



# Zarządzanie ryzykiem projektu

materiały szkoleniowe dla liderów Uniwersytetów Trzeciego Wieku oraz innych organizacji senioralnych, w ramach projektu pt.

**Powrót do normalności. Przywracamy dawną aktywność seniorów i motywujemy do działania ich organizacje**

realizowanego przez Fundację „Ogólnopolskie Porozumienie UTW” w ramach projektu

**Akademia Liderów 60+, edycja 2021-2023**

zadania współfinansowanego przez Urząd m. st. Warszawy

marzec 2022 r.

## **Wstęp**

**Pandemia Covid-19 stworzyła nie tylko bezpośrednie zagrożenia naszego zdrowia, a nawet życia, ale też spowodowała wiele nieznanych dotychczas ograniczeń w codziennym życiu, zachowaniu, formach wypoczynku, wszelkiej naszej aktywności, życiowych planach, działalności społecznej, rodzinnej i zawodowej.**

**Te z kolei przekładają się na szereg całkiem nowych zagrożeń stanowiących dla medycyny i samych seniorów nowe wyzwania.**

Musimy nauczyć się zarządzać ryzykiem wynikającym z tych zdarzeń, tj. podejmować szybko działania korygujące i naprawcze w stosunku do pierwotnych naszych planów.

**Priorytet ma oczywiście zdrowie, więc odniesiemy się najpierw do problematyki zdrowotnej.**

Obserwacje reakcji słuchaczy UTW w różnych okresach pandemii, badania ankietowe i bezpośrednie badanie opinii publicznej pokazały, że zarówno członkowie organów zarządzających jak i słuchacze Uniwersytetów Trzeciego Wieku, a także inni niezrzeszeni seniorzy, prezentują bardzo różne, często skrajne poglądy na tę sprawę, od całkowitego bagatelizowania zagrożenia i ryzyka do nadmiernej ostrożności i bezwzględnej izolacji.

Punktem wyjścia do dalszych decyzji w zakresie planowania przyszłości, unikania lub neutralizowania ryzyka były tezy, które autorzy niniejszych materiałów szkoleniowych uznali za nie podlegające dyskusji:

- zdrowie to absolutny priorytet i każda osoba starsza musi dokonać indywidualnej oceny swojego stanu zdrowia, przestrzegać zaleceń swoich lekarzy, zwłaszcza jeśli leczy się na choroby przewlekłe, poddawać się badaniom okresowym, a w ich wyniku podjąć indywidualną decyzję jak ma wyglądać jej potencjalna aktywność edukacyjna, społeczna itd;

Taka decyzja nie może być przez nikogo kwestionowana, a tym bardziej krytykowana.

Nie narzucajmy jednak swoich poglądów innym, nie wypowiadajmy się „w imieniu wszystkich”, nie reprezentujmy „woli ogółu, narodu”, uszanujmy zdanie odrębne, jeśli takie zaprezentują nasze koleżanki i koledzy;

- organizacja roku akademickiego powinna uwzględniać zarówno postawy seniorów ukierunkowane na maksymalne ograniczenie zagrożeń zdrowotnych oraz pełną izolację w domach itp. jak i wychodzić naprzeciw silnie artykułowanym potrzebom wznowienia kontaktów bezpośrednich, tradycyjnych form szkolenia, aktywizacji, ze wszystkimi stanami pośrednimi, hybrydowymi i kompromisowymi;

**Sugeruje to, że w ofercie programowej powinny być stosowane formy mieszane.**

- wszelkie działania UTW muszą być zgodne z decyzjami władz macierzystej Uczelni lub podmiotu będącego partnerem w realizacji programu, tj. udostępniającym swoje lokale do potrzeb UTW;

- uznano za ważne wnioski z kontaktów ze słuchaczami, zbieżne z opiniami i diagnozami ekspertów potwierdzające tezę, że przymusowe odosobnienie, izolacja, zaniechanie rehabilitacji, a często także diagnostyki i leczenia, brak kontaktów z rodziną i relacji społecznych prowadzić może do nieodwracalnego spustoszenia w psychice osób starszych zwłaszcza mieszkających samotnie jak również będzie miało wpływ na pojawienie się nowych lub nasilenie dotychczasowych dolegliwości i chorób przewlekłych, z którym medycyna jak i sami pacjenci potrafili sobie dotychczas dobrze radzić;

- na organach statutowych UTW zwłaszcza Zarządzie ciąży obowiązek poszukiwania konsensusu dla pogodzenia różnych racji i poglądów, dokładania maksymalnych starań i ekspansywnych działań aby sprostać wyzwaniom tej niecodziennej sytuacji, bowiem jesteśmy to winni członkom stowarzyszenia, którzy nas na te funkcje wybrali.

Napływająca korespondencja, rozmowy ze słuchaczami, a także dramatycznie niekiedy telefony osób starszych do „telefonów zaufania” potwierdzają w pełni skalę zagrożeń wynikających ze skutków ubocznych koronawirusa, jakim jest samotność, poczucie wykluczenia ze społeczności, bezradność i przymusowa izolacja.

***-Gdybym miała być zamknięta w czterech ścianach mojego małego mieszkania, to chyba bym zwariowała. Na szczęście znajomi zabrali mnie na wieś i dali zajęcie...***

powiedziała w wywiadzie 85.letnia wielka gwiazda piosenki Irena Santor.

W tych słowach zawarta jest mądrość i głęboka prawda o sytuacji osób starszych w dobie i warunkach, na jakie skazała ich pandemia.

Środowisko UTW jest inicjatorem wielu innowacyjnych rozwiązań, unikalnych projektów grantowych, założycielem Ogólnopolskiego Porozumienia UTW, skupiającego dziś 190 Uniwersytetów, współorganizatorem unikalnej imprezy na Torze Wyścigów Konnych, trzech wielkich Kongresów UTW i wielu innych.

Posiadanie certyfikatu jakości ISO 9001:2015 nakłada na nas m.in. obowiązek współpracy z innymi organizacjami, organami samorządu i władzami centralnymi, ustawicznego monitorowania jakości oraz reagowania na wszelkie odchylenia od założonych programów i ustalonej organizacji.

**Umiejętność zarządzania ryzykiem to jedna z takich procedur.**

W każdej więc nietypowej sytuacji, gdy zadania lub cele są zagrożone, należy oceniać stopień zagrożenia dla osiągnięcia założonego efektu oraz poszukiwać i wdrażać alternatywne działania naprawcze, które pozwalają zrealizować zadania w sposób możliwie najbardziej zbliżony do pierwotnego.

UTW SGH prowadzi także Branżowej Komisji Dialogu Społecznego Miasta st. Warszawy ds. UTW, wobec czego także w dobie koronawirusa jego działania stanowią drogowskaz dla innych UTW.

**Naszym pierwszym wspólnym zadaniem w procesie zarządzania ryzykiem jest więc odnalezienie wśród niekiedy skrajnie różnych stanowisk i poglądów, wyjścia kompromisowego, a zarazem optymalnego.**

Wynikiem takich inspiracji, w uniwersytetach odbyły się na początku października 2021 r. inauguracje roku akademickiego w trybie klasycznych, tj. w aulach przy obecności słuchaczy, a także podjęto organizację lektoratów, zajęć fizycznych, komputerowych i innych zajęć dodatkowych w bezpośrednich formach.

Niestety przełom roku przyniósł kolejne ograniczenia, a rok 2022 rozpoczął się od zmagania z kolejną falą pandemii i zamknięciem większości miejsc publicznych, w których odbywały się aktywności senioralne.

Od marca 2022 r. ustalono, iż zajęcia odbywać się będą hybrydowo, tj. częściowo zdalnie, częściowo w formie bezpośredniej w auli głównej, przy ograniczonej liczbie słuchaczy, z zachowaniem odstępów oraz przestrzeganiem zalecanych środków profilaktycznych, tj. maseczek, odległości, zaniechania bezpośrednich powitań takich jak podawanie ręki, uściski, pocałunki.

Zajęcia fakultatywne organizowane będą w małych grupach od 8- do 12 osób, zachowaniem analogicznej profilaktyki.

W każdej więc nietypowej sytuacji, gdy zadania lub cele są zagrożone, Zarząd organizacji powinien poszukiwać alternatywnych działań naprawczych, które pozwalają zrealizować zadania w sposób możliwie najbardziej zbliżony do pierwowzoru.

**Powyższe rozważania dot. form edukacji i aktywizacji osób starszych oraz podejmowane w ramach oceny ryzyka decyzje, które muszą jednak być adekwatne do aktualnej sytuacji oraz zaleceń władz sanitarnych.**

Obserwujemy w Uniwersytetach Trzeciego Wieku w Warszawie zjawiska wyludnienia, w niektórych o połowę, w niektórych w jeszcze większym stopniu i z niepokojem odnotowujemy kolejne przypadki cofania i zanikania ich wieloletniego dorobku.

Nasi słuchacze owładnięci strachem zamykają się w domu, a izolacja i wykluczenie to pierwszy stopień do depresji i innych dysfunkcji psychicznych.

Ich diagnozowanie, a tym bardziej leczenie to proces bardzo trudny i trwający latami.

Jeśli raz odejdą z naszych szeregów, odzyskanie ich zaufania i ponowne przywrócenie ich aktywności będzie niezwykle trudne.

Okolicznościami dodatkowo potęgującymi stres osób starszych, depresje oraz poczucie wykluczenia są trudności z uzyskaniem bezpośredniej opieki lekarskiej, oferowanie leczenia

korespondencyjnego przez telefon i powtarzalność e-recept, bez konsultacji obecnego stanu zdrowia pacjenta, korekty dozowania itp.

Na zwykłą poradę czeka się niekiedy tygodniami. Pacjenci nie zgłaszają się do szpitali na diagnostykę onkologiczną, a jeśli nawet się tam dostaną, to wiele miesięcy muszą oczekiwać na podjęcie leczenia i rehabilitacji.

W sumie ogólna kondycja psychofizyczna seniorów - naszych słuchaczy gwałtownie się pogarsza, a osoby starsze zapadają na schorzenia i będą odchodzić z powodu chorób, z którymi medycyna i oni sami umieli sobie wcześniej nieźle radzić.

To stawia przed organizacjami pozarządowymi nowe, nieznane dotychczas zadania.

Podobnie jest ze zdalnym nauczaniem i prowadzeniem zajęć on line.

Należy wyraźnie stwierdzić, że być może zdalne kształcenie zdaje egzamin w odniesieniu do studentów lub doktorantów, ale zupełnie nie satysfakcjonuje słuchaczy Uniwersytetów Trzeciego Wieku nawykłych do intensywnych programów edukacyjnych i aktywizujących społecznie, ale połączonych ze spotkaniami i bezpośrednią wymianą myśli.

Po pierwsze występują tu bariery sprzętowe i kompetencyjne, po wtóre seniorzy pragną spotkań z innymi seniorami, a nie wielogodzinne siedzenia przed komputerem.

Statystyki mówią, że ze zdalnych wykładów i zajęć korzysta nie więcej niż 20% słuchaczy UTW. Pozostali skazani są na wykluczenie i izolację.

Potrzebujemy bardzo, jako całe środowisko, możliwie jak najszybszego powrotu do działalności w Uniwersytetach w jak najszerszym zakresie w zależności od sytuacji związanej z pandemią covid-19.

**Pragniemy powrotu do normalności. Zwracam się z gorącym apelem do Rektorów szkół wyższych i dyrektorów placówek kultury i sztuki o powtórne otwarcie się na obecność seniorów.**

Pracując w mniejszych grupach, z zachowania środków ostrożności i stosując zasady profilaktyki sanitarnej, nie narażamy ani siebie ani osób prowadzących zajęcia na większe zagrożenie, niż wynika z codziennego funkcjonowania w przestrzeni publicznej, środkach komunikacji, sklepach, urzędach itp.

## Zarządzanie ryzykiem- podstawowe procedury i działania

**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.

Obecnie 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 nowe 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 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. Określają jego potencjalny poziom i stopień zagrożenia dla założonych efektów projektu.

Muszą także wskazać procedury jakie zastosują aby je całkowicie wyeliminować lub przynajmniej osłabić jego negatywne skutki.

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 stawki lub 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, katastrofy budowlane, 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 i 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 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 nieznamość 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 podejmując aktywność, 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, czyli doświadczenie i przeczność menedżera projektu.

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, środków transportu,
- nagła niedyspozycja zdrowotna,
- 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 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 ryzyka, 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 ryzyka 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 strategię reakcji na ryzyka,
- 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.

**Optimalizacja działań**, to w miarę normalna aktywność w trudnych, wręcz nienormalnych czasach.

Polega na przystosowaniu się do ograniczeń, lecz jednocześnie realizowaniu jak najwięcej z pierwotnego projektu.

Proponujemy zacząć od zmian kolejności wykonywania zadań, bowiem to nie powoduje żadnych strat, a należy mieć nadzieję, że życie powracać będzie do normalności i zadania odroczone będą mogły być zrealizowane.

## **Ryzyko nowe, nieprzewidziane, brzemienne 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.

Niezwykle 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 kolejne lata, a jednocześnie zastąpić je innymi, np. odwołano unikalną imprezę senioralną Dzień |UTW na Torze Wyścigów Konnych Służewiec,

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 ClicMeeting, 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.

Powyższe przykłady można zastosować przez analogię do poszczególnych zadań każdego innego projektu.

Ponadto przesunięcia w harmonogramie realizacji mogą dotyczyć konkretnego 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 programów do zdalnej komunikacji, 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.



- renegotjowanie umów na realizację projektów, w wyniku których zostaną podpisane aneksy urealnijające wykonanie zadań projektu,

Dotyczy to także innych umów, szczególnie generujących koszty stałe takie jak najem biur i powierzchni lokali, obsługa biur rachunkowych itp.

- budowanie pracy zespołowej w nowym składzie i bazowanie na osiągnięciach poprzednich 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 części 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, webinarium, 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, beczynności, 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 pracowitości 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.

Opracował zespół ekspertów Fundacji OP UTW

pod kierunkiem

Krystyny Lewkowicz Koordynatora projektu

