

Managementul riscurilor

Obiective:

Sunt discutate metodele de identificare a riscurilor, de analiza calitativa si cantitativa, precum si principalele variante de raspuns la riscuri

Breviar teoretic:

Vezi note de curs (Capitolul 4).

Ținând cont ca proiectele se derulează într-un mediu dinamic și aduc un element de noutate și unicitate, managementul riscurilor devine o componentă deosebit de importantă pentru gestionarea proiectului. Altfel spus, prin natura lor, proiectele se confruntă cu riscuri ce pot conduce la neîndeplinirea totală sau parțială a obiectivelor propuse. Scopul unui manager de proiect este să încerce să înlăture marea diversitate a riscurilor la care este supus un proiect sau să minimizeze efectele negative ale acestora.

Cuvântul cheie în managementul eficient al riscurilor este *sistematic*, deoarece numai o abordare riguroasă și continuă poate conduce la un control eficient asupra activităților proiectului și la reducerea factorilor de risc.

Riscul este considerat ca fiind o situație, de regulă nefavorabilă, pentru care nu se cunosc cu certitudine caracteristicile, dar căreia îi pot fi asociate un număr de variante posibile (eventual, valori și probabilități de apariție). Componentele principale ale unui risc sunt:

- evenimentul nedorit, cauzele care determină apariția acestuia și simptomele care indică apariția riscului;
- probabilitatea de apariție a celui eveniment (se admite și evaluare calitativă);
- efectul pe care îl are evenimentul asupra derulării proiectului.

Un proiect este sensibil la risc atunci când, în cazul producerii riscului respectiv, pot fi afectate semnificativ aspecte esențiale ale proiectului.

Riscurile se concretizează cel mai frecvent prin nerespectarea termenelor, depășirea bugetului aprobat, neîncadrarea în parametrii de calitate stabiliți, neîndeplinirea tuturor cerințelor solicitate (nerespectarea „scope”-ului).

Pentru managementul riscurilor se poate folosi diagrama de lucru indicată în Fig. 1, care presupune parcurgerea în ordine a următoarelor procese:

- identificarea riscurilor – determinarea riscurilor ce pot afecta proiectul și documentarea acestora;
- analiza calitativă/cantitativă a riscurilor- determinarea șanselor de apariție a riscurilor și estimarea efectului produs asupra proiectului;
- planificarea răspunsului la riscurile importante – determinarea modului în care se poate răspunde la riscul respectiv (eliminare, transfer, diminuare, acceptare).

Prin monitorizarea si controlul riscurilor se asigura reevaluarea riscurilor cunoscute, identificarea riscurilor noi si reconfigurarea adecvata a raspunsului la risc, in concordanta cu evolutia proiectului si modificarile intervenite in contextul organizatiei/ contextul extern organizatiei.

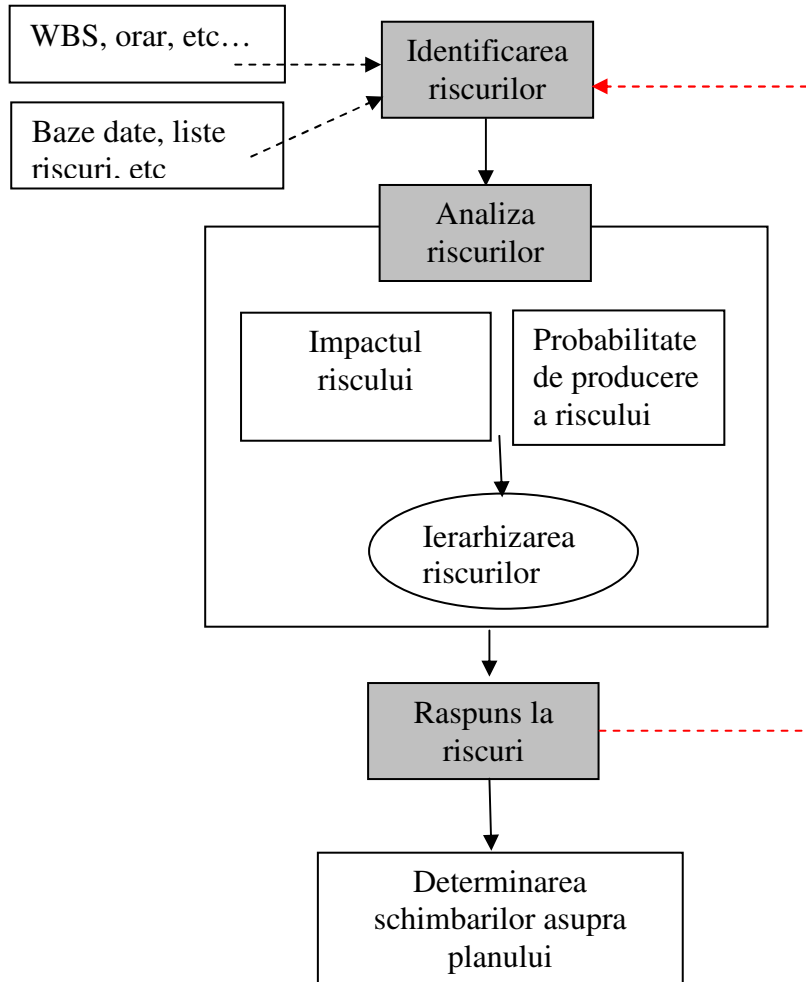


Fig. 1.

1. Identificarea riscurilor (detalii in curs, subcapitol 4.2.2)

Realizarea unei liste a riscurilor posibile se poate completa:

- prin consultarea tuturor persoanelor implicate în derularea unui proiect folosind sesiuni de brainstorming, interviuri individuale si/sau prin consultarea unor experti;
- prin utilizarea profilului de risc (folosind experiența acumulată în cadrul unor proiecte precedente);
- prin analiza ipotezelor.

Sursele majore de risc pentru un proiect sunt cel mai adesea:

- a) *planul proiectului*:
 - obiective nefezabile

- inexistența unui plan detaliat care să ia în considerare toate cele 4 elemente caracteristice unui proiect (timp, buget, calitate, așteptările participanților)
- absenta *planurilor de contingență* (acțiunile care vor fi întreprinse în cazul de manifestare a unor evenimente nedorite)
- absenta bugetarii (cost alocat pentru fiecare activitate)
- b) *echipa de proiect*
 - lipsa unor abilități personale și profesionale ale membrilor echipei pentru buna desfășurare a proiectului
 - lipsa unei motivații suficiente
 - lipsa unei informări corespunzătoare în legătură cu scopul, obiectivele, responsabilitatea și rolul fiecărui membru în cadrul proiectului
 - lipsa unei comunicări eficiente între membri participanți la proiect
- c) *organizarea*
 - alocarea nejudicioasă a resurselor necesare pentru diferite activități
 - inexistența unor controale și evaluări riguroase pe parcursul derulării proiectului
 - insuficienta definire a metodelor de lucru dorite în proiect
- d) *clientul*
 - nu s-a făcut analiza nevoilor clientului
 - specificațiile dorite nu sunt clare
 - clientul este ținut în afara fluxului informațional
- e) *suportul managerial*
 - managerii de top nu susțin proiectul
 - este încurajată munca individuală, nu cea în echipă
 - nu au fost definite clar prioritățile organizației

2. Analiza calitativa/ cantitativa a riscurilor (detalii în curs, subcapitole 4.2.3 și 4.2.4)

De obicei, se folosește analiza calitativa.

Evaluarea riscurilor înseamnă evaluarea importanței riscului pentru proiect (cât de severă ar deveni situația dacă s-ar produce) și estimarea probabilității de apariție. Probabilitatea de apariție a unui risc și efectul pe care îl produce în cazul în care riscul este prezent sunt variabile independente.

Prin urmare, evaluarea riscului presupune:

- estimarea impactului lor asupra „scope”/calitate/orar/costuri
- estimarea probabilității producerii riscului în timpul desfășurării proiectului
- determinarea scorului/gradului de expunere a proiectului la riscuri
- stabilirea ordinii de priorități a riscurilor, în funcție de scor/grad de expunere

Apariția unui risc poate determina apariția unui alt risc, intercondiționat (ex. depășirea perioadei de finalizare pentru o anumită fază va duce la necesitatea angajării unui forțe de muncă suplimentare pentru fazele ulterioare, ceea ce poate conduce la o depășire a bugetului).

3. Planificarea răspunsurilor la riscuri (detalii în curs, subcapitol 4.2.5)

Răspunsurile posibile pentru gestionarea riscurilor sunt:

- *evitarea* riscului (prin înlăturarea cauzelor de apariție a lor)
- *diminuarea* probabilității de manifestare a unui risc sau a impactului produs de acesta (ex. lipsa infrastructurii tehnice => închirierea sau achiziționarea de echipamente)
- *transferarea* riscurilor (ex. subcontracte)

- *acceptarea* riscului ca atare, dar *monitorizarea* acestuia la anumite perioade pe parcursul derulării proiectului.
- planuri de contingență: *scenarii/opțiuni alternative*, care să conțină activitățile care vor fi derulate în cazul apariției evenimentului nedorit (pentru reducerea efectelor negative datorate riscului); pentru fiecare opțiune, se stabilesc care sunt avantajele și dezavantajele acesteia, pentru a selecta varianta cea mai bună.

Pentru evitarea apariției unor efecte nedorite asupra bunului mers al proiectului se realizează un plan de **raspuns la riscuri**, care poate fi elaborat după tiparul de mai jos:

<p>Risc identificat</p> <p>Referință spre documentarea riscului</p> <p>nume</p> <p>descriere</p> <p>cine e responsabil cu urmărirea riscului și implementarea răspunsului</p> <p>cauze apariție, context de acțiune</p> <p>impact,</p> <p>frecvență de apariție, interval de acțiune</p> <p>prioritate</p> <p>Descrierea tipului de răspuns și eventual a planului de rezervă - inclusiv orar, buget</p> <p>Risc rezidual (rămas nerezolvat), riscuri secundare</p>

Riscurile trebuie reanalizate periodic, pentru a cunoaște dacă unul din riscurile prevăzute poate deveni critic sau au apărut riscuri noi, care necesită noi planuri de contingență. Controlul factorilor de risc trebuie să fie făcut mai des la începutul proiectului. De asemenea, trebuie luate în considerare și progresele tehnologice (în cazul în care proiectele au o durată mai mare de un an, căci se consideră că ciclul de viață în domeniul tehnologiei informației este de sub 2 ani).

4. Monitorizarea și controlul riscurilor (detalii în curs, subcapitol 4.2.6)

Monitorizarea și controlul riscurilor se desfășoară în paralel cu monitorizarea proiectului. Strategiile de monitorizare și control al riscurilor trebuie ținut cont de următoarele aspecte:

- managerul de proiect trebuie să se asigure că există o persoană responsabilă pentru fiecare categorie de risc asumat;
- alcătuirea sistemului de înregistrare a riscurilor trebuie să aibă la bază contorizarea acestora în funcție de clasificarea riscurilor bazată pe scor/grad de expunere și dezvoltarea unui sistem de actualizare continuă a datelor incluse în structura sistemului de gestionare;
- reanaliza riscurilor cunoscute (evoluția gradelor de expunere la risc);
- actualizarea răspunsurilor la risc;
- identificarea unor noi categorii de riscuri ce pot interveni în cadrul derulării proiectului.

Mod de lucru:

Pentru una din aplicațiile prezentate se vor parcurge următorii pași:

- identificarea principalelor riscuri + trigger, simptome (documentare conform descrierii indicate la 4.2.2 pentru 3 riscuri)

- analiza calitativa a riscurilor: frecventa de aparitie, impact asupra obiectivelor, calitatii, timpului, costurilor + separarea pe categorii
- determinarea raspunsului adecvat la riscurile identificate: acceptare, eliminare, diminuare, transfer + identificare riscuri secundare, reziduale.
- actualizarea WBS, a listei de activitati, a diagramei proiectului, a orarului, a bugetului.