



Zarządzanie ryzykiem projektu-

materiały szkoleniowe do realizacji mikro projektu pt. Zarządzanie ryzykiem,
w ramach ścieżki menedżerskiej Akademii Liderów 60+ 2020-2021

Wstęp

Realizacja każdego projektu życiowego, zawodowego, społecznego czy naukowego łączy się z różnymi formami ryzyka.

Czasem jest to ryzyko mające wymiar finansowy, np. nietrafiony zakup, inwestycja, która nie przyniosła efektu rzeczowego lub zysku. W innym przypadku jest to niemożność zrealizowania celu społecznego, nieefektywność kampanii społecznej, jeszcze w innym nie uzyskaliśmy założonego efektu końcowego, bo zawiedli ludzie, którym powierzyliśmy wykonanie zadania lub którym zaufaliśmy.

W zarządzaniu projektami zorientowanymi na zysk ryzyko oznacza potencjalnie mniejsze wpływy lub pogorszenie kondycji finansowej przedsiębiorcy/inwestora.

W organizacjach ukierunkowanych na uzyskanie efektów społecznych, ryzyko projektu dotyczyć może ilościowego lub jakościowego odstępstwa od założonych efektów, np. mniejszej liczby przeszkolonych osób, niemożność zrealizowania imprezy masowej, sportowej, mniej zrealizowanych warsztatów, dyskusji, słaby wydźwięk społeczny kampanii promocyjnej itp.

Dziś dotknęło wszystkich nieznane wcześniej, a bardzo poważne, dodatkowe ryzyko, przede wszystkim w obszarze zagrożenia życia i zdrowia beneficjentów projektu, rzutujące także na gospodarkę i wiele dziedzin życia społecznego i rodzinnego.

Spowodowało ono zupełnie nieznane wcześniej ograniczenia czy wręcz zagrożenia, które komplikują nasze plany zawodowe, naukowe, wyjazdowe, a także codzienne życie.

Musimy na nie odpowiednio reagować, stosować procedury korygujące pierwotne nasze plany, a także stosować się do zarządzenia władz i akceptować ograniczenia w zakresie naszej osobistej wolności.

Wszystkie organizacje pozarządowe stanęły przed faktem zamkniętych szkół i uczelni, odwołanych imprez masowych, rekreacyjnych, sportowych, niemożności realizowania

wykładów, spotkań, zawieszonych działalności klubów seniora, wizyt studyjnych, wizyt w obiektach kultury, wycieczek, wyjazdów zagranicznych i wielu innych.

Porozmawiajmy zatem czym jest „*ryzyko*”, jak go przewidywać, zapobiegać mu, jak reagować gdy pojawi się realne zagrożenie naszych planów.

Ryzyko – jest pojęciem wieloznacznym, trudnym do zdefiniowania.

W różnych dziedzinach życia jest ono różnie interpretowane, dlatego zdaniem niektórych autorów stworzenie jednej uniwersalnej definicji nie jest możliwe.

W mowie potocznej *ryzyko* oznacza jakieś zagrożenie czy niebezpieczeństwo, że coś pójdzie nie tak jak sobie to zaplanowaliśmy, że zagrożony jest ostateczny efekt działania, jaki sobie założyliśmy, lub też nie osiągniemy celu, jaki przyświecał podejmowaniu decyzji o realizacji projektu, bo np. nie przewidzieliśmy zmiany cen, braku zainteresowania lub popytu na zadania objęte naszym planem działania itp.

Na etapie tworzenia projektu społecznego autorzy jak i realizatorzy projektu przeprowadzają analizę obszarów, w których możliwe jest wystąpienie ryzyka niepowodzenia projektu lub trudności z jego pełną realizacją.

Duże znaczenie ma ich doświadczenie w realizacji podobnych projektów, bowiem te stanowią przesłanki zarówno do przewidywania ich w przyszłości, jak i doświadczenia w sposobach neutralizacji ich skutków.

Wystąpienie zdarzeń, które w jakikolwiek sposób mogą utrudnić realizację zamierzonych zadań projektu nie jest jednak do końca przewidywalne, a katalog przyczyn może być bardzo długi.

Zaistnienie ryzyka może wynikać z działań *subiektywnych*, bowiem np. źle zaplanowaliśmy zadania, nie przewidzieliśmy istotnych potrzeb projektu, np. usług transportowych, doradczych, obsługi prawnej; założyliśmy zbyt krótki termin realizacji, nietrafnie zaplanowaliśmy miejsce, czas trwania, nie zdołaliśmy wynegocjować dobrych warunków najmu lokalu niezbędnego do realizacji, nie doszacowaliśmy budżetu, przyjęliśmy do kalkulacji niewłaściwe koszty realizacji itp.

Ryzyko może być też związane z wystąpieniem *zjawisk niezależnych* od nas, takich jak chociażby odwołanie samolotu/pociągu, który miał nas zawieźć na ważne wydarzenie, uszkodzenia aparatury nagłaśniającej lub audiowizualnej w sali wykładowej, zakorkowanie miasta przez poważną kolizję drogową czy katastrofę budowlaną uniemożliwiające dojazd uczestników lub wystąpienie zjawisk pogodowych dyskwalifikujących imprezę sportową, rekreacyjną.

Wielokrotnie doznaliśmy też utrudnień w realizacji projektów z powodu strajku linii lotniczych/ kolejowych, akcji protestacyjnych, demonstracji, blokady dróg itp.

Z przyczyn poważniejszych i mających szerszy zasięg oddziaływania powodujących całkowite unicestwienie naszych planów można wymienić klęski żywiołowe, trzęsienie ziemi, wystąpienie epidemii, powodzi czy skażenia radioaktywnego.

Formalnie, decyzjami podejmowanymi w warunkach ryzyka nazywamy taki katalog problemów decyzyjnych, w których dla każdej możliwej decyzji znany jest rozkład prawdopodobieństwa wszystkich jej skutków. Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń ma różny poziom stąd przygotowujemy się do nich z różnym stopniem zaangażowania.

Jak przygotować się do zarządzania ryzykiem?

Każdemu projektowi powinna towarzyszyć uprzednia głęboka analiza potrzeb społecznych, które ma zaspokajać, uzasadniająca jego realizację, sytuacji na rynku czyli konkurencji innych podmiotów realizujących podobne cele, dokładne oszacowanie grupy docelowej, tj. potencjalnych biernych i czynnych beneficjentów projektu, popytu i innych istotnych warunków realizacji zadań objętych projektem.

Przygotowanie się do podjęcia ryzyka polega na:

- identyfikacji obszarów ryzyka oraz oszacowaniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz potencjalnych negatywnych skutków dla celów i założonych efektów projektu, oraz
- wypracowaniu procedury lub planu awaryjnego, który wskaże jak poradzić sobie ze zjawiskami zagrażającymi naszemu projektowi.

Zarządzanie takie wymaga więc identyfikacji ryzyka oraz przygotowania decyzji i planów mających na celu działanie minimalizujące negatywny wpływ zbyt dużego ryzyka i inspirujące pozytywny wpływ w przypadku decyzji mogących prowadzić do istotnych korzyści przedsięwzięcia.

Prawdopodobieństwo wystąpienia szkodliwego zdarzenia i wielkość możliwych strat jest szacowana wieloma metodami i zależy od licznych specyficznych czynników charakteryzujących daną sytuację (np. częstość występowania w przeszłości).

Niestety ich częściowa nieznanomość i niepewność oszacowań prowadzi do tego, że w konsekwencji wiele decyzji indywidualnych lub grupowych zależy od tzw. subiektywnej *percepcji ryzyka*, tj. czego decydent się dowiedział, co umie zrobić i co jest dla niego ważne.

Percepcja ryzyka (nie samo ryzyko) zależy też m.in. od zaufania do źródła informacji i spodziewanych korzyści.

Zaobserwowanie ryzyka nieakceptowanego wymaga decyzji, ale decyzja ta może prowadzić do jakichś kolejnych strat (np. straty czasu, pieniędzy czy przyjaciela) angażujących też nasze irracjonalne preferencje i emocje. Dlatego też działając, często przeceniamy lub nie doceniamy ryzyka.

W tej perspektywie, każdy człowiek stara się minimalizować własne ryzyko i zwiększać korzyści, jeśli takie działanie nie jest sprzeczne z jego zasadami etycznymi i nie jest zmodyfikowane jego stanem emocjonalnym.

Identyfikacja ryzyka

Są to działania, których celem jest wykrycie źródeł ryzyka, a następnie ich usystematyzowanie według przyjętych kategorii. Identyfikacja ryzyka jest procesem

iteracyjnym, wykonuje się ją wielokrotnie zarówno podczas planowania, jak i w trakcie realizacji projektu. Materiałami wejściowymi do identyfikacji ryzyka są:

- plan zarządzania ryzykiem będący efektem poprzedniego etapu,
- rezultaty procesów planowania projektu, do których należą: karta projektu, struktura podziału pracy, opis wytwarzanego produktu, harmonogram i szacunki kosztów, plany użycia zasobów, plany zamówień, listy zagrożeń i ograniczeń,
- zdefiniowane kategorie ryzyka. Są to nazwy grup, do jakich będzie można zakwalifikować wszystkie niekorzystne zdarzenia mogące pojawić się podczas planowania i realizacji przedsięwzięcia. Wprowadzenie kategorii (niekiedy nazywanych profilami) umożliwia systematyzację wszystkich ryzyk projektowych.

Ważne jest, by przyjęte kategorie były prawidłowo dobrane w zależności od specyfiki projektu i tym samym odpowiadały typowym źródłom ryzyka dla danej branży lub obszaru wykorzystania wytwarzanej usługi lub produktu.

Do często wyróżnianych kategorii ryzyka należą: ryzyko techniczne, ryzyko związane z zarządzaniem projektami, ryzyko organizacyjne oraz ryzyko zewnętrzne,

- dane historyczne dotyczące wcześniejszych realizacji podobnych projektów.

Proces identyfikacji ryzyka w metodyce może być wspierany wieloma narzędziami i technikami. Wydaje się to oczywiste, gdyż przewidzenie, jakie zdarzenia mogą istotnie wpłynąć na niezrealizowanie planowanych zadań projektowych jest czynnością trudną i nie zawsze w pełni możliwą do wykonania. Do najważniejszych technik należą:

- przegląd dokumentacji. Jest to zwyczajowo pierwszy krok w procesie identyfikacji ryzyka. Zespół zajmujący się zarządzaniem analizuje plany i założenia projektu doszukując się potencjalnych zagrożeń,
- techniki gromadzenia informacji o źródłach zagrożeń, do których zalicza się: burzę mózgów, technikę delficką, ankiety oraz analizę mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT),
- listy kontrolne. Należą do narzędzi tworzonych na podstawie danych historycznych oraz wiedzy gromadzonej podczas realizacji podobnych projektów w przeszłości. Są to proste i skuteczne narzędzia identyfikacji ryzyka. Główną wadą ich jest to, że nie można stworzyć ewidencji wszystkich potencjalnych zagrożeń projektowych,
- analiza założeń projektowych – ma na celu identyfikację ryzyka wynikającą z niedokładności, niespójności lub niekompletności założeń,

W wyniku użycia jednej bądź wielu powyższych technik zespół zarządzający ryzykiem otrzymuje: listę zidentyfikowanych źródeł ryzyka usystematyzowaną według określonych kategorii oraz spis czynności wyzwających (symptomów, sygnałów ostrzegawczych) wskazujących, że wkrótce może dojść lub że już doszło do wystąpienia niekorzystnego zdarzenia.

Przeciwdziałania wymaga ryzyko, które pojawi się już w czasie działania, ale to z kolei pociągnąć może za sobą np. utratę spodziewanych zysków lub porażkę podjętego przedsięwzięcia i utratę zainwestowanych czy zaangażowanych środków.

Zachodzi wtedy konieczność sprecyzowania priorytetów, aby nie doprowadzić do sytuacji, w której podjętym działaniem chcemy osiągnąć sprzeczne cele, lub takiej, w której ignorując zauważone nieakceptowane ryzyko działać będziemy uparcie nadal.

Najczęściej występującym ryzykiem projektów dedykowanych seniorom jest:

- słaba frekwencja beneficjentów projektu, mimo wcześniejszej akredytacji,
- nieodstępność wcześniej uzgodnionej lokalizacji, auli, obiektów sportowych,
- niesprzyjająca pogoda, która decyduje o powodzeniu/niepowodzeniu imprez plenerowych, wycieczkowych, turystycznych,
- przyczyny techniczne – awaria / przerwa w dostawie prądu, dostępie do internetu, awaria rzutnika, środka lokomocji,
- niedobory środków finansowych, nie wywiązanie się z zobowiązań sponsorów, partnerów projektu,
- odstępstwa od harmonogramu, opóźnienia wykonania usług przez podwykonawców, dostawców towarów i usług, lub uzasadnione odstępstwa w zakresie budżetu projektu.

Są to typowe ryzyka, które na etapie planowania potrafimy przewidzieć, zidentyfikować zabezpieczyć się przed nimi. Mamy na ogół w tym doświadczenia, sprawdzone działania zapobiegawcze i korygujące, więc poziom ryzyka niezrealizowania celów projektu jest niewielkie.

Zarządzanie ryzykiem

Jest to zbiór czynności, które mają na celu z jednej strony skłonienie menedżera projektu do przygotowania i zorganizowania procesu zarządzania ryzykiem, z drugiej zaś mają one doprowadzić do powstania infrastruktury organizacyjnej, której zadaniem będzie podjęcie działań zmierzających do: izolowania i zmniejszenia ryzyka, eliminowania ryzyka (jeśli jest to możliwe i uzasadnione), przygotowania alternatywnych sposobów działania oraz określenia rezerw czasowych i pieniężnych w celu zabezpieczenia przed zagrożeniami mogącymi pojawić się podczas planowania i wykonywania prac projektowych.

Materiałami wejściowymi do planowania procesu zarządzania ryzykiem są: karta projektu, polityka organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem, ewidencja ról i obowiązków pracowników, wytyczne dotyczące tolerancji interesariuszy (udziałowców projektu) wobec możliwych ryzyk, szablony planu zarządzania ryzykiem w firmie (jeżeli takie istnieją) oraz struktura podziału pracy.

Materiały te powinny być wykorzystane podczas spotkań, których celem będzie stworzenie planu zarządzania ryzykiem. Plan taki powinien zawierać:

- metodykę określającą sposoby, narzędzia i źródła danych, które należy wykorzystać w zarządzaniu ryzykiem,
- opis ról i obowiązków poszczególnych zespołów roboczych jak i indywidualnych pracowników organizacji względem procesu zarządzania ryzykiem,
- całkowity budżet projektu oraz kwotę przeznaczoną na proces zarządzania ryzykiem,
- listę terminów określających wszystkie działania związane z procesem zarządzania ryzykiem na wszystkich etapach projektu,
- system oceny i interpretacji zdarzeń mogących wywołać niepożądany przebieg projektu,
- progi akceptacji, czyli kryteria określające, kiedy powinny zostać podjęte działania będące odpowiedzią na zaistniałe ryzyko,
- charakterystykę procesu śledzenia ryzyka w czasie realizacji projektu.
- ocenę skuteczności podjętych działań i reagowanie naprawcze i korygujące metody, które nie zdają egzaminu.

Planowanie reakcji na ryzyko

Jest to proces opracowywania wariantów postępowania dotyczących czynności zmniejszających zagrożenia i zwiększających potencjalne korzyści dla sformułowanych celów projektowych.

Plan reakcji na ryzyko to kluczowy etap procesu zarządzania ryzykiem, gdyż opracowuje się w nim metody reagowania na zdarzenia korzystne i niekorzystne.

Skuteczność planowania reakcji na ryzyka zadań zagrożonych ma bezpośredni wpływ na wzrost lub spadek ryzyka realizacji całego projektu. Planowane reakcje muszą być proporcjonalne do skutków wystąpienia niekorzystnych zjawisk, likwidować (lub niwelować) wpływy danego zagrożenia w sposób kosztowo efektywny oraz być realizowane terminowo.

Materiałami wejściowymi do planowania reakcji na ryzyko są: plan zarządzania ryzykiem, lista hierarchii ryzyk, ranking projektu pod względem ryzyka, lista zmierzonych ilościowo ryzyk uszeregowanych według priorytetów, analiza probabilistyczna projektu, prawdopodobieństwo osiągnięcia celów kosztowych i czasowych, lista potencjalnych metod reakcji, progi ryzyka (są to wielkości akceptowalne ryzyka przyjęte przez organizację), lista dysponentów ryzyka (zestawienie interesariuszy, którzy mają możliwości reakcji na dane ryzyko), lista wspólnych ryzyk (ewidencja zjawisk niekorzystnych, które mogą wywierać wielorakie skutki na proces realizacji projektu) oraz trendy będące wynikami wielokrotnie przeprowadzonej jakościowej i ilościowej analizy ryzyka. W procesie planowania reakcji na ryzyka powszechnie stosuje się kilka strategii.

Do każdego z ryzyk należy tak dobrać plan postępowania, by podjęte działania były jak najbardziej skuteczne. Do najbardziej popularnych strategii zalicza się:

- unikanie ryzyka – polega na takiej modyfikacji planów realizacji projektu, by zlikwidować dane ryzyko (niestety nie można w praktyce wyeliminować wszystkich zdarzeń, z którymi wiąże się niebezpieczeństwa) albo korzystnie zmienić uwarunkowania z nim związane,

- transfer ryzyka – to działanie polegające na przeniesieniu skutków wystąpienia ryzyka na inny podmiot. Działanie to jest najskuteczniejsze w obszarze finansów, wiąże się ono zazwyczaj z koniecznością wypłacenia premii podmiotowi przyjmującemu ryzyko (np. ubezpieczenie na wypadek włamania do firmy),

- łagodzenie ryzyka – to najpowszechniejsza ze wszystkich strategii reagowania na ryzyko. Proces ten polega na podejmowaniu określonych działań prowadzących do zmniejszenia prawdopodobieństwa lub skutków ryzyka,

- akceptacja ryzyka – polega na przyjęciu i udźwignięciu wszelkich konsekwencji wynikających z ewentualnego wystąpienia niekorzystnego zjawiska.

Jest to świadoma decyzja osób zarządzających ryzykiem, by nie wprowadzać żadnych zmian w planie projektu związanych z wystąpieniem danego niekorzystnego zjawiska. Istnieją dwa podstawowe typy akceptacji ryzyka: aktywna i pasywna.

Pasywna akceptacja polega na przyjęciu ryzyka bez podejmowania jakichkolwiek działań w celu rozwiązania problemów jakie się z nim wiążą.

Natomiast aktywna akceptacja polega na pogodzeniu się z ryzykiem, ale wymaga stworzenia specjalnego planu działania w razie wystąpienia niekorzystnego zdarzenia, a w niektórych przypadkach tzw. planu odwrotu,

- plan awaryjny – buduje się tylko dla zidentyfikowanych ryzyk, które mogą pojawić się w trakcie realizacji projektu, wcześniejsze opracowanie planu awaryjnego może w sposób istotny obniżyć koszty działań podejmowanych w reakcji na wystąpienie danego niekorzystnego zjawiska.

Rezultatami procesu planowania reakcji na ryzyka są: plan reakcji na ryzyka, ewidencja ryzyk rezydualnych (lista ryzyk, które jeszcze pozostają w projekcie po wdrożeniu strategii unikania, przenoszenia i łagodzenia ryzyka), ewidencja ryzyk wtórnych (są to ryzyka, które powstają w wyniku wdrożenia strategii reagowania na ryzyko), postanowienia kontraktowe (umowy wraz zakresami odpowiedzialności, jakie przejmują na siebie inne podmioty współuczestniczące w realizacji projektu), wielkości niezbędnych kwot rezerw projektowych (są to tzw. bufory finansowo-zasobowe zarezerwowane przez menedżerów na wypadek wystąpienia sytuacji niekorzystnych), materiały wyjściowe do innych procesów oraz materiały wejściowe do weryfikacji całości planu projektu (rezultaty planowania reakcji na ryzyko powinny być uwzględnione w ostatecznym planie projektu).

Monitorowanie i kontrola ryzyka

Jest to proces wdrożenia planu zarządzania ryzykiem, nieustannej obserwacji i nadzorowaniu zidentyfikowanych ryzyk, identyfikacji nowo powstałych zagrożeń oraz systematycznego oceniania skuteczności podejmowanych działań prewencyjnych. To właśnie monitorowanie i kontrola ryzyka dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji wyprzedzających pojawienie się niekorzystnych zdarzeń. Celem monitorowania ryzyka jest ustalenie czy:

- wdrożono zgodnie z planem strategii reakcji na ryzyko,
- działanie podejmowane w ramach realizacji planów reakcji na ryzyko skutkują oczekiwanymi rezultatami,
- przyjęte założenia projektu są aktualne,
- podczas realizacji projektu nie doszło do zmian w szczególnym i ogólnym poziomie ryzyka (np. zgodnie z analizą trendów),
- wystąpiły czynniki wyzwalające zidentyfikowane ryzyka,
- wystąpiły nowe ryzyka nierozpoznane uprzednio.

Materiałami wejściowymi do procesu monitorowania i kontroli ryzyka są: plan zarządzania ryzykiem, plan reakcji na ryzyko, raporty będące wynikiem komunikacji podczas planowania i realizacji projektu, zestawienia dodatkowych wyników identyfikacji i analiz ryzyka (wykrycie nowych źródeł ryzyka), ewidencje proponowanych lub już wdrożonych zmian zakresów projektu.

Do narzędzi i technik stosowanych do monitorowania oraz kontroli ryzyka są zaliczane: audyty reakcji na ryzyko, okresowe przeglądy ryzyka w projekcie, analizy wartości wypracowanej, zestawienia pomiarów technicznych (ewidencja planowanych i osiągniętych wyników podczas przebiegu realizacji projektu) oraz opisy dodatkowo planowanych reakcji na ryzyko. W wyniku wykonania procesu monitorowania i kontroli ryzyka powstają: plany improwizacyjne (ewidencja reakcji na zagrożenia wcześniej nie zidentyfikowane), listy działań korygujących, aktualizacje planów reakcji na ryzyko, baza danych o ryzykach w danym projekcie (jest to bardzo cenne repozytorium wiedzy, umożliwiające prawidłowe planowanie zarządzania ryzykiem w przyszłych projektach) oraz uaktualnione listy kontrolne zidentyfikowanych ryzyk. O charakterze każdego rodzaju ryzyka decydują trzy podstawowe składniki: **zdarzenie, prawdopodobieństwo oraz straty/dotkliwość.**

Niskie prawdopodobieństwo oraz niezbyt dotkliwe skutki oznaczają niskie ryzyko. Wysokie prawdopodobieństwo oraz bardzo dotkliwe skutki oznaczają wysokie ryzyko.

Wysokie prawdopodobieństwo oraz niezbyt dotkliwe skutki oznaczają niskie ryzyko dla ostatecznego powodzenia projektu.

Optymalizacja działań, to w miarę normalna aktywność w trudnych, wręcz nienormalnych czasach. Polega na przystosowaniu się do ograniczeń, zrealizowaniu jak najwięcej z pierwotnego projektu.

Proponujemy zacząć od zmian kolejności wykonywania zadań, bowiem należy mieć nadzieję, że życie powracać będzie do normalności i zadania odroczone będą mogły być zrealizowane

Ryzyko nowe, nieprzewidziane, brzemiennie w skutkach

Sytuacja znacznie się komplikuje, gdy wystąpi nowe (nieprzewidziane) ryzyko, które w dużej mierze komplikuje lub wręcz unicestwia realizację projektu.

Współczesna rzeczywistość, a mianowicie wystąpienie światowej pandemii COVID -19 przerosła wszelkie wcześniejsze doświadczenia, bowiem nikt nie przewidział skutków, jakie wywołała w gospodarce i życiu społecznym.

Odwołane przez władze miasta imprezy masowe, akcja „Pozostań w domu”, kwarantanny, zamknięte uczelnie, niemożność wyjazdów, ograniczenia w komunikacji, konieczność odwołania zajęć grupowych, wykładów, warsztatów, spotkań, konferencji itp.

Sprawne funkcjonowanie organizacji jest uzależnione od umiejętności szybkiego i częstego dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku i w otoczeniu.

Niezbędne jest zatem posiadanie przez organizację i jej liderów umiejętności zarządzania zmianą, która jest często nieodłącznym elementem prowadzenia projektów,

Niezwykłe rozbudowanym i dynamicznym projektem senioralnym jest Akademia Liderów 60+ 2020-2021, przewidującym współpracę z wieloma autorami, konieczność bezpośrednich kontaktów z opiekunami projektu, ekspertami, organizację imprez w terenie.

Mikro projekty realizowane są w bardzo różnych przestrzeniach, obejmują kontakty z różnymi, przypadkowymi czasem osobami, posiadającymi przewlekłe schorzenia, toteż stopień ryzyka jest duży.

Projekt ten jest dobrym materiałem do omówienia zagadnień zarządzania ryzykiem projektu i metod naprawczych oraz działań korygujących.

Tak więc podjęto działania określające szanse realizacji, oszacowano poziom ryzyka realizacji poszczególnych zadań projektu, w wyniku których:

1. Zespół ekspertów dokonał analizy wszystkich mikro projektów wolontariackich, jakie w pierwotnym planie miały być kontynuowane z lat poprzednich i wyselekcjonował je pod kątem poziomu ryzyka i możliwości realizacyjnych.

Wytypowali cztery grupy projektów, które:

1/ absolutnie nie będą mogły być zrealizowane i trzeba odłożyć je na razie na 2021 rok, a jednocześnie zastąpić je innymi, (np. zrezygnowano z realizacji ścieżki menedżerskiej odnoszącej się organizacji Jubileuszu 45. lecia UTW im. Haliny Szwarz)

2/ mogą być zrealizowane lecz wymagają działań korygujących w zakresie form realizacji (praca zdalna, kontakt telefoniczny i mailowy z ekspertami, wydawnictwa szkoleniowe zamiast wykładów, płyty DVD zamiast koncertów itd.)

3/ wymagają dostarczenia beneficjentom projektu nowych narzędzi lub kompetencji jak np. webinaria, wideokonferencje itp. formy kontaktu – szybki kurs programu ZOOM, jego obsługi, archiwizowania dokumentacji itp.)

4/ wymagają zmiany harmonogramu realizacji, tj. rozpoczęcie od najmniej ryzykownych, a przesunięcie w czasie tych narażonych na większe ograniczenia w nadziei, iż zostaną one z czasem zniesione.

Powyższy przykład mikro projektów można zastosować przez analogię do poszczególnych zadań każdego z projektów.

Ponadto przesunięcia w harmonogramie realizacji mogą dotyczyć konkretnego mikro projektu lub zadania, które w sytuacji rozluźnienia ograniczeń będzie mogło być bez przeszkód zrealizowane w terminie późniejszym, np. w końcu roku.

Zarządzanie ryzykiem rozpoczęto od akcji „**Zostań w domu**”, tj. kampanii informacyjnej określającej szanse i zagrożenia wynikające z mniejszej mobilności i ograniczenia do minimum kontaktów z osobami trzecimi.

Realizatorzy projektu rozpoczęli też od zakupu środków dezynfekujących, maseczek, tj. od zapewnienia optymalnych warunków higienicznych w biurze, dla pracowników, którzy z różnych względów muszą przychodzić do pracy.

Zakup środków ochrony osobistej, płynów do dezynfekcji, wprowadzono procedury odkażania pomieszczeń biurowych, samochodów służbowych, częste mycie i dezynfekcję klamek oraz zastosowano tam gdzie tylko można pracy zdalnej.

W budżecie żadnego z projektów nie było takich pozycji kosztowych, więc **pierwszym działaniem reakcji na ryzyko zakażenia były przesunięcia w innych pozycjach kosztorysu** i wyasygnowanie środków na zwiększone wymagania higieniczne.

Te działania pozwoliły na w miarę bezproblemową realizację procesów przygotowawczych do realizacji mikro projektów, a mianowicie:

- zbieranie i przetwarzanie potrzebnych do pracy informacji,
- uzyskiwanie opinii ekspertów i konsultantów projektu, prowadzenie korespondencji z autorami projektu, udzielanie im zdalnie pomocy, opinii, porad itp. form wsparcia,
- poszukiwanie alternatywnych procedur zapewniających osiągnięcie określonego celu przy zastosowaniu korespondencyjnych metod współpracy;
- dostarczenie dodatkowych narzędzi szkoleniowych w postaci opracowania Instrukcji obsługi programu ZOOM, umożliwiającego kontakt internetowy, webinaria, wideokonferencje, nagrywanie filmów w domu,
- dostarczenie słuchaczom UTW nowych narzędzi w postaci i środków kontaktu w postaci rozbudowanych stron internetowych, portali na fb, płyt DVD z nagraniami imprez i wykładów itp.
- zastąpienie niektórych wykonawców własnych, stałymi pracownikami ośrodków opiekuńczych, aby ograniczyć jakkolwiek kontakt z osobami postronnymi (np. w przypadku przeprowadzenia warsztatów florystycznych w domach opieki)
- budowanie pracy zespołowej w nowym składzie i bazowanie na osiągnięciach poprzednich mikro projektów,

- odbywanie niezbędnych spotkań w grupach 2-3 osobowych, w tym „śniadań czwartkowych” z zapewnieniem maseczek, rękawiczek oraz zalecanej odległości między osobami,
- opracowanie i uzgodnienie z autorami mikro projektów kontynuowanych z lat 2017-2019.
- uaktywnienie się nowych wolontariuszy, którzy spontanicznie zgłosili się do projektu ze swoimi pomysłami.

Większość organizacji pozarządowych usiłuje zrealizować swoje projekty w systemie zdalnym, tj. z pośrednictwem internetu.

Powiedzmy sobie jednak szczerze, że taka forma udziału w projektach jest dostępna jedynie dla seniorów:

- posiadających sprzęt komputerowy do własnej dyspozycji, bo niektórzy seniorzy go w ogóle nie posiadają, a ogólnie dostępny domowy w rodzinach wielopokoleniowych okupowany jest przez dzieci i młodzież,
- osób mające nawyk regularnego korzystania z internetu, a z tym w grupie seniorów, zwłaszcza starszych, jest różnie,
- udział w wykładzie, webinaarium, dyskusji, naradzie itp. formach wymaga posiadania oprogramowania w postaci kamery, a te jedynie wbudowane są fabrycznie w nowszych laptopach. Monitory do komputerów stacjonarnych z reguły nie posiadają kamer.

Ponadto wskazana jest znajomość programu ZOOM i umiejętności posługiwania się nim.

W sumie jest to forma zastępcza, która:

- nie dla wszystkich jest dostępna,
- dla wszystkich oznacza tak trudne do zaakceptowania pozbawienie kontaktu z innymi osobami, koniecznym odosobnieniem, co jest główną bolączką osób starszych.

W tej sytuacji podstawowym założeniem strategii walki z ryzykiem projektu, jakim jest pandemia, jest ***w miarę normalna aktywność w nienormalnych warunkach.***

Stosując naszą starą dewizę, że „*seniorzy Uniwersytetów Trzeciego Wieku nie modlą się na pustyni o deszcz lecz biorą łopaty i kopią studnie*”, postanowiliśmy maksymalnie zneutralizować skutki odosobnienia, bezczynności, braku mobilności w terenie itp. ograniczenia.

Uznaliśmy to za konieczne, bowiem obserwujemy bardzo negatywne skutki uboczne pandemii jakimi jest apatia, depresja, nasilenie wszelkich dolegliwości przewlekłych jak bóle stawów, nadciśnienie, zwiększenie otyłości.

Nadmiar wolnego czasu oraz przymusowe osamotnienie powoduje, że wiele osób oddaje się pracochłonnym i w sumie miłym zajęciom kulinarnym, pieczeniu ciast, lepieniu pierogów, którymi „zajadany” jest stres.

Z konieczności więc przeszliśmy przyspieszony kurs zarządzania ryzykiem, czyli nabyliśmy nowe kompetencje leaderskie radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych i to przez wszystkich uczestników projektu.

Konieczność szybkiej oceny i reagowania na pojawiające się ryzyka, przewidywanie ich skutków, wybór i szybkie podjęcie działań korygujących, opracowywanie i realizacja alternatywnych scenariuszy i zastępczych form realizacji zadań, to dodatkowe umiejętności, których pozyskanie, zwłaszcza przez beneficjentów ścieżki menedżerskiej projektu Akademia Liderów 60+ jest bardzo cennym doświadczeniem.

Praktyczne wskazówki radzenia sobie ze skutkami pandemii

Oprócz reakcji na ryzyko i zagrożenia opisane w poprzednich częściach zalecane są n/w czynności:

1. Przypomnijcie sobie dokładną treść umowy na realizację zadań objętych projektem grantowym, bowiem z nich wynika zakres obowiązków i praw oraz akceptowalnych odstępstw i do samodzielnej korekty budżetu i harmonogramu;
2. Nawiążcie współpracę z opiekunem projektu przedstawiając swoje propozycje w zakresie koniecznych zmian, wymagających akceptacji ze strony podmiotu będącego stroną Umowy,
3. Uzyskajcie akceptację lub doprowadźcie do podpisania aneksu do umowy,
4. Bądźcie w kontakcie z beneficjentami projektu aby dotarły do nich wszelkie zastępcze formy realizacji zadań.
5. Podejmijcie negocjacje w przypadku braku możliwości poradzenia sobie z wymaganiami Umowy, np. zachowaniem proporcji między dotacją a wkładem własnym lub konieczności innych zasadniczych zmian w umowie.

Takie doświadczenia będą zapewne przydatne liderom UTW i innych organizacji przy bieżącym zarządzaniu organizacjami, pokonywaniu trudności i neutralizowaniu występujących ryzyk, prowadzenia projektów i całych organizacji, a więc mamy nadzieję, że niniejsze materiały szkoleniowe opracowane w ramach t.zw. ścieżki menedżerskiej Akademii Liderów 60+ zostaną przez Państwo z życzliwością przyjęte jako jeden z podręczników sprawnego zarządzania organizacją.

Życzymy sukcesów.

Krystyna Lewkowicz Koordynator projektu

przy udziale zespołu ekspertów Akademii Liderów 60+