



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



KZGW
Krajowy Zarząd
Gospodarki Wodnej

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO




Procedura zarządzania ryzykiem

Ten dokument zawiera 24 strony/stron
PZRP PR zarządzania ryzykiem 20141008 v2.0.docx

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków
Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2007-2013

Historia zmian

Wersja	Autor	Data	Zmiana
1.00		30.09.2014	
1.01		07.10.2014	Uwagi Zamawiającego
1.02		08.10.2014	Uwzględnienie uwag Zamawiającego
2.0		08.10.2014	Wersja 1.02 uzgodniona z Zamawiającym

Odniesienia do innych dokumentów

Nazwa dokumentu	Data opracowania
Plan komunikacji	08.09.2014
Procedura zarządzania zagadnieniami	08.10.2014

Spis treści

1	Wykaz skrótów, tabel i rysunków	3
1.1	Wykaz stosowanych skrótów i definicji	3
1.2	Wykaz tabel	3
1.3	Wykaz rysunków	4
2	Wprowadzenie	5
2.1	Cel	5
2.2	Zakres	5
2.3	Zastosowanie	5
3	Proces zarządzania ryzykiem	6
3.1	Role i obowiązki	6
3.1.1	Odpowiedzialność	8
3.2	Statusy ryzyka	8
3.3	Diagram przebiegu procesu	10
3.4	Opis procesu zarządzania ryzykiem	11
3.4.1	Identyfikacja ryzyka	11
3.4.2	Zgłoszenie ryzyka	11
3.4.3	Rejestracja ryzyka	11
3.4.4	Kwalifikacja ryzyka	12
3.4.5	Analiza ryzyka (opcjonalnie)	15
3.4.6	Wybór rozwiązania	15
3.4.7	Przeciwdziałanie	16
3.4.8	Monitorowanie	16
3.4.9	Zmaterializowanie się ryzyka	17
4	Ujęcie procesu zarządzania ryzykiem w ePMO	18
5	Załączniki	23

1 Wykaz skrótów, tabel i rysunków

1.1 Wykaz stosowanych skrótów i definicji

tab. 1.1 Wykaz skrótów stosowanych w dokumencie

Skrót / Definicja	Rozwinięcie
BWP	Biuro Wsparcia Projektu – rola o charakterze organizacyjno-administracyjnym realizowana z udziałem: - Wykonawcy części I – w zakresie dotyczącym prac realizowanych w ramach części I Projektu - Wykonawcy części II – w zakresie dotyczącym prac realizowanych w ramach części II Projektu - Wykonawcy części III w ramach BWP KZGW – w zakresie określonym w ramach części III Projektu. Pojęcie BWP (jeśli nie doprecyzowano inaczej) odnosi się do każdego z ww. elementów adekwatnie do zakresu prac poszczególnych części Projektu.
BWP KZGW	Biuro Wsparcia Projektu po stronie KZGW (prowadzone przez Wykonawcę części III przy współpracy z Wydziałem Ochrony Przeciwpowodziowej Departamentu Planowania i Zasobów Wodnych KZGW)
Część	Jedna z trzech części Projektu: • Część I Opracowanie planów zarządzania ryzykiem powodziowym dla obszarów dorzeczy i regionów wodnych; • Część II Przeprowadzenie strategicznej oceny oddziaływania na środowisko projektów planów zarządzania ryzykiem powodziowym; • Część III Zarządzanie Projektem pn. „Opracowanie planów zarządzania ryzykiem powodziowym dla obszarów dorzeczy i regionów wodnych”.
GPOD	Grupa Planistyczna Obszarów Dorzeczy
GPRW	Grupa Planistyczna Regionu Wodnego
KSP	Komitet Sterujący Projektu
KZGW	Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej
Projekt	Projekt pn. „Wsparcie przygotowania krajowych dokumentów planistycznych w zakresie polityki ochrony środowiska zapewniających skuteczną realizację polityki spójności – Etap II” realizowany w ramach porozumienia o dofinansowanie
PZRP	Plany zarządzania ryzykiem powodziowym
Rejestr ryzyka	Narzędzie służące do administrowania i zarządzania Ryzykiem. Utrzymywane przez BWP w narzędziu ePMO na poziomie Projektu
Ryzyko	Przyszłe, niepewne zdarzenie, które w momencie wystąpienia może mieć wpływ na Projekt. Rozróżnia się: Zagrożenia – zdarzenia mogące mieć negatywny wpływ na Projekt; Szanse - zdarzenia mogące mieć korzystny wpływ na Projekt. Na użytek projektu definicję Ryzyka ograniczono jedynie do zagrożeń z racji ich negatywnego wpływu na projekt.
Waga ryzyka	Iloczyn ocen prawdopodobieństwa wystąpienia Ryzyka oraz jego ewentualnego wpływu na Projekt.
Wykonawca	Wykonawca Części I lub Części II Zamówienia
Zamawiający	Skarb Państwa – Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej
Zamówienie	Zamówienie pn. „Opracowanie planów zarządzania ryzykiem powodziowym dla obszarów dorzeczy i regionów wodnych”

1.2 Wykaz tabel

tab. 1.1 Wykaz skrótów stosowanych w dokumencie.....	3
tab. 3.1 Role i obowiązki w procesie zarządzania ryzykiem.....	6
tab. 3.2 Statusy ryzyka	8
tab. 3.3 Matryca wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka.....	14

1.3 Wykaz rysunków

rys. 3.1 Schemat procesu zarządzania ryzykiem.....	10
rys. 4.1 Widok zakładki Ryzyko na poziomie Projektu	18
rys. 4.2 Widok zakładki Ryzyko na poziomie Części Projektu	18
rys. 4.3 Otwieranie nowego ryzyka.....	18
rys. 4.4 Okno rejestracji nowego ryzyka.....	19
rys. 4.5 Możliwości modyfikacji istniejącego w rejestrze ryzyka	20
rys. 4.6 Edycja istniejącego w rejestrze ryzyka w trybie uproszczonym.....	20
rys. 4.7 Dodawanie zagadnienia powiązanego z istniejącym ryzykiem	21
rys. 4.8 Usuwanie błędnie zgłoszonego ryzyka	21
rys. 4.9 Zwiększenie czytelności rejestru.....	21
rys. 4.10 Bezpośredni dostęp do rejestrów ryzyka z menu głównego	22
rys. 4.11 Dostęp do rejestru ryzyka na poziomie Projektu z menu głównego	22
rys. 4.12 Rejestr ryzyka na poziomie Projektu – ekran wynikowy	22

2 Wprowadzenie

2.1 Cel

Celem procesu zarządzania ryzykiem jest zaplanowanie, określenie i uporządkowanie działań obejmujących:

- identyfikowanie ryzyka - obejmuje rozważenie i opisanie zdarzeń mających wpływ na Projekt (Część) w celu ich zdefiniowania i zapewnienia wspólnego zrozumienia potencjalnych zagrożeń;
- ocenę ryzyka – zapewnia klasyfikację ryzyka według oszacowanego prawdopodobieństwa wystąpienia, stopnia wpływu na Projekt (Część), bliskości jego materializacji;
- sterowanie ryzykiem – obejmuje zidentyfikowanie odpowiednich reakcji na ryzyko, przydzielenie właściciela ryzyka, a następnie wykonanie, monitorowanie i kontrolowanie tych reakcji.

Działania te umożliwiają szybkie i sprawne podejmowanie decyzji zmierzających do zabezpieczenia Projektu (w tym jego Części) przed negatywnymi skutkami przewidywanych i zidentyfikowanych zdarzeń.

Narzędziem kontroli wspierającym proces zarządzania ryzykiem jest Rejestr ryzyka. Prowadzony jest on przez Biuro Wsparcia Projektu (BWP KZGW) w narzędziu wspierającym zarządzanie projektem pn. ePMO, które integruje procesy zarządzania m.in. w zakresie harmonogramu, ryzyka, zagadnień i zmian.

2.2 Zakres

Procedura określa proces zarządzania ryzykiem projektowym od momentu jego zidentyfikowania do formalnego zamknięcia ryzyka. Procedura zarządzania ryzykiem ma za zadanie zorganizować proces obejmujący identyfikację zagrożenia, jego ocenę (prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu na projekt) i analizę, zaplanowanie reakcji na ryzyko (opracowanie planów przeciwdziałania/minimalizowania ryzyka lub planów rezerwowych), wdrażanie zaplanowanych reakcji oraz właściwą komunikację w ramach zarządzania ryzykiem.

Procedura obejmuje swoim zakresem ryzyka zgłaszane w Projekcie PZRP, w tym ryzyka zgłaszane na poziomie Części.

Narzędzie stosowane do zarządzania ryzykiem (ePMO) może służyć do obsługi ryzyka strategicznego (ryzyko na poziomie organizacji). Niniejsza procedura nie obejmuje zarządzania ryzykiem strategicznym, poza wskazaniem na możliwość eskalacji ryzyka z poziomu Projektu na poziom organizacji.

2.3 Zastosowanie

Procedura jest elementem procesu zarządczego i ma zastosowanie dla każdego ryzyka rejestrowanego w Projekcie, w szczególności ryzyka mogącego spowodować:

- przekroczenie budżetu Projektu;
- opóźnienie realizacji Projektu;
- obniżenie jakości produktów Projektu.

3 Proces zarządzania ryzykiem

3.1 Role i obowiązki

W procesie zarządzania ryzykiem biorą udział następujące role:

tab. 3.1 Role i obowiązki w procesie zarządzania ryzykiem

Rola	Obowiązki
Komitet Sterujący Projektu (KSP)	Odpowiedzialny za identyfikację ryzyka w otoczeniu Projektu i podejmowanie decyzji dotyczących ryzyka projektowego, których podjęcie wykracza poza uprawnienia Kierownika Projektu. Eskalacja ryzyka z poziomu Projektu na poziom organizacji – zgłoszenie ryzyka strategicznego zidentyfikowanego wcześniej jako ryzyko na poziomie Projektu.
Kierownik Projektu (KP)	Odpowiedzialny za operacyjne zarządzanie ryzykiem na poziomie Projektu oraz podejmowanie wszelkich decyzji dotyczących ryzyka projektowego w zakresie posiadanych uprawnień m.in.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Identyfikowanie obszarów zagrożeń związanych z realizacją Projektu; ■ Gromadzenie informacji o ryzyku; ■ Informowanie KSP o występującym w projekcie ryzyku; ■ Prowadzenie Rejestru ryzyka (przy wsparciu BWP KZGW); ■ Wyznaczanie Właściciela Ryzyka; ■ Zapewnienie analizy i oceny ryzyka; ■ Zapewnienie monitorowania i kontroli ryzyka; ■ Podejmowanie decyzji dotyczących proponowanych reakcji na ryzyko; ■ Akceptacja rekomendowanych reakcji na ryzyko; ■ Weryfikacja prawidłowości wykonania reakcji na ryzyko.
Kierownik Grupy Planistycznej Obszarów Dorzeczy (Kierownik GPOD)	Wspiera KP w zarządzaniu ryzykiem projektowym szczególnie w odniesieniu do zagadnień związanych z realizacją projektu na poziomie obszarów dorzeczy. Podejmuje decyzje dotyczące ryzyka w zakresie posiadanych uprawnień m.in.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Identyfikowanie i zgłaszanie ryzyka; ■ Uczestniczenie w ocenie i kontroli ryzyka; ■ Opracowanie propozycji i wskazanie rekomendacji reakcji na ryzyko; ■ Realizacja wybranych reakcji na ryzyko po stronie Zamawiającego; ■ Weryfikacja prawidłowości wykonania reakcji na ryzyko po stronie Zamawiającego.
Kierownicy Grup Planistycznych Regionów Wodnych (Kierownik GPRW)	Wspierają KP w zarządzaniu ryzykiem projektowym szczególnie w odniesieniu do zagadnień dotyczących odpowiednich regionów wodnych i zlewni. Podejmują decyzje dotyczące ryzyka w zakresie posiadanych uprawnień m.in.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Identyfikowanie i zgłaszanie ryzyka; ■ Uczestniczenie w ocenie i kontroli ryzyka; ■ Opracowanie propozycji i wskazanie rekomendacji reakcji na ryzyko; ■ Realizacja wybranych reakcji na ryzyko po stronie Zamawiającego; ■ Weryfikacja prawidłowości wykonania reakcji na ryzyko po stronie Zamawiającego.
Kierownik Projektu Wykonawcy (KPW)	Odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem Części Projektu po stronie Wykonawcy, w tym za identyfikację ryzyka. Podejmuje wszystkie kluczowe decyzje dotyczące ryzyka dla Części Projektu w zakresie posiadanych uprawnień m.in.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Identyfikowanie obszarów zagrożeń związanych z realizacją Części Projektu; ■ Gromadzenie informacji o ryzyku Części Projektu; ■ Prowadzenie wewnętrznego Rejestru ryzyka Wykonawcy dotyczącego Części Projektu (przy wsparciu BWP po stronie Wykonawcy); ■ Wyznaczanie Właściciela ryzyka po stronie Wykonawcy; ■ Zapewnienie analizy i oceny ryzyka Części Projektu; ■ Zapewnienie monitorowania i kontroli ryzyka Części Projektu; ■ Podejmowanie decyzji dotyczących proponowanych reakcji na ryzyko Części Projektu po stronie Wykonawcy; ■ Akceptacja rekomendowanych reakcji na ryzyko Części Projektu po stronie Wykonawcy;

Rola	Obowiązki
	<ul style="list-style-type: none"> Weryfikacja prawidłowości wykonania reakcji na ryzyko Części Projektu po stronie Wykonawcy; <p>Podjmuje kluczowe decyzje dotyczące ryzyka projektowego na poziomie Części po stronie Wykonawcy w zakresie posiadanych uprawnień m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eskalacja ryzyka wewnętrznego na poziom Projektu – zgłoszenie KP ryzyka zidentyfikowanego wcześniej jako wewnętrzne ryzyko Wykonawcy; Uczestniczenie w ocenie i kontroli ryzyka projektowego; Opracowanie propozycji i wskazanie rekomendacji reakcji na ryzyko; Realizacja wybranych reakcji na ryzyko po stronie Wykonawcy; Weryfikacja prawidłowości wykonania reakcji na ryzyko po stronie Wykonawcy.
Analitik Ryzyka	<p>Wskazywany przez KP/KPW i odpowiedzialny za wykonanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Szczegółowej analizy ryzyka; Opracowanie propozycji reakcji na ryzyko; Wskazanie rekomendacji reakcji na ryzyko.
Właściciel Ryzyka	<p>Wskazywany przez KP/KPW. Osoba najlepiej predysponowana do bieżącego monitorowania ryzyka. Może to być osoba odpowiedzialna za wdrożenie Planu Przeciwdziałania lub Planu Rezerwowego dla ryzyka. Odpowiedzialna m.in. za:</p> <ul style="list-style-type: none"> Przeprowadzenie oceny ryzyka; Realizację wybranych reakcji na ryzyko; Monitorowanie stanu ryzyka oraz zmian jego parametrów; Inicjowanie zamknięcia ryzyka.
Członkowie Zespołów (CZ)	<ul style="list-style-type: none"> Identyfikowanie i zgłaszanie ryzyka na poziomie Części i Projektu; Wsparcie Właściciela i Analitika Ryzyka w przeprowadzaniu analizy i oceny ryzyka oraz opracowaniu propozycji reakcji na ryzyko; Realizacja wybranych reakcji na ryzyko.
Biuro Wsparcia Projektu (BWP)	<p>BWP KZGW wspiera KP w zarządzaniu ryzykiem m.in. przez.:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dokonywanie formalnej weryfikacji zgłoszenia ryzyka na poziomie Projektu; Uczestnictwo w spotkaniach omawiających ryzyko; Prowadzenie rejestru ryzyka w narzędziu ePMO (rejestracja, utrzymanie i aktualizacja) na poziomie Projektu; Identyfikowanie ryzyka wymagającego eskalacji na poziom organizacji; Monitorowanie przebiegu procesu zarządzania ryzykiem. <p>BWP po stronie Wykonawcy wspiera KP w zarządzaniu ryzykiem wewnętrznym Wykonawcy (rejestrowanym na poziomie Części).</p>

Poniższy schemat zawiera podsumowanie ról i zakresów odpowiedzialności w procesie zarządzania ryzykiem.

tab.3.2 Odpowiedzialności i uczestnictwo w procesie zarządzania ryzykiem

	Identyfikacja Ryzyka	Zgłoszenie Ryzyka	Rejestracja Ryzyka	Kwalifikacja Ryzyka	Analiza Ryzyka	Wybór rozwiązania	Monitorowanie
Komitet Sterujący Projektu	O	U	-	-	-	O	U
Kierownik Projektu	O	O	-	O	-	O	U
Kierownik Grupy Planistycznej Obszarów Dorzeczy	O	O	-	U	-	U	U

	Identyfikacja Ryzyka	Zgłoszenie Ryzyka	Rejestracja Ryzyka	Kwalifikacja Ryzyka	Analiza Ryzyka	Wybór rozwiązania	Monitorowanie
Kierownicy Grup Planistycznych Regionów Wodnych	O	O	-	U	-	U	U
Kierownik Projektu Wykonawcy	O	O	-	O	-	O	U
Biuro Wsparcia Projektu	O	O	O	U	U	U	U
Analitik Ryzyka	-	-	-	-	O	U	-
Właściciel Ryzyka	-	-	-	-	U	U	O
Członkowie Zespołów	O	O	-	-	U	U	-
Uczestnik Projektu	O	O	-	-	-	-	-

gdzie:

O – odpowiedzialny,

U – uczestniczy.

3.1.1 Odpowiedzialność

Za zarządzanie ryzykiem w Projekcie odpowiedzialny jest Kierownik Projektu (KP) wspomagany w działaniu przez Kierownika GPOD oraz Kierowników GPRW. W przypadku, kiedy decyzje dotyczące ryzyka na poziomie Projektu wykraczają poza uprawnienia KP ryzyko wymaga eskalacji na poziom organizacji (ryzyko strategiczne).

Za zarządzanie ryzykiem na poziomie Części Projektu odpowiedzialny jest Kierownik Projektu Wykonawcy (KPW). W przypadku, kiedy decyzje dotyczące ryzyka na poziomie Części Projektu wykraczają poza uprawnienia KPW ryzyko wymaga eskalacji na poziom Projektu.

3.2 Statusy ryzyka

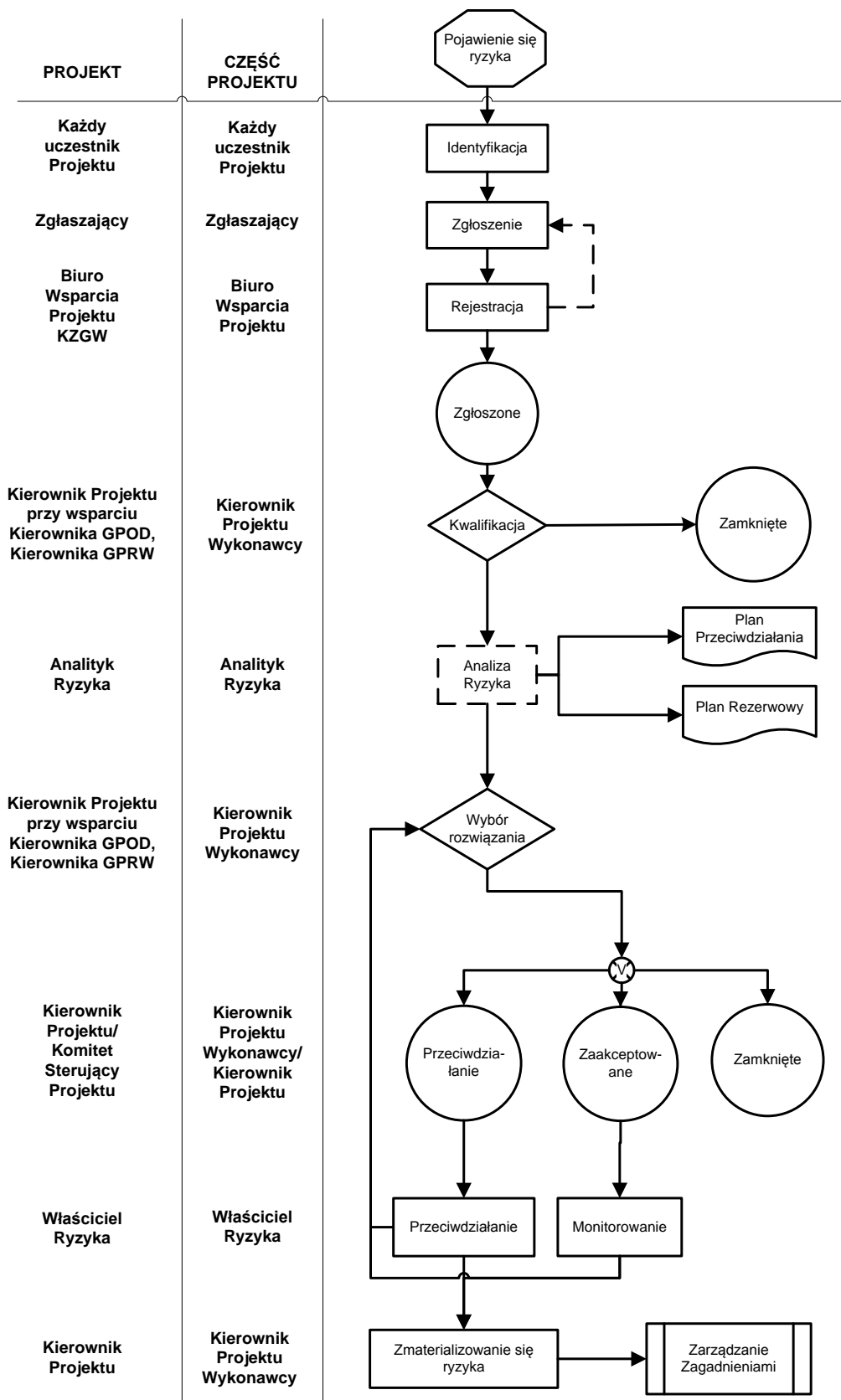
tab. 3.2 Statusy ryzyka

Nazwa statusu ogólnego	Nazwa statusu szczegółowego	Szczegółowy status poprzedzający	Osoba podejmująca decyzję		Znaczenie
			Część Projektu	Projekt	
Otwarte	Zgłoszone	Brak	BWP Wyk.	BWP KZGW	Zgłoszenie, które przeszło pozytywnie weryfikację

Nazwa statusu ogólnego	Nazwa statusu szczegółowego	Szczegółowy status poprzedzający	Osoba podejmująca decyzję		Znaczenie
			Część Projektu	Projekt	
					formalną i zostało zarejestrowane w Rejestrze ryzyka.
Otwarte	Otwarte	Zgłoszone	KPW	KP	Ryzyko, które pozytywnie przeszło etap kwalifikacji przez KP/KPW, tj. zostało skierowane do szczegółowej analizy.
Zamknięte	Odrzucone	Zgłoszone	KPW	KP	Ryzyko, które decyzją KP/KPW zostało ocenione jako nie dotyczące odpowiednio Projektu/ Części Projektu.
Otwarte	Eskalowane	Zgłoszone / Otwarte / Przeciwdziałanie	KPW	KP	Ryzyko, wobec którego decyzja przekracza kompetencje KPW/ KP. Ryzyko takie zostaje eskalowane odpowiednio do KP/KSP.
Otwarte	Przeciwdziałanie	Otwarte/ Eskalowane/ Zaakceptowane	KPW/ KP/	KP/ KSP	Ryzyko, wobec którego podjęto decyzję o realizacji Planu Przeciwdziałania.
Zamknięte	Zaakceptowane	Otwarte/ Eskalowane/ Przeciwdziałanie	KPW	KP	Ryzyko, które mieści się w tolerancji ryzyka dla danego ryzyka w Projekcie. Ryzyko takie musi być stale monitorowane.
Zamknięte	Zamknięte	Zaakceptowane/ Przeciwdziałanie/ Eskalowane/ Otwarte	KPW	KP	Ryzyko, które po etapie przeciwdziałania lub monitorowania przestaje zagrażać Projektowi/ Części Projektu.

3.3 Diagram przebiegu procesu

rys. 3.1 Schemat procesu zarządzania ryzykiem



3.4 Opis procesu zarządzania ryzykiem

3.4.1 Identyfikacja ryzyka

Każdy uczestnik Projektu jest odpowiedzialny za identyfikowanie ryzyka. Szczególna odpowiedzialność za identyfikację ryzyka spoczywa na KPW, KP, Kierowniku GPOD, Kierownikach GPRW.

3.4.2 Zgłoszenie ryzyka

Każda osoba biorąca udział w Projekcie może zgłosić ryzyko.

Zgłoszenie ryzyka następuje poprzez wypełnienie w wersji elektronicznej szablonu Zgłoszenia Ryzyka, który stanowi Załącznik nr 1 do niniejszej procedury. Wypełniony formularz powinien zostać przesłany w formie elektronicznej (edytowalnej):

- w przypadku ryzyka zgłaszanego na poziomie Projektu – do BWP KZGW na adresy [redacted] oraz wydzial.op@kzgw.gov.pl;
- w przypadku ryzyka zgłaszanego na poziomie Części – na adres odpowiedniego KPW oraz BWP Wykonawcy, opcjonalnie do wiadomości [redacted] oraz wydzial.op@kzgw.gov.pl (aktualna lista adresów uczestników Projektu jest utrzymywana jako załącznik 4 do Planu Komunikacji).

W ramach zgłoszenia wymagane jest podanie poniższych informacji:

- opis ryzyka;
- nazwisko zgłaszającego;
- Zadanie, którego dotyczy i/lub informację, że dotyczy całego Projektu lub Części;
- wstępną ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz wpływu ryzyka na Część i/lub Projekt;
- propozycję Planu Przeciwdziałania;
- propozycję Planu Rezerwowego (dla ryzyka o wadze 16);
- datę zgłoszenia;
- horyzont czasowy ryzyka, tj. okres, w którym możliwe jest zmaterializowanie się ryzyka.

3.4.3 Rejestracja ryzyka

BWP KZGW (w przypadku wewnętrznego ryzyka Wykonawcy – BWP Wykonawcy) po weryfikacji poprawności formalnej zgłoszenia, rejestruje ryzyko w Rejestrze ryzyka ze statusem ogólnym „Otwarte” i szczegółowym „Zgłoszone”.

Zgłoszenia niespełniające wymagań formalnych są zwracane do zgłaszającego w celu uzupełnienia wraz ze wskazaniem braków formalnych. Następuje powrót do pkt. 3.4.2 - „Zgłoszenie ryzyka”.

Rejestr ryzyka prowadzony jest w narzędziu ePMO. Ryzyko może być rejestrowane na różnych poziomach: Projektu lub jego Części. Ponadto ryzyko eskalowane z poziomu Projektu może być rejestrowane na poziomie organizacji (ryzyko strategiczne).

Każde ryzyko rejestrowane na poziomie Części jest ryzykiem wewnętrznym Wykonawcy, które jest również dostępne do wglądu dla Zamawiającego. Każde ryzyko rejestrowane na poziomie Projektu jest ryzykiem zewnętrznym, projektowym.

Ryzyko wewnętrzne Wykonawcy jest widoczne dla samego Wykonawcy odpowiedniej Części i dla Zamawiającego.

Ryzyko na poziomie Części może być eskalowane wyżej na poziom Projektu.

3.4.4 Kwalifikacja ryzyka

Wszystkie zgłoszone oraz niezamknięte ryzyka projektowe omawiane są w trakcie Spotkań Kierownictwa Projektu, na których KP decyduje, czy zgłoszone ryzyko rzeczywiście występuje i czy dotyczy Projektu.

Podobnie na poziomie Części, wszystkie zgłoszone oraz niezamknięte ryzyka omawiane są w trakcie spotkań poświęconych m.in. zarządzaniu ryzykiem, na których KPW decyduje, czy zgłoszone ryzyko rzeczywiście występuje i czy dotyczy Części Projektu. Kiedy KPW podejmie decyzję o konieczności powiadomienia Zamawiającego o występowaniu jakiegoś ryzyka dotyczącego poszczególnych Części Projektu, zostaje ono eskalowane na poziom Projektu.

W przypadku, kiedy na poszczególnych poziomach zapadnie decyzja, że dane ryzyko już nie występuje, zostanie ono zamknięte (w Rejestrze ryzyka zaznaczony zostanie wówczas status „Zamknięte”).

Natomiast w przypadku otwarcia ryzyka odpowiednio: projektowego KP, a dotyczącego Części KPW, wyznacza Właściciela Ryzyka, któremu zleca ocenę ryzyka oraz opcjonalnie Analityka Ryzyka, któremu zleca szczegółową analizę oraz wyznacza termin jej wykonania. Szczegółowa analiza ryzyka jest krokiem opcjonalnym.

Właściciel Ryzyka, dokonuje oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu na Projekt i/lub jego Część. Następnie odpowiednio do poziomu ryzyka KP lub KPW weryfikuje wynik analizy (jeżeli została zlecona) i podejmuje decyzję o przyjętych wartościach prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu na Projekt i/lub jego Część.

Wpływ ryzyka jest oceniany w czterostopniowej skali, według poniższych zasad:

- 1 – Akceptowalny;
- 2 – Niski;
- 3 – Wysoki;
- 4 – Krytyczny.

Ryzyko o krytycznym wpływie to takie, które może bezpośrednio spowodować niepowodzenie wdrożenia Projektu i/lub jego Części.

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka jest również oceniane przy użyciu czterostopniowej skali:

- 1 – Niskie – do 25%;
- 2 – Średnie – od 26% do 50%;
- 3 – Wysokie – od 51% do 75%;
- 4 – Bardzo wysokie – powyżej 75%.

Waga ryzyka tj. iloczyn ocen prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego ewentualnego wpływu na Części Projektu/ Projekt służy do oceny wagi ryzyka, według poniższej tabeli:

tab. 3.3 Matryca wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka

Prawdopodobieństwo	4	Bardzo wys. - pow. 75%	4	8	12	16
	3	Wysokie - od 51% do 75%	3	6	9	12
	2	Średnie - od 26% do 50%	2	4	6	8
	1	Niskie - do 25%	1	2	3	4
			Akceptowalny	Niski	Wysoki	Krytyczny
			1	2	3	4
			Wpływ			

Ryzyko z iloczynem o wartości poniżej 9 jest monitorowane, nie wymaga jednak przygotowania Planu Przeciwdziałania. Przygotowanie Planu Przeciwdziałania w najprostszej formie zalecane jest jednak w każdym przypadku. Plan Przeciwdziałania obowiązkowo sporządzany jest dla ryzyka o wadze równej lub większej niż 9 (obowiązek przygotowania Planu Przeciwdziałania występuje niezależnie od faktu, czy została zlecona szczegółowa analiza ryzyka). Forma Planu Przeciwdziałania może być bardzo zróżnicowana i zależy od specyfiki każdego przypadku. Zawsze jednak powinien on określać takie aspekty, jak:

- opis działania, które powinno zostać przedsięwzięte w celu przeciwdziałania ryzyku;
- osobę lub osoby odpowiedzialne za realizację powyższego działania;
- ramy czasowe działania;
- nakłady na zasoby (w tym ludzkie), niezbędne do realizacji działania.

W szczególności Plan Przeciwdziałania może być propozycją nowego Zadania w ramach Projektu lub jego Części.

Właściciel Ryzyka jest zobowiązany do niezwłocznego powiadomienia odpowiednio KPW/KP o każdym ryzyku, którego waga osiągnie co najmniej wartość 12. KPW/KP podejmie wówczas decyzję o konieczności poinformowania o tym odpowiednio KP/KSP.

Dla każdego ryzyka o wartości wagi 16 oprócz Planu Przeciwdziałania należy opracować Plan Rezerwowy (tzn. plan działań w sytuacji, kiedy ryzyko się zmaterializuje; obowiązek przygotowania Planu Rezerwowego dla ryzyka o wadze 16 występuje niezależnie od faktu, czy została zlecona szczegółowa analiza ryzyka). Plan Rezerwowy zostanie wprowadzony w życie w sytuacji zmaterializowania się ryzyka. W takiej sytuacji ryzyko staje się zagadnieniem. Plan Rezerwowy powinien precyzować działania, które będą przedsięwzięte w momencie zmaterializowania się ryzyka, w szczególności:

- opis działania, które powinno zostać przedsięwzięte;
- osobę lub osoby odpowiedzialne za realizację powyższego działania;
- ramy czasowe działania;
- nakłady na zasoby (w tym ludzkie) niezbędne do realizacji działania.

W szczególności Plan Rezerwowy może przedstawiać Zadanie, które należy zrealizować. Dodatkowo Plan Rezerwowy powinien także opisywać wpływ, jaki będzie miało zmaterializowanie się ryzyka na harmonogram, budżet i zakres Projektu, poszczególnych Części Projektu oraz inne dokumenty zarządcze Projektu. Plan Rezerwowy powinien również zawierać opis wymaganych zmian w innych dokumentach zarządczych Projektu.

Na etapie kwalifikacji każde ryzyko powinno mieć przydzielonego Właściciela Ryzyka, czyli osobę odpowiedzialną za monitorowanie stanu ryzyka oraz opcjonalnie Analityka Ryzyka, czyli osobę odpowiedzialną za szczegółową analizę ryzyka i opracowanie Planu Przeciwdziałania i/lub Planu Rezerwowego (jeżeli nie zostanie powołany Analitik Ryzyka, odpowiedzialność za przygotowanie tych dokumentów spoczywa na Właścicielu Ryzyka). Właściciel Ryzyka może być jednocześnie Analitykiem Ryzyka.

Właściciel Ryzyka przekazuje niezbędne informacje z monitoringu/przeglądu odpowiednio KP lub KPW, który podejmuje decyzję dotyczącą aktualnej kwalifikacji ryzyka. Odpowiednio KP lub KPW przekazuje tę decyzję wraz z niezbędnymi informacjami do BWP w celu aktualizacji Rejestru ryzyka.

3.4.5 Analiza ryzyka (opcjonalnie)

Celem szczegółowej analizy ryzyka jest identyfikacja następujących aspektów:

- zakresu zagrożonych produktów Projektu;
- wpływu na jakość zagrożonych produktów Projektu;
- opóźnień w harmonogramie Projektu;
- przekroczenia budżetu Projektu;
- zasobów ludzkich i nakładów pracy wymaganych dla wdrożenia planów przeciwdziałania ryzyku.

Wyniki analizy muszą zostać udokumentowane. Wykonanie analizy i przedstawienie wyników powinno zostać zakończone i przekazane do BWP w celu wprowadzenia do Rejestru ryzyka w ePMO w ciągu maksimum 5 dni roboczych od dnia zlecenia przeprowadzenia analizy ryzyka.

W wyniku analizy może zostać podjęta decyzja o opracowaniu, zgodnie z regułami opisanymi w 3.4.4, następujących dokumentów:

- Planu Przeciwdziałania Ryzyku;
- Planu Rezerwowego.

3.4.6 Wybór rozwiązania

Szczegółowa analiza przygotowana w poprzednim kroku zostanie poddana ocenie odpowiednio KP/KPW.

Na podstawie analizy ryzyka KP lub KPW może zdecydować o:

- akceptacji ryzyka bez podejmowania dalszych działań; w takim przypadku ryzyko będzie stale monitorowane;
- wyborze jednego z rozwiązań opracowanego w celu przeciwdziałania ryzyku zgodnie z możliwymi reakcjami na ryzyko tj.:
 - unikaniem ryzyka – zmiana któregoś z aspektów Projektu tak, aby ryzyko nie mogło zaistnieć;
 - redukowaniem ryzyka – działanie pro-aktywne zmierzające do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka poprzez zastosowanie jakiejś formy sterowania, bądź ograniczenie wpływu zdarzenia w przypadku jego wystąpienia;

- przeniesieniem – przerzucenie odpowiedzialności za skutki finansowe wystąpienia ryzyka na stronę trzecią np. ubezpieczyciela, bądź w formie klauzul umownych, np.: odszkodowanie umowne w przypadku opóźnień; oraz
 - przygotowaniem Planu Rezerwowego.
- zamknięciu ryzyka, gdy ryzyko przestanie zagrażać Części/ Projektowi;
 - skierowaniu go do KSP/KP w sytuacji, gdy rozwiązania opracowane w celu przeciwdziałania wystąpienia ryzyka przekraczają możliwości decyzyjne odpowiednio KP/KPW;
 - poinformowaniu Instytucji Zarządzającej o możliwości realizacji szans związanych z ewentualnymi oszczędnościami osiągniętymi w Projekcie.

KPW powinien stwierdzić czy ryzyko omawiane w ramach danej Części wykracza poza jego ramy, a w szczególności, czy stanowi zagrożenie dla Projektu. Dodatkowo w pewnych przypadkach KPW może stwierdzić, że dane Ryzyko dotyczące jednej z Części dotyczy także innych Części w ramach Projektu. Dlatego bardziej efektywne będzie podjęcie wspólnego przeciwdziałania ryzyku z poziomu Projektu, zamiast osobno w ramach poszczególnych Części Projektu. W takich przypadkach decyzją KPW ryzyko zostaje eskalowane na poziom Projektu.

Podobnie KP przy udziale Kierownika GPOD, Kierowników GPRD i Właściciela Ryzyka może stwierdzić, że ryzyko omawiane w ramach Projektu wykracza poza jego ramy i dotyczy również innych projektów realizowanych przez Zamawiającego. Wówczas bardziej efektywne będzie podjęcie wspólnego przeciwdziałania ryzyku z poziomu organizacji. W takich przypadkach ryzyko zostaje eskalowane na poziom organizacji (ryzyko strategiczne).

3.4.7 Przeciwdziałanie

Na podstawie rekomendacji Właściciela Ryzyka, KPW lub KP podejmuje decyzję w zakresie przeciwdziałania wystąpieniu ryzyka. W szczególnych przypadkach, gdy rozwiązania opracowane w celu przeciwdziałania wystąpieniu ryzyka na poziomie Projektu przekraczają możliwości decyzyjne/uprawnienia KP, może on skierować taką decyzję do KSP. W przypadku, gdy rozwiązania opracowane w celu przeciwdziałania wystąpienia Ryzyka na poziomie Części przekraczają możliwości decyzyjne/uprawnienia KPW, może on skierować taką decyzję do KP.

Czynności związane z przeciwdziałaniem wystąpieniu ryzyka rozpoczynają się po podjęciu decyzji przez, odpowiednio do poziomu ryzyka KPW lub KP. Czynności te są monitorowane przez wyznaczonego Właściciela Ryzyka. Właściciel Ryzyka jest odpowiedzialny za bieżące informowanie KPW lub KP o postępie prac w obszarze przeciwdziałania wystąpieniu ryzyka. Postęp prac jest omawiany podczas spotkań poświęconym zarządzaniu ryzykiem i zagadnieniami. Gdy czynności związane z przeciwdziałaniem wystąpieniu ryzyka zostaną zakończone, wówczas Właściciel Ryzyka przekazuje informacje do KPW lub KP do oceny, czy ryzyko nie stanowi już zagrożenia dla Części, Projektu. KPW lub KP podejmuje decyzję odnośnie ryzyka zgodnie z zasadami punktu 3.4.6 „Wybór rozwiązania”. W szczególnych przypadkach ryzyko może wymagać podjęcia dodatkowych czynności zaradczych i zostać ponownie skierowane do kroku „Przeciwdziałanie”.

3.4.8 Monitorowanie

Właściciel Ryzyka jest zobowiązany do regularnego przeglądania i aktualizacji powierzonego mu ryzyka w celu stwierdzenia, czy wymaga ono zmiany kwalifikacji. Ryzyko monitorowane jest aż do momentu wyeliminowania ryzyka (zamknięcia), bądź do przekształcenia ryzyka w zagadnienie, w przypadku, gdy ryzyko się zmaterializuje.

Ponadto każde ryzyko o wadze poniżej 9 podlega stałej czynności monitorowania, za które odpowiedzialny jest Właściciel Ryzyka. Możliwa jest sytuacja, iż w wyniku monitorowania zmieni się wcześniejsza ocena ryzyka, w szczególności podjęta zostanie decyzja przez KPW lub KP (według zasad kroku 3.4.6) o podjęciu przeciwdziałania.

3.4.9 Zmaterializowanie się ryzyka

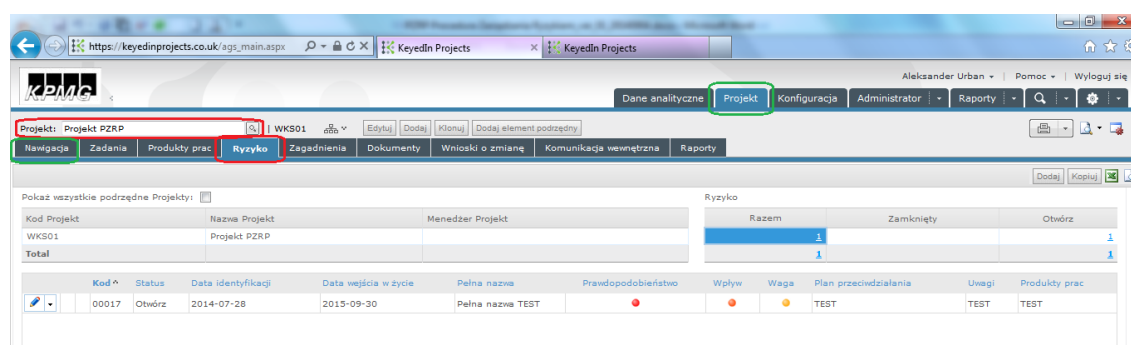
W momencie, gdy pomimo wykonywania czynności związanych z przeciwdziałaniem, ryzyko się zmaterializuje, staje się ono zagadnieniem, którego obsługę reguluje Procedura zarządzania zagadnieniami.

4 Ujęcie procesu zarządzania ryzykiem w ePMO

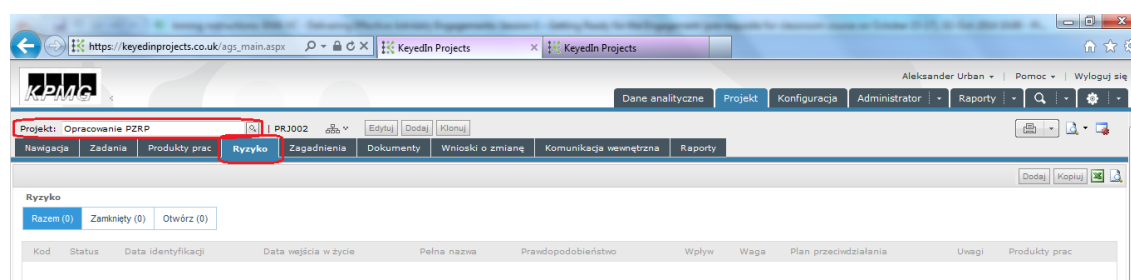
Definicja ryzyka jest możliwa na poziomach Projektu i jego Części. Wybór poziomu dokonywany jest w zakładce „Projekt: Nawigacja” bądź z listy wybieralnej dostępnej z lewej strony nad podzakładkami w zakładce „Projekt”. Odpowiednio dane dotyczące ryzyka Projektu i jego Części znajdują się w zakładce „Ryzyko”.

Ponadto ryzyko eskalowane z poziomu Projektu może być rejestrowane na poziomie organizacji (ryzyko strategiczne).

rys. 4.1 Widok zakładki Ryzyko na poziomie Projektu

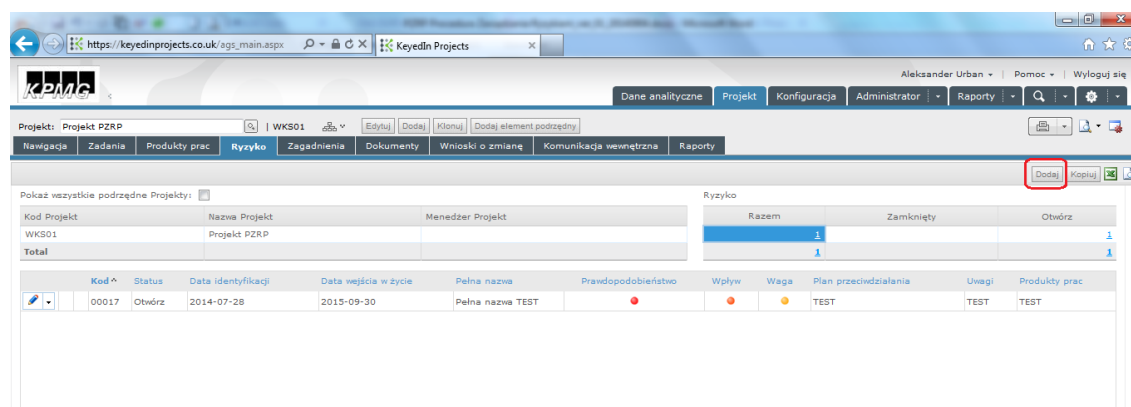


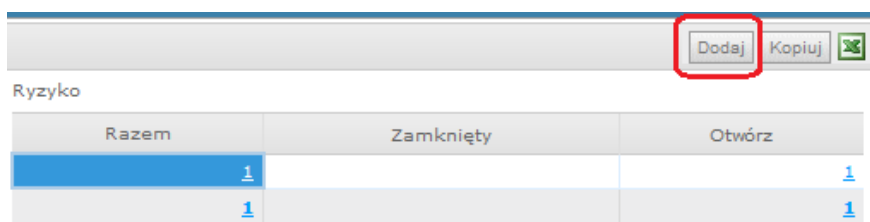
rys. 4.2 Widok zakładki Ryzyko na poziomie Części Projektu



Rejestracja ryzyka odbywa się odpowiednio na poziomach: Projektu lub jego Części w zakładce „Ryzyko” przez wybór opcji „Dodaj”.

rys. 4.3 Otwieranie nowego ryzyka



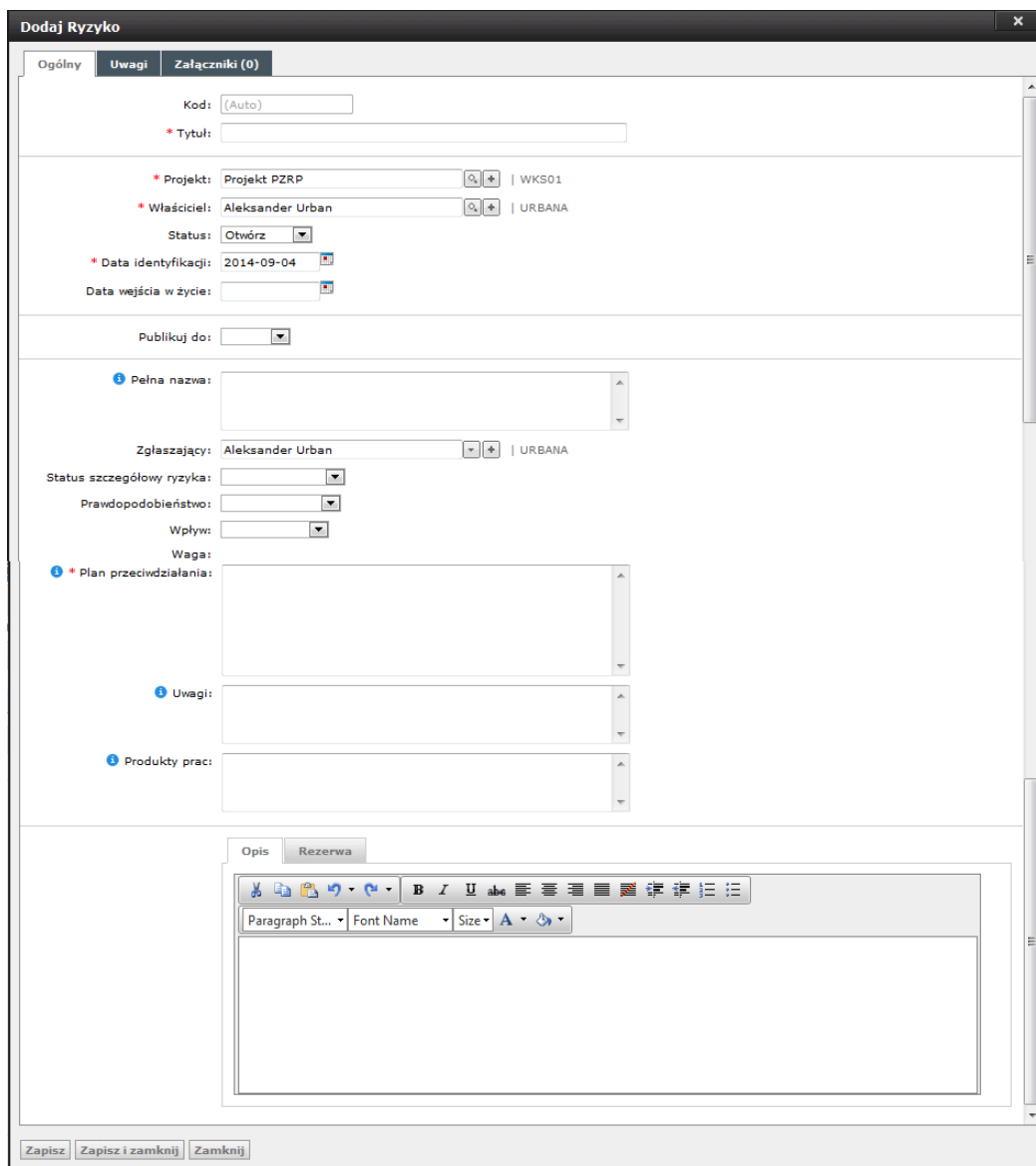


Ryzyko

Razem	Zamknięty	Otwórz
1		1
1		1

Pojawi się wówczas okno rejestrujące ryzyko, w którym należy wypełnić niezbędne informacje.

rys. 4.4 Okno rejestracji nowego ryzyka



Dodaj Ryzyko

Ogólny Uwagi Załączniki (0)

Kod: (Auto)

* Tytuł:

* Projekt: Projekt PZRP | WKS01

* Właściciel: Aleksander Urban | URBANA

Status: Otwórz

* Data identyfikacji: 2014-09-04

Data wejścia w życie:

Publikuj do:

Pełna nazwa:

Zgłaszający: Aleksander Urban | URBANA

Status szczegółowy ryzyka:

Prawdopodobieństwo:

Wpływ:

Waga:

* Plan przeciwdziałania:

Uwagi:

Produkty prac:

Opis Rezerwa

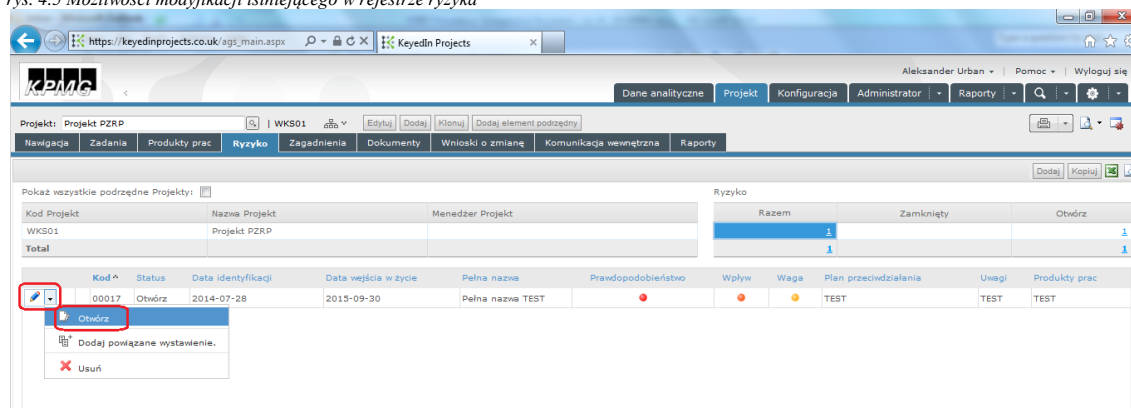
Zapisz Zapisz i zamknij Zamknij

Po wypełnieniu formularza należy zapisać informacje przez wybranie opcji „Zapisz i zamknij”.

Aktualizacja i rejestracja zmian kwalifikacji czy innych parametrów ryzyka dokonywana jest przez wybór zaznaczonej poniżej ikony „Edytuj” widocznej przy każdym zdefiniowanym ryzyku,

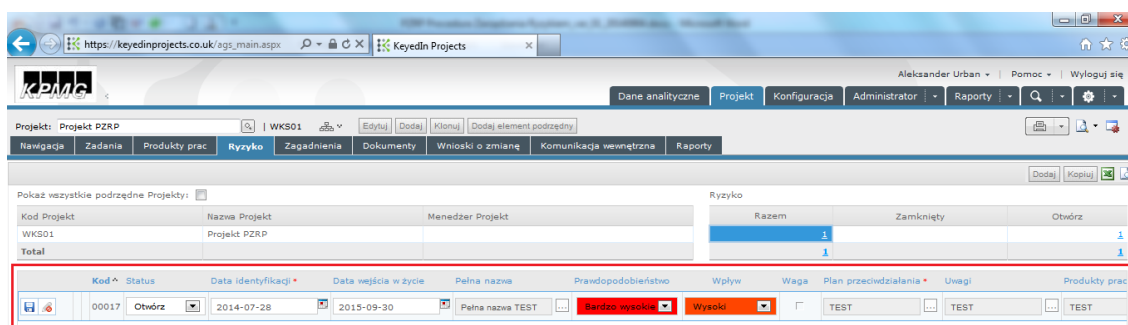
lub – w celu dokonania szczegółowych zmian – poprzez wybór opcji „Otwórz” dostępnej z listy rozwijalnej przy ikonie „Edytuj”.

rys. 4.5 Możliwości modyfikacji istniejącego w rejestrze ryzyka

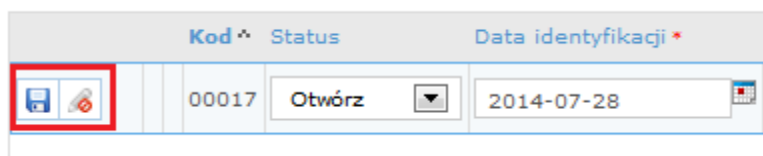


Po wybraniu opcji „Edytuj” (uproszczona edycja) wskazane ryzyko przechodzi w stan edycji:

rys. 4.6 Edycja istniejącego w rejestrze ryzyka w trybie uproszczonym



Zapisanie zmienionych informacji dokonuje się poprzez wybór ikony dyskiety, anulowanie zmian poprzez wybór przekreślonego ołówka:

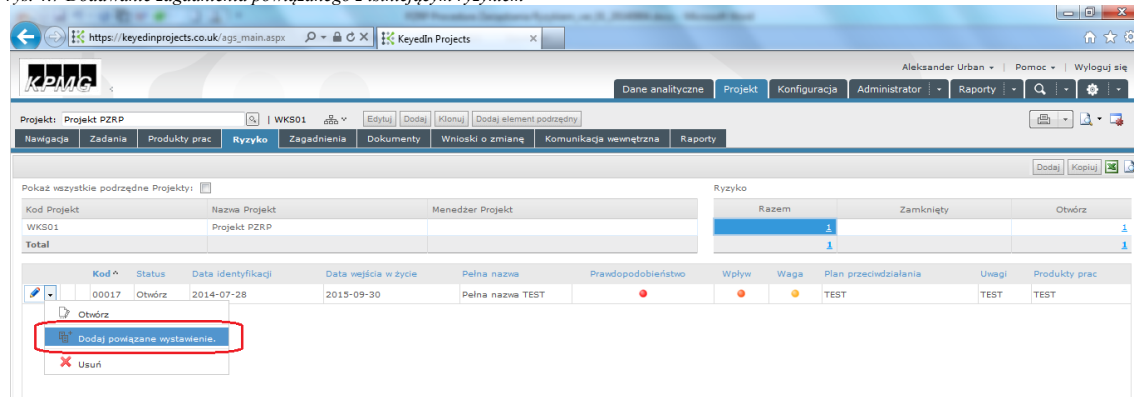


Po wybraniu opcji „Otwórz” z listy rozwijalnej przy ikonie „Edytuj” pojawi się formularz umożliwiający dokonanie niezbędnych zapisów, analogiczny w swojej strukturze do formularza dodawania ryzyka przedstawionego na rys. 4.4. Po dokonaniu zmian należy zapisać informacje przez wybranie opcji „Zapisz i zamknij”.

Przekształcenie zmaterializowanego ryzyka w zagrożenie dokonywane jest przez wybór opcji „Dodaj powiązane wystawienie” z listy rozwijalnej przy ikonie „Edytuj”.

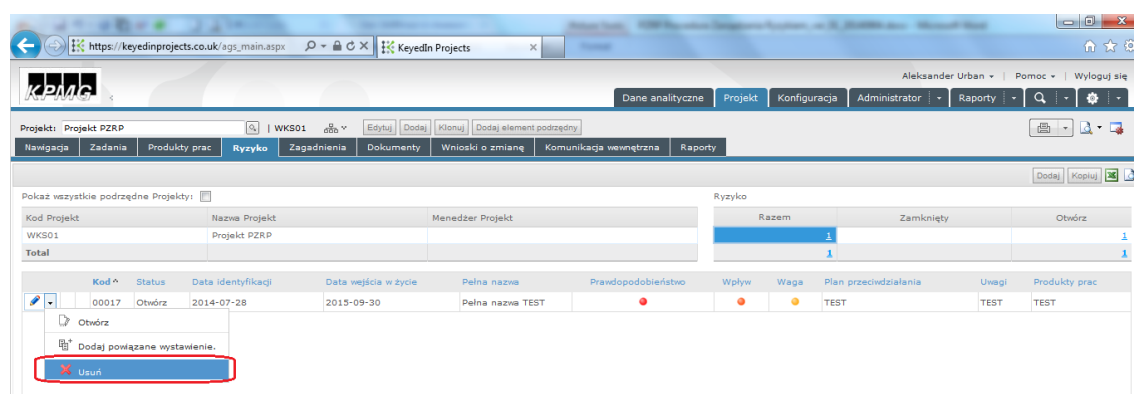
*Projekt: Wsparcie przygotowania krajowych dokumentów planistycznych w zakresie polityki ochrony środowiska
zapewniających skuteczną realizację polityki spójności – Etap II*

rys. 4.7 Dodawanie zagadnienia powiązanego z istniejącym ryzykiem



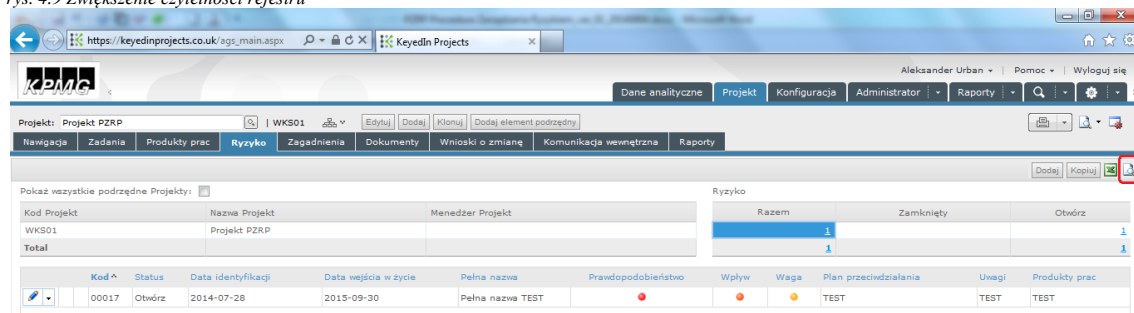
W przypadku pomyłki możliwe jest usunięcie błędnie wypełnionego formularza przez wybór opcji „Usuń” z listy rozwijalnej przy ikonie „Edytuj”.

rys. 4.8 Usuwanie błędnie zgłoszonego ryzyka



Zwiększenie czytelności rejestru ryzyka na ekranie ePMO możliwe jest poprzez szybki podgląd szczegółów ryzyka w osobnym oknie, uzyskiwany przez wybór poniższej ikony.

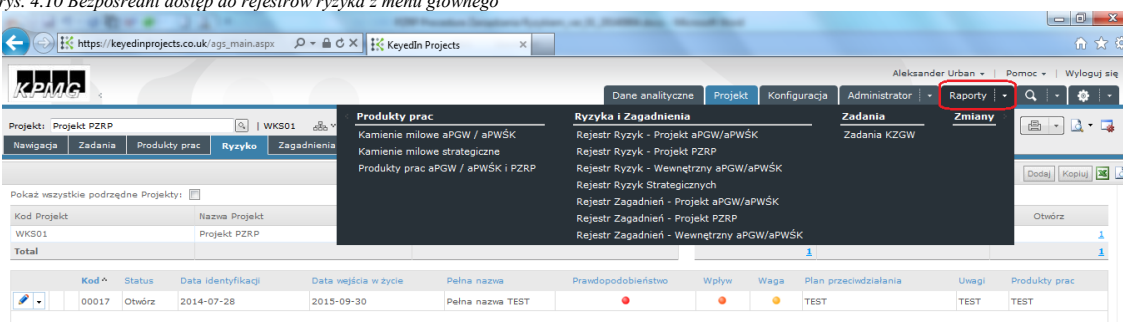
rys. 4.9 Zwiększenie czytelności rejestru



Bezpośredni dostęp do Rejestrów ryzyka możliwy jest przez wybór zakładki Raporty.

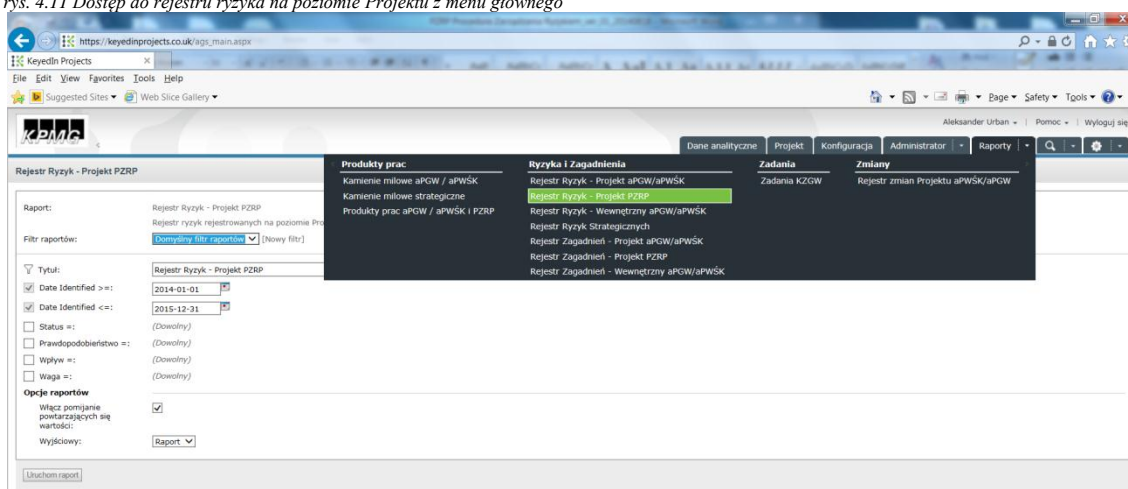
*Projekt: Wsparcie przygotowania krajowych dokumentów planistycznych w zakresie polityki ochrony środowiska
zapewniających skuteczną realizację polityki spójności – Etap II*

rys. 4.10 Bezpośredni dostęp do rejestrów ryzyka z menu głównego



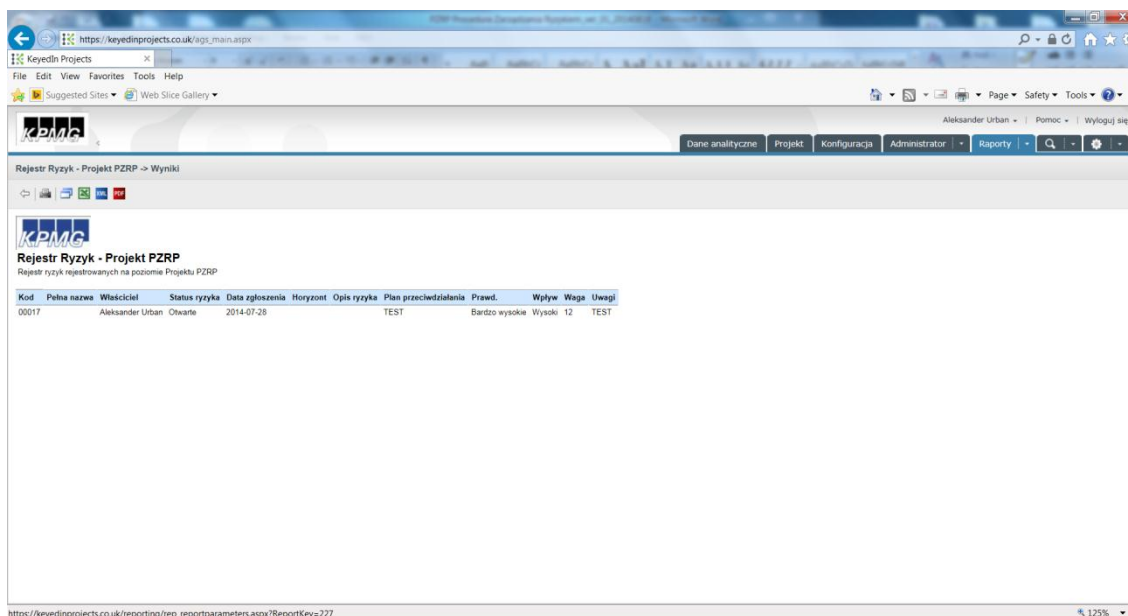
Dostęp do Rejestru ryzyka na poziomie Projektu uzyskiwany jest przez wybór „Rejestr Ryzyk - Projekt PZRP” i wybór opcji „Uruchom raport”.

rys. 4.11 Dostęp do rejestru ryzyka na poziomie Projektu z menu głównego



Wówczas pojawi się okno Rejestru ryzyka na poziomie Projektu (wynik wybranego raportu).

rys. 4.12 Rejestr ryzyka na poziomie Projektu – ekran wynikowy



5 Załączniki

W procesie zarządzania ryzykiem wykorzystywane będzie pomocnicze narzędzie, będące załącznikiem do procedury:

- Załącznik 1 – Szablon Zgłoszenia Ryzyka.