

### 3.5. Zarządzanie ryzykiem w fazie realizacji

W tej fazie zarządzanie ryzykiem ma swoją specyfikę. Po pierwsze w projekcie wytwarzane są jego produkty, a więc proces musi być odpowiednio dynamiczny. Po drugie, pojawiające się ryzyka są efektem słabej efektywności procesu zarządzania ryzykiem, więcej „ziszczających się” ryzyk oznaczają, że albo wcześniej nie zostały zidentyfikowane, albo że zostały słabo ocenione, albo zostały zignorowane (pomimo wysokiej oceny). W efekcie często w miejsce zarządzania ryzykiem w tej fazie funkcjonuje zarządzanie zmianami<sup>50</sup>.

W fazie realizacji reakcje na ryzyko mogą przyjmować dwie postaci: modyfikacji projektu i organizacyjną.

#### Modyfikacja projektu

Każdy projekt może zostać zmieniony pod wpływem zdarzeń zewnętrznych. Zmiana może wynikać z nowych informacji, które z kolei pociągają za sobą odpowiednie decyzje dotyczące zmian sposobu działania lub podejmowane są reakcje na problemy już napotkane. Rozróżnia się dwa typy reakcji: reakcja w odpowiedzi na przewidywanie lub przez dostosowanie się do napotkanych zmian.

#### 1. Reakcja „na zimno” (w odpowiedzi na przewidywanie)

Przebieg niektórych zadań, które dopiero mają być realizowane, może być wywołany tym co dotychczas działo się w projekcie, między innymi może być wynikiem wyboru technik czy technologii zastosowanych przy okazji prowadzenia wcześniejszych etapów projektu (czy wykonywania pojedynczych wcześniej występujących zadań). Ważne jest zatem aktualizowanie informacji o tym jaki był przebieg projektu i ewentualne wprowadzane wcześniej zmiany. W przypadku każdej zmiany, mogą pojawić się nowe zagadnienia wpływające na zmiany w przyszłych działaniach.

Ponadto, planowanie projektu opiera się na założeniu dostępności niezbędnych zasobów. W interesie kierownika projektu (ale również sponsora czy komitetu sterującego) leży stała dbałość o dostępność tych zasobów w odpowiednim czasie i liczbie. Od momentu inicjowania, do czasu gdy przychodzi zaangażować zasoby, zapotrzebowanie na nie lub ich dostępność może się zmienić (zapotrzebowanie np. w skutek zmiany technologii, a dostępność np. w skutek wprowadzania nowych projektów). W obliczu nowych zdarzeń podejmowane są nowe decyzje, nie zawsze niespójne z decyzjami wcześniejszymi lub zupełnie je kwestionujące. Przed rozpoczęciem danego zadania (lub etapu w projekcie), należy rozważyć konsekwencje tych niespójności i odpowiednio na nie zareagować zanim rozpocznie się realizacja.

W ten sposób poznanie przewidywalnych zmian potrzeb, wymagań i dostępności w odniesieniu do zasobów (definiowanych szczegółowo w każdym zadaniu) powoduje zmiany w decyzjach kierownika projektu i/lub sponsora czy komitetu sterującego, a co za tym idzie zmianę dotychczas planowanego rozwiązania. Jest więc uzasadnione dostosowywanie rozwiązań do zaktualizowanych informacji. Ta wiedza pozwala na łatwiejsze rozwiązanie pojawiających się ryzyk, zanim zamienia się trudno rozwiązywalne problemy.

#### 2. Reakcja „na gorąco” (reakcja przez dostosowanie do zmian)

---

<sup>50</sup> Proces zarządzania zmianą dotyczy wprowadzania w trakcie fazy realizacji zmian w sposobie działania, zakresie, terminach czy budżecie.

Inną metodą reakcji na nieprzewidziane zdarzenia jest wykonanie w projekcie zmian już w jego początkowych założeniach. Mając na uwadze ich ostateczną realizację, akceptuje się wówczas:

- zwiększenie kosztów przedsięwzięcia, np. przez wyrażenie zgody na wykorzystanie bardziej kosztownych rozwiązań technicznych,
- modyfikację i/lub odsunięcie w czasie niektórych dat granicznych,
- zmniejszenie wymagań stawianych przed projektem (akceptacja kompromisu). W tym przypadku wcześniejsze założenie nie będzie osiągnięte, jednak jest to do przyjęcia przez klienta projektu.

Jednak taka zmiana założeń może zostać odebrana jako porażka. Jednocześnie można szukać również innych możliwości osiągnięcia założeń. W każdym razie reakcja powinna przeformułować problem w sposób, który uwzględnia zdarzenia losowe i zmiany w otoczeniu projektu. Powinna również umożliwić szybkie zmiany formuły realizacyjnej projektu oraz w zakresie przydzielonych do realizacji środków i zasobów.

W przypadku zmiany formuły realizacyjnej projektu, możliwe jest zmodyfikowanie logiki powiązań zadań w projekcie, co może oznaczać:

- zastosowanie wyprzedzenia zadań: przykładowo pomimo, że zadanie B powinno być rozpoczęte po zadaniu A, po stwierdzeniu opóźnienia zadania A podejmowana jest decyzja o rozpoczęciu jego następnika (czyli B) jeszcze przed zakończeniem A,
- usunięcie określonych zadań: przykładowo usunięcie zadań prowadzących do zrealizowania celów częściowych o niższym priorytecie, przy czym jeszcze na etapie przygotowania projektu powinno się pomyśleć o tym aby dobrze zdefiniować cele częściowe i dokonać ich priorytetyzacji,
- skrócenie czasu trwania zadań leżących na ścieżce krytycznej: przykładowo poprzez zwiększenie zasobów własnych czy posiłkowanie się zasobami zewnętrznymi.

W sytuacji kiedy specyfikacje techniczne, na których opiera się projekt muszą być zmienione możliwe jest podjęcie działań zmierzających na przykład do:

- zaniechania prac nad nowatorskim (dla danej organizacji) procesem lub techniką oraz zastosowanie znanych rozwiązań,
- zaniechania lub kontynuacji używania niesatysfakcjonujących kosztowo procesów, zmieniają się priorytety i ograniczenia w projekcie,
- ponownego przeanalizowania uzasadnienia biznesowego, na podstawie którego możliwe będzie ustalenie czy projekt ma być kontynuowany czy nie.

### Reakcja organizacyjna

Reakcja na ryzyka i zmiany pojawiające się w trakcie realizacji projektu, powinna wziąć pod uwagę wszystkie aspekty organizacyjne związane z zarządzaniem projektem. Aby zmierzyć się z zagrożeniami niekiedy należy dostosować do nowych warunków istniejące uwarunkowania organizacyjne, w celu zwiększenia szybkości i jakości reakcji.

Mogą one między innymi oznaczać:

- podjęcia działań zmierzających do zwiększenia poziomu kompetencji zespołu projektowego w dziedzinie planowania, kontroli, monitorowania czy zarządzania ryzykiem. Taka reakcja sprowadza się do opracowania i wdrożenia programów pozwalających na poznanie problematyki zarządzania projektami (słownictwo, metody działania, stosowana dokumentacja, standardy oprogramowania itp.) oraz kapitalizację wiedzy zdobytej w aktualnym jak i we wcześniejszych projektach,

- powołanie interdyscyplinarnego zespołu, w skład którego wchodzi osoby kompetentne we wszystkich dziedzinach, których dotyczy projekt. Celem takiego zespołu jest szybkie zidentyfikowanie i rozwiązanie problemu,
- wprowadzenie rzeczywistej odpowiedzialności za prowadzenie projektu poprzez powołanie kierownika projektu, wyznaczonego przez zarząd (lub dyrekcję firmy) posiadającego znaczną autonomię i faktyczną możliwość decyzyjną,
- kształtowania trwałych związków firmy z zewnętrznymi wykonawcami, pozwalających dotrzymywać terminów i wymaganych specyfikacji technicznych,
- zapewnienie sprawnego przepływu informacji, udrożnienie istniejących kanałów komunikacyjnych lub szybkie wprowadzenie nowych bardziej efektywnych.
- wprowadzenie precyzyjnych reguł i/lub procedur usprawniających zarządzanie projektem.
- wprowadzenie zasad, metod czy narzędzi kapitalizacji know-how, na przykład przez wprowadzenie odpowiednich nośników informacji (dokumentacji, baz danych, środowiska wymiany informacji).