

2.6.4. Reagowanie na ryzyko

Zarządzanie ryzykiem nie dotyczy tylko jego identyfikacji i oceny, ale przede wszystkim na uwzględnieniu jego w projekcie. A zatem pogrupowanie wszystkich ryzyk, ich oszacowanie i sklasyfikowanie jest niewystarczające aby uznać, że poprawnie realizuje się proces zarządzania ryzykiem. Przede wszystkim je również opanować, to znaczy zdefiniować i przedsięwziąć odpowiednie środki w celu zminimalizowania ich konsekwencji lub wyeliminowania ryzyka w ogóle.

Celem tej fazy procesu zarządzania ryzykiem nie jest usunięcie wszystkich ryzyk projektu, często jest to po prostu niemożliwe lub nieopłacalne. Raczej chodzi tutaj o znalezienie sposobu na opanowanie zagrożeń i/lub sprowadzenie ich do poziomu akceptowalnego przez wszystkie strony projektu.

Wymaga to od kierownika projektu i jego zespołu, opracowania zestawu działań dla każdego ryzyka z osobna, które zapewnią na osiągnięcie jednego z poniższych efektów:

- **uniknięcia** ryzyka,
- **przeniesienia** obciążenia działaniem lub ewentualnymi kosztami innego interesariusza w projekcie,
- **złagodzenia** poziomu ryzyka, przez zmniejszanie prawdopodobieństwa wystąpienia lub wagi skutków jego wystąpienia,
- **akceptacji** przy zachowaniu odpowiedniej ostrożności.

W tym celu project manager oraz inni jego uczestnicy projektu, powinni starać się dostrzec zagrożenia wystarczająco wcześnie. Opanowanie ich będzie tym skuteczniejsze im w większym zakresie będzie miało charakter prewencyjny. Zakłada się przy tym, że ryzyka mogą być szybko identyfikowane, a przygotowane do tego osoby posiadać będą dostęp do odpowiednich środków zaradczych. Jednak praktyka pokazuje, że nie zawsze jest to prawda. Uczestnicy projektu (project manager, sponsor, zespół projektowy) często twierdzą, że zostali postawieni przed faktem dokonanym, a jedyne co im pozostaje to natychmiastowa reakcja. W zarządzaniu ryzykiem chodzi jednak o to aby możliwie wcześnie dostrzec ryzyko i zareagować na nie zanim się zmaterializuje. Inaczej im później dostrzeżony zostanie dany problem, tym dłuższy czas jego opracowywania (analizowania) i tym mniejsza swoboda przy jego rozwiązywaniu. To natomiast powoduje większy koszt reakcji lub pokrycia skutków.

Będąc w fazie planowania szanse na opanowanie ryzyka jest tym większe, że nie rozpoczęły się działania, których to ryzyko dotyczy.

W fazie planowania ryzyko można zmniejszyć w dzięki odpowiedniemu przygotowaniu i koordynacji planowanych zadań. Ze względu na fakt, że wykonawstwo produktów projektu jeszcze się nie zaczęło, szanse niepowodzenia można zmniejszyć. Na przykład przyjmując odpowiednie założenia (inne niż dotychczasowe), wybierając technologię czy finansowanie, ale wszystko to odbywa się na poziomie planowania, tzn. organizacja nie poniosła jeszcze znaczących nakładów na działanie, a więc planowany zakres prac można wykonać inaczej niż dotychczas to planowano. W zależności od możliwości stosowania w danych warunkach (projekcie, otoczeniu itp.), można skłaniać się do zastosowania **dwóch strategii** ograniczenia ryzyka w fazie planowania. **Pierwsza** polega na szukaniu i uszczegóławianiu źródeł informacji o projekcie. **Druga** na przeniesieniu (eksternalizacji) ryzyka na zewnątrz projektu: w całości lub częściowo.

1. Poprawianie poziomu i zakresu informacji.

Praktycznie nigdy nie ma miejsca sytuacja, w której project manager posiadania wszystkie informacji niezbędne w danym momencie do kierowania projektem (inaczej ryzyko jako takie nie istniałoby gdyż jest ono związane z tą właśnie niepewnością). Jednocześnie, w toku rozwoju projektu, rośnie ilość i dokładność (jakość) informacji dotyczących samego projektu jak i jego otoczenia. Dotyczy to między innymi: zakładanych celów, zadań do wykonania, niezbędnych zasobów, niezbędnych technologii, otoczenia politycznego, środowiska handlowego, stosunków pomiędzy partnerami itp. Na początku projektu posiadane informacje są zwykle niekompletne lub niewystarczające, jak również słaby jest również poziom ich wiarygodności. A zatem wnioski jakie się z nich wyciąga, dotyczące założeń, technik, technologii czy środowiska projektu, same bywają często obarczone ryzykiem.

A zatem strategia ta polega na poszerzaniu wiedzy o projekcie i skutecznym szukaniu pomocnych, powiązanych z nim informacji. To pogłębianie wiedzy może przyjmować różne formy:

- rozłożenia zakresu na bardziej elementarne zadania,
- szczegółowej konsultacji projektów technicznych czy planów finansowych, sięgających nawet do najniższych poziomów,
- spotkań pracowników dotyczących form współpracy,
- opracowywania metod dzielenia się wiedzą,
- wprowadzania narzędzi informatycznych wspomagających pracę zespołową.

2. Przeniesienie zagrożeń na zewnątrz organizacji.

Ta strategia polega na podzieleniu ryzyk na dwie grupy. W pierwszej z nich znajdują się ryzyka, którym organizacja sama jest gotowa się przeciwstawić. **Druga** natomiast zawiera ryzyka, które będą kierowane do:

- banków, w celu zabezpieczenia się przeciw ryzykom natury finansowej, jak na przykład niewypłacalność, brak płynności czy niska rentowności,
- firm ubezpieczeniowych, w celu zabezpieczenia się na wypadek zewnętrznych zagrożeń związanych ze zmianami ekonomicznymi, polityką, zmianami rynkowymi, klęskami żywiołowymi itp.,
- klienta projektu, w celu złagodzenia niektórych z nałożonych w projekcie wymagań.

Waga niektórych ryzyk może skłonić organizację do szukania pomocniczych, lub sformalizowanych form podziału odpowiedzialności pomiędzy partnerów lub przeniesieniu ich na wyspecjalizowane organizacje (ubezpieczycieli ale również specjalistów w jakiejś konkretnej dziedzinie ważnej w projekcie, np. laboratorium badawcze, wyspecjalizowaną firmę spedycyjną itp.. itd.). W takim wypadku należy przeprowadzić dokładną analizę korzyści takiego działania, jak i kosztów finansowych i poza finansowych każdego z rozważanych rozwiązań. Należy unikać sytuacji, w której eksternalizacja niewielkich ryzyk będzie bardziej kosztowna niż ich pozostawienie po stronie projektu. Od takich wyborów zależą koszty i rodzaj podjętych w przyszłości działań. Należy przy tym pamiętać, że w niektórych przypadkach nie ma możliwości na przekazanie ryzyka na zewnątrz, a organizacja sama musi stawić czoła zagrożeniom.

3. Pomocnicze przenoszenie zagrożeń.

W przypadkach, kiedy niemożliwe byłoby kompleksowe opanowanie zagrożeń, organizacja może próbować znaleźć pomocnicze formy podziału. W rozsądnym zakresie może podzielić ryzyko na innych interesariuszy projektu: partnerów, dostawców, podwykonawców czy nawet zleceniodawcę. Podmioty te będą w takiej sytuacji

potencjalnie bardziej zainteresowane sukcesem, ponieważ zgodziły się przyjąć na siebie część odpowiedzialności za jego powodzenie. Technika ta, analizowana z punktu widzenia prawa, polega na zawiązaniu relacji partnerskich z innymi podmiotami będącymi stronami projektu, bliższym związaniu się z podwykonawcami lub poddostawcami działającymi w mniej znanych dla przedsiębiorstwa obszarach projektu. W tym celu ważne jest dokładne zapisywanie warunków kontraktów: zobowiązań, odpowiedzialności i praw każdej ze stron. W umowach należy zwrócić uwagę również na zapisy szczegółowe, takie jak podział zysków lub strat, warianty techniczne i działania administracyjne. Dzięki temu można ustalić satysfakcjonujący dla organizacji stopień odpowiedzialności każdej ze stron oraz liczyć na zaangażowanie prowadzące do dotrzymania terminów, podniesienia jakości współpracy i jasnego podziału obciążeń.

Nieco odmienne, od przedstawionych powyżej, rozwiązanie zakłada możliwość finansowego pokrycia skutków wystąpienia zagrożenia. Zwykle sprowadza się ono do wykupienia gwarancji ubezpieczeniowych (np. od odpowiedzialności cywilnej, wypadków przy pracy, eksploatacji itp.). W przypadkach dużych międzynarodowych projektów stosowane jest ono w postaci ubezpieczeń od niewypłacalności kontrahentów. W mniejszych projektach rozwiązanie takie oczywiście również może występować. Powszechnie, w postaci gwarancji ubezpieczeniowej (np. obowiązkowej na rynku touroperatorów, czy standardowego zabezpieczenia interesów inwestora na rynku budowlanym). Techniki te na pewno są użyteczne przy poważnych projektach obarczonych dużym ryzykiem, co nie zmienia faktu, że przed ich zastosowaniem zawsze należy zweryfikować ich opłacalność (stosunek nakładów do korzyści). Tak więc organizacja (sponsor projektu) musi podjąć decyzję dotyczącą wydzielenia w budżecie projektu, odpowiedniej rezerwy na pokrycie kosztów konsekwencji nieprzewidywanych zdarzeń, ewentualnie skierować się do wybranego towarzystwa ubezpieczeniowego w celu zawarcia polisy ubezpieczeniowej. Czasami korzystniejsze bywa opłacenie wysokiej składki ubezpieczenia niż ponoszenie kosztów ewentualnych konsekwencji. Jednakże niebezpieczne jest bezrefleksyjne ufanie, że „wszystko da się ubezpieczyć”. Jest to przekonanie, iż możemy ubezpieczyć się od wszystkich nieprzewidywanych zdarzeń. Prawnie jest to oczywiście możliwe, jednak takie rozwiązanie okazać się może zbyt kosztowne i sprawiłoby, że projekt może stać się niewykonalny finansowo. Pomimo, że ubezpieczenie jest często potrzebne, to nie pokrywa wszystkich ewentualnych strat. Przykładowo, nikt nie zwróci firmie utraconych klientów, ani straconej reputacji. Ponadto zwykle ubezpieczyciele zgadzają się pokrywać jedynie część ryzyka, pozostawiając pozostałą część organizacji.

Podsumowując działania, jakie mogą być podjęte przez organizacje w celu zmniejszenia poziomu ryzyka w fazie planowania, należy zwrócić uwagę na kilka charakterystycznych elementów:

1. Procesy te polegają na powierzeniu niektórych zadań lub fragmentów projektu trzecim stronom, a odpowiednio przygotowana umowa musi się opierać na analizie funkcjonalnej projektu. Analiza ta musi być klarowna i spójna w aspektach technicznych i ekonomicznych.
2. Jasne jest, że gdy organizacja pragnąca przenieść lub podzielić odpowiedzialność za powodzenie projektu dopuszcza do zawarcia w umowie zapisów nieprecyzyjnych (mogących przykładowo prowadzić do odmiennych interpretacji) nie uzyska w ten sposób spodziewanej ochrony.

3. Nawet jeśli organizacja stara się całkowicie oddać swoją odpowiedzialność cywilną, jest możliwość że znaczna jej część będzie nadal z nim związana. Organizacja wciąż będzie współodpowiedzialna, a zabezpieczenie może być iluzoryczne.
4. Przyjęcie takich czy innych rozwiązań może powodować pojawienie się dodatkowych ryzyk, które również należy wziąć pod uwagę przy zarządzaniu ryzykiem.
5. Umowa nie może wszystkiego przewidzieć. Istnieją ryzyka, przed którymi nie ma możliwości, a niekiedy również czasu, aby należycie się zabezpieczyć.