

Šardice

Metodika pro řízení rizik projektových záměrů



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ACSA

Červenec 2019

© Tento dokument je majetkem obce Šardice. Jakákoli reprodukce je možná pouze za použití řádného citování dokumentu a se souhlasem obce Šardice.

Doplňující informace lze získat na ObÚ Šardice:

Blažena Galiová

Obecní úřad Šardice

Šardice 601

696 13 Šardice

tel.: +420 518 624 525

e-mail: mertova@sardice.cz

Metodika byla vypracována v rámci projektu „Šardice = kvalitní úřad otevřený občanům“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/16_033/0002863. Tuto metodiku vzala na vědomí Rada obce Šardice usnesením č. R25/19-76b dne 25. 11. 2019.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Obsah

Úvod	3
1. Základní pojmy	3
2. Identifikace rizik v předprojektové fázi	4
Postup.....	4
3. Analýza rizik v rámci podrobného plánování projektu.....	5
Postup.....	5
Hranice Akceptovatelné hodnoty rizik projektů.....	6
4. Řízení rizik v realizační fázi projektu.....	7
Seznam zkratk.....	8



Úvod

Tato metodika popisuje způsob, jakým budou řízena rizika projektových záměrů na obecním úřadu (OÚ) Šardice. Metodika vychází z analýzy uskutečněných projektů a z identifikovaných slabých stránek praxe úřadu.

Rizika projektových záměrů jsou na úřadě řízena dvouúrovňově. Na úrovni základního zhodnocení projektového záměru, před jeho schválením do podrobného plánování a později i realizace, se identifikují hlavní rizikové faktory spojené s realizací doporučené varianty (cesty / způsobu) řešení projektového cíle. Tyto rizikové faktory slouží managementu jako další podklad k rozhodnutí, zda navrhovaný způsob realizace projektového záměru dále zpracovávat (formálně založit projekt a podrobně jej naplánovat) či nikoliv. Po schválení projektového záměru k podrobnému plánování (respektive na konci fáze plánování) se již realizuje podrobná analýza projektových rizik vycházející z metody RIPRANTM s hodnocením, zda je aktuální míra rizikovitosti záměru pro OÚ Šardice akceptovatelná či nikoliv.

Akceptovatelná míra (hodnota) rizikovitosti projektového plánu je dána touto metodikou.

Metodika zpřesňuje a doplňuje postupy a doporučení zmiňované v následujících dokumentech:

1. Strategický plán obce Šardice 2018–2030.
2. Akční plán obce Šardice 2018–2022.
3. Směrnice obce Šardice č. 3/2019 k zabezpečení provedení Strategického plánu rozvoje obce.
4. Manuál tvorby a implementace dokumentů obce Šardice.

1. Základní pojmy

Riziko – nejistá událost, která souvisí s realizací projektového záměru a může je negativně ovlivnit či může ohrozit OÚ Šardice. Riziko se dále rozpadá na **Hrozby** (příčiny problémů na projektu) a jejich **Scénáře** (konkrétní poškození projektu).

RIPRANTM – je procesně orientovaná metoda pro řízení rizik projektů, která je vhodná pro projekty ze všech oborů. Metoda pracuje s aktivy i akceptovatelnou hodnotou rizika, respektuje ČSN EN 62 198 i ČSN ISO 10 006, stejně jako dobrou praxi dle standardů projektového managementu IPMA® a PMI®.

Akceptovatelná hodnota (míra) rizika – udávána vzhledem k jednomu rizikovému faktoru či k projektu jako celku. Údaj definuje, jaká hodnota rizika je pro organizaci ještě únosná, a jaká už nikoliv. Akceptovatelnou hodnotu jednoho rizikového faktoru pak není nezbytně nutné ošetřovat opatřením(i), často je to však vhodné. Maximální akceptovatelná míra (hodnota) rizikovitosti projektového plánu pro realizaci na úřadě je uvedena dále.



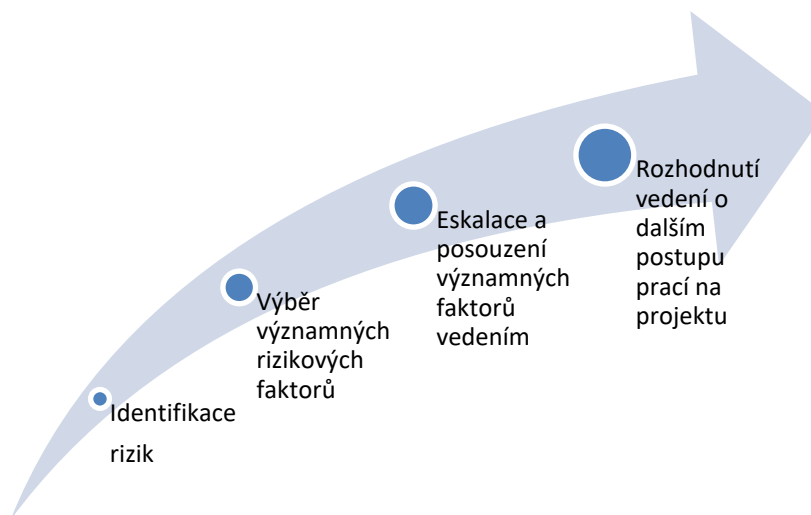
Aktivum – všechny hmotné i nehmotné hodnoty, které by mohly projekt ohrozit, jsou pro projekt či organizaci důležité a jsou těžko nahraditelné. Identifikovaná aktiva proto v rámci analýzy chráníme na prvním místě. Trojimperativ projektu (termín dokončení, rozpočet a výstupy ve stanovené kvalitě) je aktivem vždy (automaticky).

2. Identifikace rizik v předprojektové fázi

V předprojektové fázi je odpovědný projektový manažer povinen zhodnotit nejvýznamnější rizikové faktory spojené s realizací varianty doporučovaného řešení předmětného projektu (problému / úkolu).

Postup

- 1) Identifikace nejdůležitějších rizikových faktorů (v případě, že bude identifikace prováděna ve skupině, použije se metoda brainstormingu). Důležité jsou ty faktory, které mají buďto vysokou pravděpodobnost způsobit škodu, nebo by mohla mít způsobená škoda vysokou hodnotu (a zde nejde jen o hodnotu finanční, jako vysoká je chápána i hodnota těžko nahraditelná – například zdraví, chráněných údajů či ohrožení aktiva projektu / organizace).
- 2) Výběr významných rizikových faktorů, které by mohly významnou mírou ohrozit projekt či organizaci.
- 3) Eskalace významných rizikových faktorů vedení.
- 4) Rozhodnutí, zda v plánování projektu pokračovat či zvolit jinou variantu řešení nebo práce zastavit.



Pokud je projektový záměr schválen vedením k podrobnému rozpracování (fáze plánování), následuje podrobné rozplánování projektu (zejména jde o vytvoření Logického rámce projektu, WBS, OBS, stanovení jednotlivých činností, určení jejich délek a logických vazeb a o Analýzu zainteresovaných stran). Na konci plánování následuje podrobná analýza rizik tak, jak je uvedeno dále.



3. Analýza rizik v rámci podrobného plánování projektu

Ve chvíli, kdy existuje první verze podrobného plánu, je tento navržený způsob realizace projektu podroben podrobnější analýze rizik metodou RIPRANTM.

Postup

- 1) Identifikace rizikových faktorů metodou brainstorming. Nejdůležitější je pojmenovat ty faktory, které mají buďto vysokou pravděpodobnost způsobit škodu, nebo by mohla mít způsobená škoda vysokou hodnotu (a zde nejde jen o hodnotu finanční, jako vysoká je chápána i hodnota těžko nahraditelná – například zdraví, chráněných údajů či ohrožení aktiva projektu / organizace). Prioritně hledejte rizika ohrožující aktiva projektu (ta je proto dobré si před začátkem práce stanovit a vizualizovat).
- 2) Faktory, které jsou velmi málo významné (velmi malá škoda či jsou velice nepravděpodobné) se z další analýzy vyřadí.
- 3) Stanovení hrozeb projektu (příčin problémů na projektu).
- 4) Rozpad hrozeb na konkrétní scénáře (konkrétní situace, které mohou při hrozbě nastat a poškozují projekt či organizaci).
- 5) Stanovení pravděpodobností hrozeb (jako desetinné číslo v rozsahu 0,01–1, kde 0,5 je 50% pravděpodobnost hrozby).
- 6) Stanovení pravděpodobností scénářů (opět jako desetinné číslo v rozsahu 0,01–1, kde 0,5 je 50% pravděpodobnost scénáře). Pozor při určování pravděpodobnosti scénářů vycházejte ze situace, že daná hrozba působí!
- 7) Tabulka vám automaticky dopočítá **celkovou pravděpodobnost faktoru** (vynásobí pravděpodobnost hrozby a jejího scénáře v dohodnutém rozsahu).
- 8) Stanovení možných finančních dopadů (škod) pro všechny scénáře v analýze.
- 9) Tabulka vám automaticky dopočítá hodnoty rizik (vynásobí celkovou pravděpodobnost faktoru a jeho potenciální dopad do projektu).
- 10) Tabulka vám automaticky zvýrazní faktory, které nejsou pro úřad akceptovatelné (jsou příliš rizikové).
- 11) Stanovte opatření pro eliminaci či alespoň zmírnění dopadů (povinné pro všechny neakceptovatelné rizikové faktory, doporučené pro všechny ostatní).
- 12) Eskalujte na vedení všechny faktory, které jsou i po uplatnění opatření v neakceptovatelné oblasti (hodnotě rizika).
- 13) Všechna opatření, ze kterých vyplývají úkoly (práce / nákupy) do projektu, zanepte do plánu projektu (aby na ně byl čas a peníze).
- 14) Stanovte osobu odpovědnou za práci s riziky v další fázi projektu.
- 15) Stanovte finanční i časovou rezervu na působení zbývajících rizik (nikdy nelze identifikovat všechna rizika, některá navíc vzniknou až v době realizace projektu) do plánu projektu a do rozpočtu (pokud není rezerva na rizika povolena – případ financování z externích zdrojů, řešte situaci s vedením).





Registr rizik - tabulka

ID	HROZBA	PRAVDĚPOD OB. HROZBY	ID	SCÉNÁŘ	PRAVDĚPOD OB. SCÉNÁŘE	PRAVDĚPOD OB. CELKOVÁ	DOPAD	HODNOTA RIZIKA	OPATŘENÍ

Hranice Akceptovatelné hodnoty rizik projektů

Tato část nastavuje míru rizikovosti projektu, která je ještě pro úřad snesitelná (akceptovatelná).

Tato hodnota je posuzována u faktorů, které ještě mohou nastat po realizaci případných opatření (pokud budou součástí aktivit projektu).

Akceptovatelné jsou hodnoty rizik do 30 000,- Kč.



4. Řízení rizik v realizační fázi projektu

V realizační fázi projektu se organizací práce s riziky zabývá osoba, která je za práci s riziky projektu odpovědná.

Tato osoba zejména:

- ❖ Vede registr rizik a označuje v něm rizika, která již nemohou nastat.
- ❖ Pravidelně identifikuje nová rizika (samozřejmě ve spolupráci s patřičnými zainteresovanými osobami).
- ❖ Na poradách týmu informuje o blížících se nebezpečích a připravuje a vede zde všechny body týkající se práce s riziky.
- ❖ Spravuje rezervu na rizika a navrhuje její využití či uvolnění manažerovi projektu.
- ❖ Na konci projektu zaznamená rizika, která nastala, a nebylo s nimi počítáno.
- ❖ Navrhuje manažerovi projektu výstupy analýzy rizik k eskalaci vedení.



Seznam zkratk

ČSN	Česká státní norma
IPMA	Mezinárodní sdružení projektových manažerů (International Project Management Association)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
OBS	Hierarchická organizační strukturu (Organizational Breakdown Structure)
OÚ	Obecní úřad
PMI	Project Management Institute
WBS	Hierarchická struktura rozdělení prací (Work breakdown structure)

