

Zarządzanie projektami a zarządzanie ryzykiem

Ewa Szczepańska

Warszawa, dnia 9 kwietnia 2013 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Agenda

Definicje

Wytyczne dla zarządzania projektami

Wytyczne dla zarządzania ryzykiem

Miejsce ryzyka w zarządzaniu projektami

Kroki w zarządzaniu ryzykiem



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Definicje

Projekt – zgodnie z metodyką Prince2 definiuje się jako:

- środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych zgodnych z określonym uzasadnieniem biznesowym.
- organizacja powołana na określony czas, w celu wytworzenia unikatowych i wcześniej zdefiniowanych wyników lub rezultatów, w ustalonym czasie, przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów.

Zarządzanie projektem to:

- planowanie, delegowanie, monitorowanie, kontrolowanie wszystkich elementów projektu w taki sposób, aby cel projektu został osiągnięty w określonym czasie, kosztach, jakości, korzyściach oraz ryzyku.

Zarządzanie ryzykiem - systematyczne stosowanie **pryncypiów, podejścia i procesów** do identyfikacji i oceny ryzyka oraz do planowanie i wdrażanie działań adresujących ryzyko.

Ryzyko - niepewne zdarzenie lub zbiór niepewnych zdarzeń.

Zagrożenie – niepewne zdarzenie, które może mieć negatywny wpływ na cele lub oczekiwane korzyści.

Okazja – niepewne zdarzenie, które może na cele lub oczekiwane korzyści wpłynąć pozytywnie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zarządzanie projektami

PRINCE2 (Projects In a Controlled Environment)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zarządzanie projektami

Metodyka **PRINCE2** składa się z **pryncypiów**, czyli podstawowych zasad, **procesów** określających kroki, jakie należy wykonać w projekcie oraz **tematów**, które są grupą istotnych aspektów zarządzania i powinny znajdować się w centrum uwagi zarządzających projektem.

Ważnym elementem jest również dostosowanie metodyki do środowiska projektu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wytyczne dla zarządzania projektami PRINCE2

Pryncypia	Procesy	Tematy
Ciągła zasadność biznesowa	Przygotowanie projektu	Uzasadnienie biznesowe
Korzystanie z doświadczeń	Inicjowanie projektu	Organizacja
Zdefiniowane role i obowiązki	Sterowanie etapem	Jakość
Zarządzanie etapowe	Zarządzanie końcem etapu	Plany
Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji	Zarządzanie dostarczeniem produktów	Ryzyko 
Koncentracja na produktach	Zamykanie projektu	Zmiana
Dostosowanie do warunków projektu	Zarządzanie strategiczne projektem	Postępy

Dostosowanie do środowiska projektu

Zarządzanie ryzykiem

- Kontekst organizacji

M_o_R (Management of Risk)



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOLECZNY



Zarządzanie ryzykiem

Kompleksowe podejście korporacyjne do zarządzania ryzykiem prezentuje również brytyjska metodyka **Management of Risk**. Office of Government Commerce prezentując spójne ramy do zarządzania ryzykiem jako części *systemu wewnętrznej kontroli i kluczowego składnika ładu korporacyjnego*.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zarządzanie ryzykiem zgodnie z metodyką M_o_R

Pryncypia M_o_R - wywodzą się z podstaw ładu korporacyjnego i stanowią punkt wyjścia do opracowania dobrych praktyk w organizacji.

Podejście do M_o_R – zastosowane i dostosowane do organizacji pryncypia mające formę:

- Polityki Zarządzania Ryzykiem
- Opisów Procesu
- Planów Zarządzania Ryzykiem
- Rejestru Ryzyka
- Rejestru Zagadnień

Proces M_o_R – kroki składające się na proces, wejścia, wyjścia, bariery i narzędzia

Wdrożenie i przeglądy M_o_R – czy wszystko jest stosowane w sposób spójny i udoskonalany?

Komunikacja – dwukierunkowy przekaz informacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Miejsce ryzyka w zarządzaniu projektami

- ▶ Wybór metodyki
- ▶ Zastosowanie rekomendowanej dokumentacji
- ▶ Wdrożenie wytycznych dotyczących ryzyka w cykl życia projektu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Miejsce ryzyka w zarządzaniu projektami- bariery

Bariery:

- brak kultury organizacyjnej,
- niedojrzałe praktyki zarządzania ryzykiem lub ich brak,
- brak zasobów i czasu potrzebnego do zarządzania ryzykiem,
- brak polityki, procesów i planów oraz prowadzenia rejestrów,
- brak zainteresowanego zarządzaniem ryzykiem wśród kadry kierowniczej,
- brak szkoleń, wiedzy i narzędzi do zarządzania ryzykiem,
- brak wytycznych dla personelu,
- brak zachęt do uczestniczenia w zarządzaniu ryzykiem.



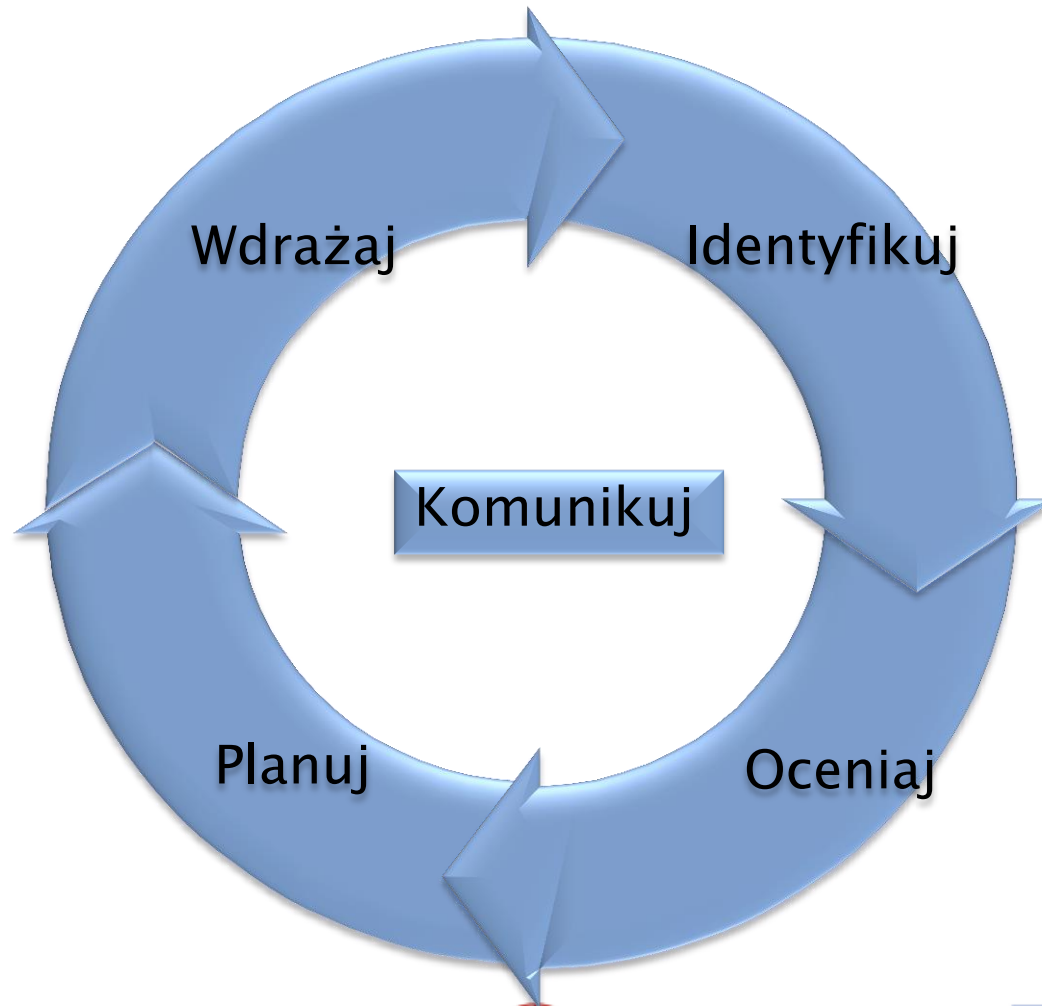
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kroki w zarządzaniu ryzykiem



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kroki w zarządzaniu ryzykiem PRINCE2/M_o_R

Lp.	Kroki	Opis
1.	Identyfikuj	Identyfikacja ryzyka mająca wpływ na projekt, która jest zapisywana w Rejestrze Ryzyka.
2.	Oceniaj	Analiza ryzyka i ocena prawdopodobieństwa wystąpienia, wpływu na realizację celów projektu, bliskości.
3.	Planuj	Planowanie działań zarządczych w kontekście każdego ryzyka.
4.	Wdrażaj	Wdrażanie wybranej reakcji na ryzyko.
5.	Komunikuj	Ciągłe przekazywanie informacji o ryzyku w projekcie. Zasady komunikacji powinny być określone w projekcie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Skuteczne zarządzanie projektami PRINCE2”, 2009.

Kroki w zarządzaniu ryzykiem

Identyfikacja:

Określenie kontekstu,

to zebranie wszystkich informacji na temat planowanego przedsięwzięcia obejmujących:

kontekst zewnętrzny i wewnętrzny,

cele,

zakres przedsięwzięcia i jego najważniejsze założenia.

Opracowanie Strategii Zarządzania Ryzykiem

Identyfikacja ryzyka składają się z

identyfikacji zagrożeń i okazji,

przygotowanie Rejestru Ryzyka,

zrozumienie, jak interesariusze postrzegają ryzyko,

przygotowanie sygnałów wczesnego ostrzegania.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kroki w zarządzaniu ryzykiem

Ocenianie, składa się z oszacowania oraz ewaluacji.

Ocenianie – oszacowanie

Oszacowanie to ocena wszystkich wcześniej zidentyfikowanych zagrożeń i okazji, w kategoriach prawdopodobieństwa, skutków oraz bliskości, która wskazuje jak szybko dane zagrożenie może się zmaterializować, jeżeli nie zostaną podjęte żadne kroki.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kroki w zarządzaniu ryzykiem

Ocenianie - ewaluacja

Po oszacowaniu należy przejść do **ewaluacji**, której celem jest określenie całkowitego efektu oddziaływania wszystkich zidentyfikowanych zagrożeń i okazji w sytuacji, gdyby wszystkie miały się zmaterializować.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kroki w zarządzaniu ryzykiem

Celem kolejnego kroku – **planowania** jest określenie możliwych reakcji na zagrożenia lub okazje, które zredukują lub usuną zagrożenia i zmaksymalizują okazje.

Reakcje na zagrożenie

- Unikanie
- Redukowanie
- Plan rezerwowy
- Przeniesienie
- Współdzielenie
- Akceptowanie

Reakcje na szanse

- Wykorzystanie
- Wzmocnienie
- Współdzielenie
- Odrzucenie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kroki w zarządzaniu ryzykiem

Metodyka PRINCE2 oraz M_o_R nakazują dokonanie oceny równowagi między zagrożeniami, okazjami a kosztami.

Po wykonaniu wyżej wymienionych zadań i uaktualnieniu Rejestru Ryzyka, opracowaniu Planu Reakcji na Ryzyko możliwe staje się **wdrażanie**.

Przez **wdrażanie** rozumie się zapewnienie, że zaplanowane działania są realizowane, monitorowane oraz podejmowane działania korygujące w przypadku, gdy pierwotne plany nie spełniają oczekiwań. Dokonywana jest również ocena, czy właściciel reakcji na ryzyko wdraża uzgodnione działania, za które odpowiada.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kroki w zarządzaniu ryzykiem

Komunikacja – informowanie o zagrożeniach i szansach projektu zarówno zespół projektowy jak również zainteresowane osoby na zewnątrz projektu.

Komunikacja następuje poprzez :

Raporty z punktów kontrolnych

Raporty okresowe

Raporty końcowe etapu

Raporty końcowe projektu

Raporty doświadczeń



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dziękuję za uwagę

