

16. PM Műhely - Bartalis Krisztina : Projekt kockázat kezelés

Bevezető

A PM Műhelyben bemutatásra kerülő gyakorlati módszertan segíti majd alkalmazóit abban, hogy összegyűjtsék, rendszerezék és fontossági sorrendbe állítsák egy projekt kockázatait. Ez önmagában természetesen még nem elég, hiszen az ily módon beazonosított kockázatok a projekt élettartama alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni, hogy a projekt kockázatok bekövetkezésének lehetőségét, és / vagy azok hatását minimálisra csökkentsük. Szükség van még a rendszeres felülvizsgálatra és gyakran az újraértékelésre is. Ezeknek a feladatoknak az elvégzésére is adunk ötleteket, tapasztalatból származó gyakorlati tanácsokat. Szánunk időt arra, milyen kategóriákba, csoportokba érdemes besorolni a projekt által összegyűjtött kockázatok. Beszélünk továbbá arról, hogyan végezhető el mindez egészen nagyméretű, sokszereplős projekt és kisebb projektek esetén is.

Projekt kockázatok összegyűjtése

A projekt kockázatainak összegyűjtését, rendszerezését és sorrendbe állítását minden esetben a projekt megkezdésekor, lehetőség szerint a projekt indító dokumentumaink elkészítésével egyidejűleg kell elvégezni. Ezzel szemben a nyomon követés folyamatos odafigyelést igényel, egészen a projekt sikeres lezárásáig rendszeres feladatot jelent.

Több projektben alkalmaztuk a klasszikus brain-storming eszközt a projekt lehetséges kockázatainak összegyűjtésére. Elsőre ez nagyon egyszerűnek hangzik, de jelentős előkészítést igényel mind a résztvevők, mind pedig a brain-storming levezetője (lehetőség szerint a projekt menedzser) részéről.

Kik vegyenek részt a projekt kockázatait összegyűjtő brain-storming-on?

A brain-storming résztvevői jó, ha képviselnek minden területet a projekt szervezetén belül, hogy a lehetséges kockázatok mindenhol bekerüljenek a közös regiszterbe. Nagy létszámú projekt esetén ezt úgy lehet megoldani a brain-storming-on résztvevők számának kezelhetetlenül nagyra duzzasztása nélkül, hogy az egyes területek képviselőket küldenek (lehetőség szerint a terület vezetőjét), akik előzőleg a saját csoportjukon belül már felkészülésként összegyűjtötték és rendszerezték az általuk kockázatnak ítélt elemeket. A képviselők részvétele egyben abban is segít, hogy a felsorolt kockázatok közel azonos szintűek legyenek és ne keveredjenek az operatív szintű kockázatok a menedzsment kockázatokkal.

Ezzel nem azt szeretném sugallni, hogy az operatív kockázatok nem fontosak, hanem inkább azt, hogy azok összegyűjtése és kezelése a szakmai csoportok feladata. Ezek közül pedig azokat kell a projekt menedzsment által kezelt regiszterben rögzíteni és nyomon követni, amelyekre a szakmai csoportnak nincsen ráhatása.

Részt vegyenek-e a szállítók is a kockázatok összegyűjtésében, vagy legyen a szállítóknak külön kockázat regiszterük?

A szállítók általában szeretnek részt venni az ügyfelekkel közösen kockázat elemzésben. A tapasztalt szállítók siker orientáltak és minden lehetőséget

kihasználnak arra, hogy egyrészt felhívják az ügyfelek figyelmét a tipikus kockázatokra, problémákra. Jó esetben tanácsaikkal segítenek is az ügyfeleknek a kockázatok elkerülésében. Másrészt egy-egy ilyen kockázat regiszter nyilvánvalóan dokumentálja is a szállító tevékenységét, erőfeszítéseit ezen a téren.

Ha van is a szállítóknak saját kockázat regiszterük, arról az ügyfél jellemzően nem tud és annak kialakítását, karbantartását a szállító saját belső minőségbiztosítási protokollja határozza meg.

A brain-storming levezetőjének törekednie kell a kockázatok összegyűjtése során az őszinte és konstruktív légkör kialakítására. Egy olyan ügyfél esetén, ahol már egy vagy több hasonló projekt sikertelenül végződött igen is fel kell venni a kockázatok közé a korábbi sikertelenség főbb okait (lásd utolsó fejezet a tapasztalatokról). Ez az ügyfél érdeke is, nem szabad ezen megsértődni. Célszerű odafigyeli a szállító korábbi projektjei során szerzett tapasztalataira, a tipikus kockázatokra, akkor is, ha úgy érezzük, hogy ez a mi vállalatunknál soha nem fordulhat elő.

A brain-storming legegyszerűbb része az első fél óra, amikor mindenki felírja saját ötleteit és javaslatait a kiosztott cetlikre. Az ezt követő másfél – vagy akár három - óra az, amely mindenkitől odafigyelést igényel, de egyben a valódi értéket adja.

Projekt kockázatok rendszerezése és fontossági sorrendbe állítása

Még az előkészítés részeként, a brain-storming-ra szóló meghívóval egy időben kiosztottunk egy módszertani ábrát, amely bemutatta azt a 10 csoportot, amelyek alá az egyes kockázatokat be lehetett sorolni. A 10 csoport a következő volt:

- Vision or Direction
- Communication and engagement
- Scope or change management
- Governance structure and decision making
- Programme Management Plan or Processes
- Benefits and Cost Management
- Resources
- Legal / Regulatory
- Technical
- Operational

Kis létszámú csoport esetén megtehetjük, hogy a cetliket egyenként kérjük el a résztvevőktől, olvassuk fel és közösen döntjük el, hogy melyik csoporthoz soroljuk. Nagyobb létszám esetén hatékonyabb, ha a résztvevőket megkértük, hogy a falra korábban kiragasztott csoport megnevezések alá maguk ragasszák fel saját kockázat javaslataikat.

Ezt követi az egyes csoportokhoz felragasztott kockázat javaslatok közös és együttes átnézése:

- minden javaslatot megbeszélni és értelmezni, hogy minden résztvevő pontosan értse a javaslat lényegét
- az ismétlődő kockázat javaslatokra egy közös megfogalmazást találni, amely mindenki számára elfogadható

- rossz csoportba sorolt kockázat javaslatot a megfelelő csoporthoz átsorolni

A véglegesített kockázat megfogalmazásokat ezek után fontossági sorrendbe kell rendezni, amelyet két dimenzió mentén célszerű megtenni:

- mi a valószínűsége annak, hogy ez a kockázat bekövetkezik (probability)
- ha bekövetkezik, akkor mekkora a hatása a projekt sikerére (impact)

A gyakorlat azt mutatja, hogy mind a két dimenzió jól értékelhető egy ötös skálán, ahol az 1 jelenti a legkisebb bekövetkezési valószínűséget, valamint a legkisebb hatást a projekt sikerére, az 5 pedig a nagyon valószínű vagy biztos bekövetkezést és a közvetlen azonnali hatást a projekt sikerére.

A fontossági sorrend megállapításához a két dimenzióra adott érték szorzatát vesszük, vagyis egy nagyon valószínű kockázat nagy hatással magasabb értéket fog kapni, mint egy kis valószínűséggel bekövetkező, de jelentős hatású vagy egy nagy valószínűséggel, de kis hatással bíró kockázat.

Miért van szükség fontossági sorrendre?

Erre a sorrend kialakításra azért van szükség, mert az összegyűjtött és rendszerezett kockázatok száma szinte minden esetben meghaladja azt a mennyiséget, amelyet a gyakorlatban hatékonyan kezelni lehetne. Ezzel a sorrend állítással kiemeljük azokat, amelyek folyamatos odafigyelést igényelnek és ezek lesznek azok, amelyekkel majd a projekt élettartama alatt folyamatosan foglalkozunk.

Fontos lépés a kockázatok rendszerezésében és fontossági sorrendbe állításában, hogy a brain-storming-on résztvevő minden szereplőnek egyet kell értenie, jóvá kell hagynia a kialakult lista elemeit és fontossági besorolását is. Ha bárkinek kétsége lenne arról, hogy egyik-másik kockázat miért van a kiemeltek között és miért nem szerepel ott olyan, amit ő fontosnak tart, akkor ezeket ekkor kell megbeszélni és szükség esetén módosítani kell – közös megegyezéssel – a dimenziók értékelésén. A brain-storming-ot vezetőnek ügyelnie kell arra, hogy az így kapott lista „kezelhető” mennyiségű elemet tartalmazzon. Ez nyilvánvalóan projektenként és projekt vezetőnként is eltérő mennyiséget jelenthet, de általánosan elmondható, hogy kb. 10-15 kockázat fölött már nem tudunk megfelelő figyelmet fordítani az egyes elemekre.

A brain-storming zárásaként pedig felelőst kell rendelni a kockázatok mellé. A kockázatok nagy száma miatt dönthetnek úgy a résztvevők, hogy nem mindegyik kockázathoz rendelnek felelőst. Ebben az esetben meg kell egyezni abban a szabályban, ami alapján felelőst rendelünk egy kockázathoz, hogy egy később felmerülő kockázat esetén a projekt vezetői ennek megfelelően tudjanak eljárni. Dönthetnek úgy a résztvevők, hogy csak azokhoz rendelnek felelőst, amelyeknél bármelyik érték 3 vagy 4 fölött van, esetleg azokhoz, amelyeknél a két érték szorzata meghaladja a 15-öt vagy a 20-at. Ez mind a projekt tagjainak számosságától, a projekt vezetőinek kockázatviselési hajlandóságától, illetve attól, hogy a vállalati kultúra mennyire támogatja a felelőség viselést / vállalást.

Miért kell felelőst rendelni az egyes kockázatokhoz?

A felelősök meghatározásánál feltételezzük, hogy nem csak a nevük szerepel egy listán, hanem tisztában is vannak a feladataikkal, továbbá képesek, alkalmasak és

hajlandóak is megtenni a szükséges lépéseket. Ezt leginkább egy rövid viccel tudnám érzékeltetni: „Five frogs are sitting on a log. Four decide to jump off. How many are left? Five, because deciding is different than doing.”

Ha a brain-storming résztvevői úgy ítélik meg, akkor célszerű egy-egy kockázathoz nem csak a felelőst, hanem rögtön egy tevékenységet is rendelni, amivel csökkenthető akár a bekövetkezési valószínűség, akár a hatás. Ez jobb egy külön feladat listában rögzíteni és referenciázni a kockázathoz, hogy a kockázat regiszterünk átlátható maradjon.

Mi a feladata a kockázathoz rendelt felelősnek?

A kockázat felelősének feladata a kockázat bekövetkezési valószínűségének csökkentése vagy ha ez nem lehetséges, akkor a kockázat hatásának csökkentése. Abban az esetben, ha a kockázat mégis bekövetkezik, akkor a kockázat alapján egy probléma (issue) nyílik, amelyet kezelni kell és amelyhez szintén felelőst kell rendelni. A probléma felelőse nem feltétlenül azonos a kockázat felelősével, mert a probléma több és / vagy más területekre is kihathat. A probléma felelősének meghatározása célszerűen a rendszeres státusz megbeszélés résztvevőinek feladata, amely dönthet a kockázat bekövetkezésekor az új probléma megnyitásáról is.

Projekt kockázatok nyomon követése

Az elkészült és mindenki által elfogadott projekt kockázatokat célszerű a rendszeresen előállított projekt státusz vagy progress riportban rögzíteni és nyomon követni. A heti státusz megbeszéléseken célszerű időt szánni arra, hogy átnézzük a változásokat. Ezekon a megbeszéléseken jellemzően nincsen idő arra, hogy minden egyes kockázatot újra átbeszéljünk, ezért a megbeszélés előkészítőjének, levezetőjének célszerű kiemelnie azokat, amelyek változtak, illetve amelyeken változtatni kell (pl., valamilyen esemény kapcsán nőtt vagy egy teljesített tevékenység hatására csökkent a bekövetkezési valószínűség).

Operatív vs. menedzsment kockázatok. Mi történik, ha a projekt kockázatok keverednek az operatív kockázatokkal?

A projekt tagjainak közreműködésével, tevékenységével vagyis a projekten belül kezelhető kockázatok duzzasztják majd a kockázatok listáját, amivel elvonják a figyelmet azoktól, amelyek külső közreműködőt, esetleg eszkalációt is igényelnek. A kockázati regiszter keveredik a probléma (issue) listával.

Nagy létszámú projektek esetén az egyes szakmai csoportok is tartanak rendszeres státusz megbeszélést, amelynek feladatává kell tenni az oda tartozó kockázatok rendszeres átnézését is. Ez a fórum alkalmas arra, hogy a kockázatok közül kiemelje azokat, amelyeket már a projekt nem képes kezelni és eszkalálja a projekt menedzsment felé. Így csak azok az operatív kockázatok jutnak el a projekt vezetőihez, amelyekkel már valóban foglalkozniuk kell.

Kisebb létszámú projektek esetén elképzelhető, hogy nincs szakterületenként külön státusz megbeszélés és státusz riport, ilyenkor az operatív kockázatok is a projektvezető tartja nyilván a szakterületek vezetőinek / szakértőinek segítségével.

Ebben az esetben nagyon oda kell figyelni arra, hogy ne keveredjenek a kockázatok közé probléma felvetések, tevékenységek, mert átláthatatlanná és ezzel haszontalanná válik a kockázat regiszter.

Felülvizsgálat, újra értékelés

Erre a lépésre leginkább egy-egy projekt szakasz zárásaként, egy program esetén pedig a programot alkotó projektek zárásakor van szükség. A korábbi tapasztalatok alapján, vagy az új szakasz előtt felmerülhetnek újabb kockázatok, illetve módosulhatnak a meglévő kockázatok valószínűségi és hatás értékei.

Ezeket a felülvizsgálatokat, újraértékeléseket a legcélszerűbb az összegyűjtéshez hasonló körben végezni. A brain-storming helyett ez inkább már egy strukturált áttekintés lehet, lehetővé téve azonban, hogy új ötletek, javaslatok is bekerüljenek.

Mi történik, ha nincs felülvizsgálat, újra értékelés?

A rendszeres státusz megbeszélések során újabb és újabb kockázatok merülhetnek fel, amelyek közös átgondolás, struktúrába illesztés nélkül kerülhetnek bele a regiszterbe, néha akár duplikálva vagy részben átfedve már meglévő kockázatokat. Így a regiszter átláthatatlanná, gyakorlatilag haszontalanná válhat. Tekintsük ezt egy fajta „rendrakásnak”.

Tapasztalatok összegyűjtése

A projekt vagy program lezárásakor szintén célszerű áttekinteni az éppen aktuális kockázat regisztert. Az egyes kockázatokkal kapcsolatos megállapításokat pedig célszerű írásban is rögzíteni (lessons learnt), hogy akár egy későbbi projekt felhasználhassa a tapasztalatokat, vagy a megfelelő szintű vállalati vezetésnek is bemutassuk:

- azok a kockázatok, amelyekkel folyamatosan foglalkoztunk, próbáltuk kivédeni, de nem sikerült – valamint ezek hatása a projekt eredményére (költségvetésére, időbeni alakulására)
- azok a kockázatok, amelyekkel folyamatosan foglalkoztunk, sikerült is kivédeni, de ezzel erőforrásokat vontunk el a projektől
- vállalati vezetéshez kapcsolódó kockázatok (változás a stratégiában, az értéklánc főbb folyamatában, a megrendelő szakterület prioritásaiban, stb.)
- azok a kockázatok, amelyekről úgy döntöttünk, hogy nem teszünk ellenük és végül nem is következtek be

Kérdések

- Van-e olyan projekt, amelyben elhagyható a kockázat kezelés, mint feladat?
- Mi történik, ha a projekt vezetője egy személyben az összes vagy a legtöbb kockázat felelőse?
- Lehet-e kockázat felelőse a legfelső vezetés, CEO vagy igazgatók?
- Lehet-e hatékonyan egyben kezelni a tevékenység / probléma / kockázat (action / issue / risk) regisztereket?

- Hogyan kerülhetjük el, hogy a projekten belüli érdekcsoportok (pl. technológia vs. üzleti területek, ügyfél vs. szállító, fejlesztés vs. üzemeltetés, értékesítés vs. ügyfélszolgálat) „egymásra nyitogassanak” kockázatokat?