez wprowadzenie znaczących kar umownych.

Podczas kolejnego spotkania zespołu project manager prosi Jarka o przedstawienie jego opinii i propozycji na temat ryzyka R1. Ktoś z zespołu zwraca uwagę na to, że owszem może zmniejszy się prawdopodobieństwo opóźnień w dostawach, jednak z jego doświadczenia wynika, że w aktualnej sytuacji na rynku dostawców, może on po prostu zrezygnować ze współpracy przy nowym projekcie. A zatem w analizowanym przykładzie pojawiają się:

- a) ryzyko rezydualne (nadal mogą być opóźnienia w dostawach) oraz
- b) ryzyko wtórne (wycofanie się dostawcy z projektu).

Zespół zgodnie dochodzi do wniosku, że trzeba szukać innych możliwości, np. w dywersyfikacji dostawców. Na zakończenie spotkania rejestr ryzyka prowadzony przez project managera przyjmuje postać:

Nr	Opis	Waga	Prawdop.	Skutek	Właściciel	Możliwe działania
R1	Brak terminowości dostaw surowca	wysoka	wysokie	Wysoka kara umowna	Jarek – spec. ds. zakupów	Zmiana warunków umowy – większe kary
R2	Możliwość wycofania się dostawcy	wysoka	średnie	Przestój na produkcji, wysoka kara	Jarek	Dywersyfikacja dostawców

Jarek po kolejnych analizach i wstępnych rozmowach z potencjalnymi dostawcami, dochodzi do wniosku, że możliwym rozwiązaniem jest podpisanie umowy z trzema dostawcami na ilości surowca określone w widełkach ilościowych (od X do Y ton) i przedstawia ten pomysł na kolejnym spotkaniu.

Project manager i zespół projektowy ocenia pomysł Jarka jako bardzo dobry, poparty doświadczeniami z innych projektów. A zatem uznają, że choć **ryzyko braku terminowości dostaw surowca nie znika** (nadal nawet trzech dostawców może nie dostarczyć na czas) **to jednak osiągnęło poziom, przy którym można go zaakceptować**. To znaczy, że nie zajmuje się samym ryzykiem braku terminowości, a innymi ryzykami, jak np. możliwością wycofania się dostawcy (teraz już kilku) czy ryzykiem związanym z koordynacją dostaw, które pojawiło się w związku z nową koncepcją podpisania umowy z trzema dostawcami.

Na zakończenie spotkania rejestr ryzyka prowadzony przez project managera przyjmuje postać:

Nr	Opis	Waga	Prawdop.	Skutek	Właściciel	Możliwe działania
R1	Brak terminowości dostaw surowca	wysoka	bardzo niskie	Wysoka kara umowna	Jarek – spec. ds. zakupów	akceptacja
R2	Możliwość wycofania się dostawcy	średnia	średnie	Przestój na produkcji, wysoka kara	Jarek	Przygotowanie zachęt i kar w umowach*
R3	Trudności w koordynacji dostaw	mała	średnie	zbyt duża ilość surowca w magazynach	Jarek	Integracja narzędzi IT dostawców z firmowym

** pogrubioną czcionką zostały zaznaczone zmiany w zapisach dot. tego ryzyka w stosunku do poprzedniej wersji. W praktyce dokumenty projektowe są wersjonowane.*

Ten opis pokazuje cały proces zarządzania ryzykiem na przykładzie tylko jednego ryzyka, które następnie powoduje pojawienie się kolejnych i kolejnych ryzyk wtórnych. W realnym projekcie tych ryzyk inicjacyjnych (a więc zidentyfikowanych przy „pierwszym spotkaniu” używając powyższego przykładu) może być więcej. Dodatkowo w miarę rozwoju projektu pojawiać się mogą ryzyka wcześniej niezauważone lub niemożliwe do identyfikacji.

Podstawowym dokumentem komunikacji w procesie zarządzania ryzykiem jest rejestr ryzyka, którego możliwa postać została przedstawiona w powyższym przykładzie. Dość charakterystycznym dla ryzyka jest, że często występuje ono w określonym czasie, w tzw. okienku czasowym. W ww. przykładzie takim ryzykiem może być „wąski wjazd na halę produkcyjną utrudniający manewrowanie dźwigiem przy wyładunku nowych maszyn”. W tym wypadku, ryzyko to występuje od momentu wyboru konkretnego modelu maszyn do momentu posadowienia ich na hali. Dodatkowo można zauważyć, że w tym „okienku czasowym” można wyróżnić dwa okresy: pierwszy gdy jest świadomość ryzyka i przygotowywane są działania ograniczające, ale nie wpływa ono na projekt oraz drugi gdy te maszyny są już rozładowywane. A zatem można wyróżnić cztery różne statusy ryzyka i wprowadzić odpowiednią kolumnę do wskazanego wyżej rejestru ryzyka:

- ryzyko nieaktywne – w powyższym przykładzie może być zidentyfikowane już we wczesnym stadium, ale pozostaje nieaktywne do momentu, w którym nie zostaną wybrane konkretne modele maszyn; po tym wyborze może zmienić swój status na
- ryzyko aktywne ale bez wpływu, by potem zmienić status na
- ryzyko aktywne z wpływem, by potem zmienić status na
- ryzyko zamknięte. Możliwe jest również, że zostanie zamknięte zanim się uaktywni ponieważ np. wybrane maszyny będą lekkie i nie będzie potrzeby manewrowania dźwigiem, wystarczy wózek widłowy.

Przedstawiony powyżej proces, przebiega bardzo podobnie w trakcie całego czasu trwania projektu. W fazie przygotowania, jak wcześniej wspomniano, analiza i ocena ryzyka jest nastawiona bardziej na korzyści z projektu i ryzyka długoterminowe. Podobnie ma to miejsce w przypadku fazy zamykania.

W dalszej części tego punktu zostały przedstawione bardziej szczegółowo metody, techniki i narzędzia pracy w ramach procesu zarządzania ryzykiem. Pomimo, że proces ten trwa w całym cyklu życia projektu, to te narzędzia są wykorzystywane najintensywniej właśnie w fazie planowania. Wynika to z głównego założenia zarządzania ryzykiem, jakim jest działanie prewencyjne w miejscu pracy ze skutkami ryzyka.