

1.4. Zarządzanie ryzykiem w fazie przygotowania

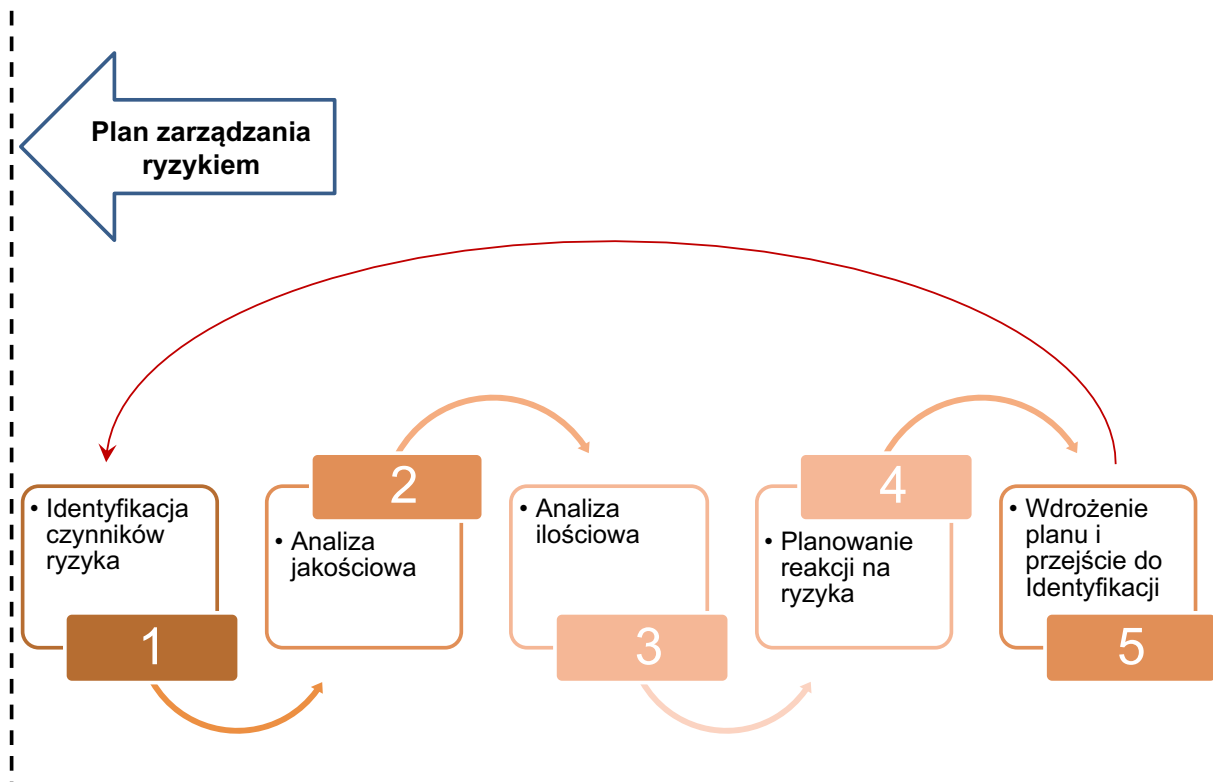
Istotnym składnikiem prac przygotowawczych do projektu jest określenie głównych ryzyk projektowych i ich analiza. Pozwoli ona zwrócić uwagę na ewentualne zagrożenia jakie może powodować projekt, jak również pozwoli wskazać na bariery, na które zespół realizacyjny może się natknąć podczas jego realizacji. [Majeed 2012]

Zarządzanie ryzykiem jest procesem będącym integralną częścią procesu zarządzania projektem. Jego podstawowych 5 celów to:

1. skonkretyzowanie celów projektowych (szczególnie w zakresie terminowości, kosztochłonności oraz zakresu technicznego),
2. dopasowanie go do wciąż zmieniających się warunków otoczenia (zarówno wewnętrznego jaki zewnętrznego) oraz gotowość na konfrontację z wydarzeniami, które mogą się pojawić podczas realizacji,
3. poznanie i lepsze zrozumienie ryzyk, a także przygotowanie odpowiedniej reakcji,
4. zapewnienie przepływu informacji pomiędzy interesariuszami w zakresie istniejących zagrożeń,
5. ułatwienie podejmowania decyzji i umożliwienie wyznaczenia priorytetów poprzez zapewnienie poznania projektu z różnych stron.

Warto w tym miejscu przeprowadzić analizę, czym w ogóle jest ryzyko, ponieważ jest to pojęcie trudne, powszechnie mylone z odczuwalnym skutkiem. Można je zdefiniować jako **możliwość przebiegu projektu w taki sposób, że nie zostaną dotrzymane terminy, budżety i/lub specyfikacje projektu, lub gdy odstępstwa te będą trudno bądź w ogóle nieakceptowalne przez interesariuszy projektu**. Istota ryzyka tkwi w pierwszym słowie jego definicji – możliwość przebiegu projektu.... Tak więc ryzyko związane jest z niepewnością co do tego, co będzie się działo w projekcie. Gdy jakiś czynnik, który uznaliśmy za ryzyko, wystąpi – przestaje być ryzykiem, ponieważ jest już zdarzeniem pewnym. Ryzyko jest błędnie odczytywane jako skutek jakiś zdarzeń. Na przykład dość powszechnie używa się sformułowania „w tym projekcie jest ryzyko przekroczenia budżetu”. Przekroczenie budżetu jest jednak skutkiem jakiegoś (lub zazwyczaj wielu) ryzyka, na przykład wzrostu kursu waluty lub długiego czasu trwania projektu. Trudno byłoby zakwalifikować działania podejmowane przez project managera jako zarządzanie ryzykiem przekroczenia budżetu w sytuacji gdy został on już przekroczony. Natomiast pożądanym jest podejmowanie działań związanych np. z zablokowaniem kursu waluty (np. poprzez zastosowanie instrumentów finansowych typu opcje walutowe) lub wprowadzeniem zapisu do umowy dotyczącego możliwości indeksowania ceny. Są to przykłady działań, które można podjąć tylko i wyłącznie wtedy, gdy w procesie identyfikacji i analizy ryzyka zajmować się będzie przede wszystkim przyczynami, a nie tylko skutkami ryzyk.

Zarządzanie ryzykiem projektu to ciągły proces prowadzący od zidentyfikowania ryzyk, poprzez ich analizę, cenę oraz zhierarchizowanie, na wyborze i zastosowaniu metod ich opanowania oraz monitorowania kończąc. Jego przebieg ilustruje poniższy rysunek.



Rysunek 2. Zarządzanie ryzykiem w ujęciu procesowym.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie projektem w fazie przygotowania projektu ma swoją specyfikę. To w tej fazie, powinien zostać określony sposób zarządzania ryzykiem (tzw. plan zarządzania ryzykiem), a jednocześnie powinny zostać zidentyfikowane główne ryzyka tego projektu. Jak w wielu opisanych wcześniej obszarach zainteresowania organizacji projektem w tej fazie, nie ma jednoznacznie określonych reguł, czy najpierw powinno się określić plan zarządzania ryzykiem a potem te ryzyka identyfikować, czy na odwrót. Za pierwszym przypadkiem przemawia fakt, że znaczna część organizacji ma zdefiniowane procesy zarządzania ryzykiem, co wynika z ich przezroczności lub przepisów prawa (np. jednostki publiczne, spółki notowane na GPW itp.). Za drugim natomiast logika, która podpowiada, że najpierw warto byłoby wiedzieć z jakimi głównymi ryzykami przyjdzie się zmierzyć a potem planować jak bardzo drobiazgowo powinna być ich analiza i monitorowanie.

1.4.1. Plan zarządzania ryzykiem

Jak większość aktywności związanych z zarządzaniem projektem, zarządzanie jego ryzykiem powinno przebiegać w sposób planowy. I jest to całkowicie niezależne od charakteru projektu. O tyle, o ile planowość działania w projekcie może być przedmiotem dyskusji czy i jaki ma sens w projektach np. IT czy kreatywnych, to ryzyko jest całkowicie niezależne od tego z jakim ma się do czynienia podejściem do zarządzania projektami. Świadomym i planowym działaniem można je skutecznie opanować z korzyścią dla projektu i jego interesariuszy. Można się pokusić o stwierdzenie, że to właśnie wstępna analiza ryzyka powinna dać między innymi odpowiedź na pytanie jaką metodykę zarządzania projektem wybrać, która będzie bardziej efektywna i pozwoli na uniknięcie części ryzyk.

Zarządzanie ryzykiem, jak już wcześniej zostało wspomniane, jest ciągłym procesem. A zatem plan zarządzania ryzykiem jest dokumentem określającym kilka kwestii i procedur z ważnych punktu widzenia prowadzenia tego procesu. Jeśli organizacyjne procedury nie określają w jaki sposób powinno przebiegać zarządzanie ryzykiem, project manager powinien ustalić z głównymi interesariuszami, na jakich zasadach proces ten powinien przebiegać w tym konkretnym projekcie. Główne punkty planu zarządzania ryzykiem, to:

1. Metody i narzędzia pracy wykorzystywane w procesie zarządzania ryzykiem. Często są to powszechnie wykorzystywane metody zbierania informacji i przekazywania jej do wszystkich zainteresowanych stron. Niemniej jednak, w zależności od rodzaju i charakteru konkretnego projektu, project manager lub inne osoby zaangażowane na tym wstępnym etapie w projekt (np. sponsor, klient biznesowy itp.) mogą wymagać stosowania jakiś konkretnych metod (np. Monte Carlo) lub narzędzi IT.
2. Podział ról i obowiązków – niekoniecznie tak, jak to się powszechnie wydaje, kierownik projektu musi być odpowiedzialny za cały proces zarządzania ryzykiem lub za wszystkie zidentyfikowane ryzyka. Plan zarządzania ryzykiem jest właśnie miejscem, w którym można określić jakie są zasady podziału obowiązków, czy i na jakich zasadach przydzielana jest odpowiedzialność za poszczególne ryzyka (ustalenie tzw. właściciel ryzyka) i jakie są obowiązki i uprawnienia tych osób.
3. Zasady określania budżetu zarządzania ryzykiem lub po prostu wysokość tego budżetu i zasady jego wykorzystywania. Zarządzanie ryzykiem nie jest tanim procesem i organizacja musi sobie zdawać sprawę z tego, że przeznaczenie na niego środków jest niezbędne. Zwykle jest to wydzielenie tzw. rezerwy na ryzyko, a plan zarządzania ryzykiem określa jej wysokość (zazwyczaj kilka procent kosztów projektu) oraz zasady jej wykorzystania (zazwyczaj, w praktyce firm, niestety rezerwa ta może być wykorzystywana do działań jakie należy podjąć w konsekwencji wystąpienia ryzyka i z tego powodu dość powszechną jest błędna praktyka reagowania na ryzyko a nie przeciwdziałania jego wystąpieniu – szerzej na ten temat w rozdziale dot. planowania projektu).
4. System ocen i interpretacji analizy jakościowej i ilościowej. Jak w dalszej części podręcznika będzie omówione, do oceny ryzyka stosuje się zarówno metody jakościowe jak i ilościowe, a plan zarządzania ryzykiem przedstawia w jaki sposób będzie przeprowadzana sama analiza, tzn. jakie będą wykorzystywane kryteria oceniania, wartości ocen, wagi itp. itd.
5. Progi akceptacji ryzyka – jest to najważniejszy punkt całego planu zarządzania ryzykiem, który oczywiście jest skorelowany z poprzednimi punktami, jednak oddaje przede wszystkim oczekiwania top managementu (sponsora i/lub klienta biznesowego) co do tego jak ważne jest zarządzanie ryzykiem w projekcie. Aby uzmysłowić sobie czym jest próg akceptacji ryzyka można przeanalizować jego odwrotność czyli tzw. apetyt na ryzyko. Każdy człowiek inaczej ocenia ryzyko sytuacji, w której się znajduje, przykładowo jeśli sami jedziemy samochodem to zwykle jesteśmy bardziej gotowi do sytuacji ryzykownych (np. szybszej jazdy) niż w przypadku gdy jedziemy samochodem z całą rodziną. Inny przykład: każdy z czytelników niniejszy podręcznik, w inny sposób ocenia ryzyko skoku ze spadochronem, pomimo tego, że jest ono takie samo, np. przy założeniu braku jakichkolwiek umiejętności w tym zakresie. Tak więc każdy z nas w obu opisanych sytuacjach ma inny apetyt na ryzyko, a w konsekwencji tego uważa, że „na więcej może sobie pozwolić”, czyli ustala sobie wyższy bądź niższy poziom akceptacji ryzyka. Podobnie jest w

sytuacjach biznesowych, w zależności od tego jak ważny jest projekt dla organizacji, jaką agresywność biznesowa reprezentują osoby zarządzające organizacją, jak wysoki jest budżet projektu itp. itd., ustala się poziom ryzyka na wyższym lub na niższym poziomie. Oznacza to, że jeśli ocena ryzyka (wykonana metodami opisanymi w poprzednim punkcie) będzie wyższa od założonego progu – w projekcie będzie trzeba podjąć reakcję aktywną, to znaczy taką, która pozwoli działać z ryzykiem zanim jego skutek wystąpi. Jeśli natomiast będzie niższa od progu to oznacza, że project manager ma prawo zareagować dopiero w sytuacji ziszczenia się ryzyka.

6. Plan komunikacji w zakresie zarządzania ryzykiem, który określa w jakich zespołach, kiedy i jak często odbywają się spotkania dotyczące ryzyka, czy w jaki sposób powinno przebiegać raportowanie dotyczące ryzyka.

1.4.2. Identyfikacja i ocena ryzyka w fazie przygotowania projektu

Jak już wielokrotnie było wcześniej wspomniane, faza przygotowania ma swoją specyfikę, polegającą między innymi na koncentracji nad istniejącymi problemami i potrzebami oraz nad sposobami ich zaspokojenia. Wiedza o tym co będzie przedmiotem projektu jest stosunkowo niewielka, szczególnie w początkowym okresie tej fazy. W związku z tym ryzyko projektu jest trudne zarówno do zidentyfikowania jak i oszacowania. Można zatem powiedzieć, że jego poziom jest największy w tej właśnie fazie, ponieważ największa jest niepewność co do tego czym w ogóle będzie projekt oraz jakie przyjmie możliwości rozwoju w niepożądanym kierunku. Głównym celem zarządzania ryzykiem w tej fazie jest wskazanie największych ryzyk i w szczególności tych, które dotyczą możliwości nieosiągnięcia zakładanego poziomu korzyści z projektu.

Oczywiście zakres identyfikacji i oceny ryzyka w tej fazie silnie zależy od tego jakiego rodzaju projekt będzie realizowany. W przypadku **projektów przychodowych** w większości wypadków organizacja przyjmująca projekt do realizacji doskonale zdaje sobie sprawę jaki będzie jego przedmiot, jakie są wymagania i warunki prawno-finansowe, w których będzie on realizowany. W takim wypadku identyfikacja i ocena ryzyka jest narzędziem umożliwiającym (lub tylko ułatwiającym) podjęcie decyzji czy projekt jest możliwy do realizacji i na jakich warunkach. Jest więc podstawą do negocjacji ze strona zlecającą. Pochodną analizy ryzyka w tego typu projektach, wykonywanej w fazie przygotowania, jest ustalenie wysokości rezerwy na ryzyko, która powiększy budżet projektu i albo spowoduje powiększenie oferowanej zlecającemu ceny, albo obniżenie marży realizatora projektu (ponieważ np. warunki rynkowe nie pozwalają na przeniesienie kwotowe ryzyka na zleceniodawcę).

W **projektach inwestycyjnych i procesowych** inaczej rozumiana jest korzyść z projektu niż w przychodowych (gdzie z reguły określa ona dochód uzyskany ze sprzedaży projektu). W tych projektach korzyść jest długofalowa, a więc analiza ryzyka, obok odpowiedzi na pytanie czy realizacja projektu jest w ogóle możliwa, daje informacje o tym, jakie mogą być potencjalne przeszkody w osiągnięciu zamierzonej korzyści. Zidentyfikowanie tych ryzyk daje możliwość oszacowania ich wpływu na projekt. Narzędziami stosowanymi do tego celu w tej fazie projektu są z reguły narzędzia analityczne przedstawione w punkcie dotyczącym analizy opłacalności projektu, a w szczególności różne warianty analizy wrażliwości przeprowadzane na opracowanym modelu analitycznym.