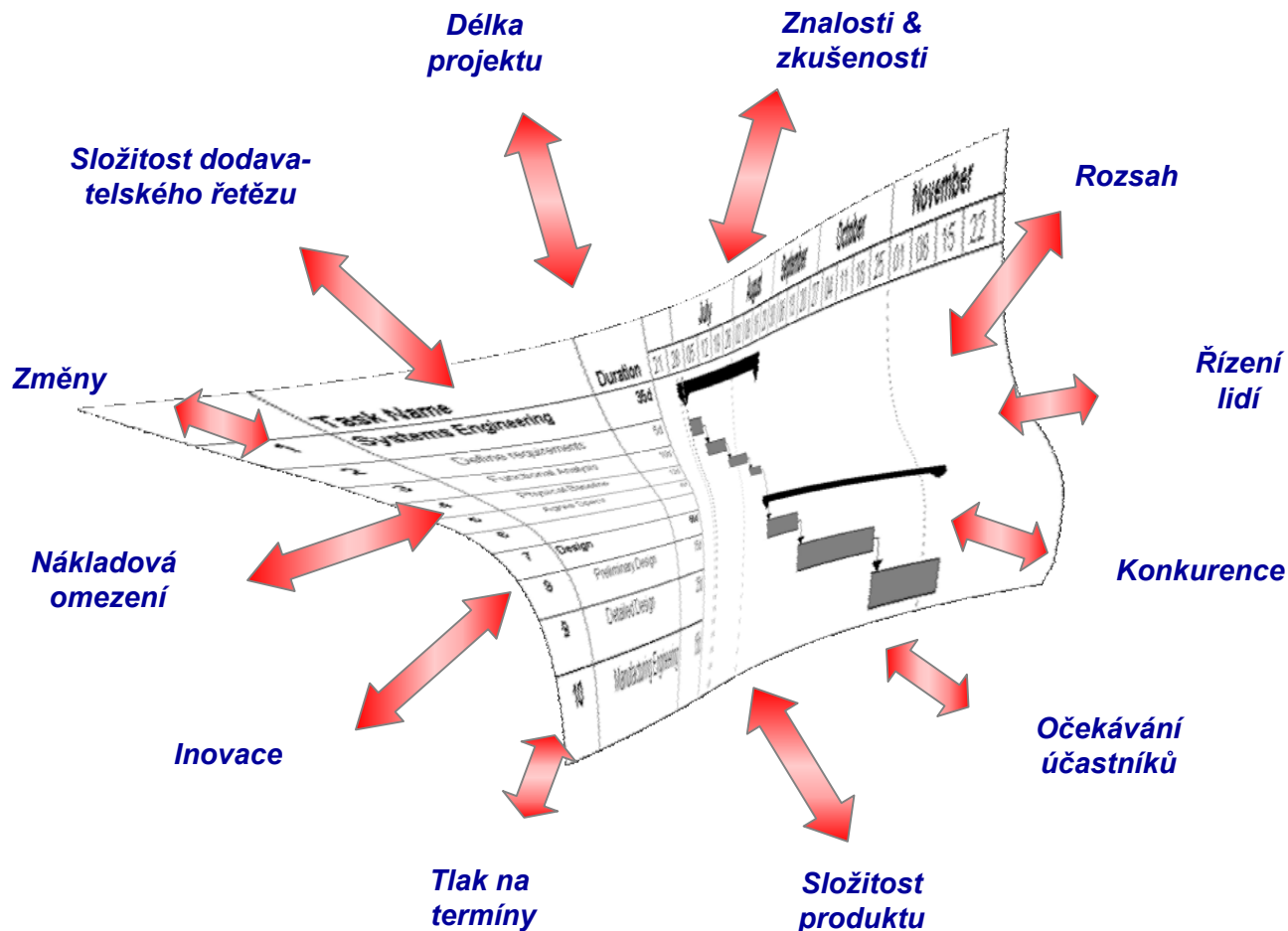


Řízení rizik v rozsáhlých projektech

Ing. Pavel Reich, PA Consulting Group

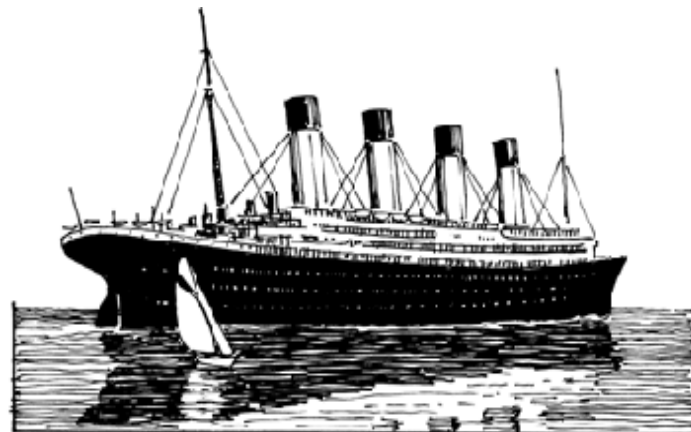
31. října 2001

Riziko je vlastní každému snažení o úspěch Zisk bez rizika neexistuje



Rizika a jejich škodlivé dopady na rozsáhlých projektech IT lze vhodnými nástroji a chováním minimalizovat

Rizika, která na rozsáhlé projekty **číhají**, a **nepříznivé události přicházející** v ty nejnevhodnější okamžiky znehodnocují úsilí lidí, dramaticky zvyšují náklady a často úplně potopí i ten nejprestižnější projekt.



Řízení rizik jako kombinace proaktivních a reaktivních opatření

Proaktivní – prevence

- Plánování a předvídání rizik
- Klasifikace rizik
- Vylučování nepřijatelných rizik
- Plánování dopadů
- Minimalizace nepříznivých vlivů
- Hledání variant
- Posilování úzkých míst (nejslabšího článku)

Reaktivní – minimalizace dopadů

- Plánování a řízení rezerv
- Plánování náhradních a krizových variant
- Minimalizace dopadů
- Hledání levnějších „záchranných“ variant

Registr rizik je základní nástroj pro plánování proaktivních opatření, plánování rezerv, a tím k předcházení důsledků nepříznivých událostí



Klasifikace rizik – první krok k Registru rizik

Závažnost dopadu na projekt	Pravděpodobnost vzniku nepříznivé události		
	Nízká	Střední	Vysoká
Nízký	Nízká	Střední	Vysoká
Střední	Nízká	Vysoká	Neakceptovatelná
Vysoký	Střední	Vysoká	Neakceptovatelná

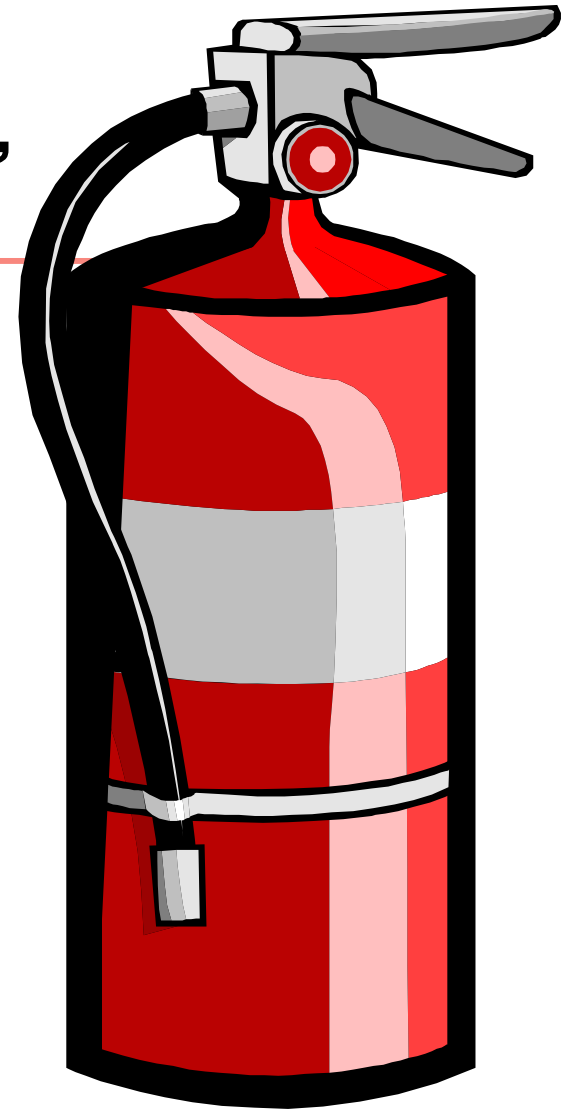
Registr rizik zahrnuje seznam potenciálních rizik, hodnocení jejich závažnosti a plán **proaktivních** scénářů k jejich částečné nebo úplné eliminaci

Poř.	Riziko	Úroveň	Plán pro předcházení
1	Špatné pochopení požadavků uživatelů dodavatelem IS nebo jeho subdodavatelem	střední	<p>1.1 Prezentace DetSpec před schválením zástupcům vedení a uživ. útvarů</p> <p>1.2 Podpis detailních specifikací zástupci všech uživatelských útvarů</p> <p>1.3 Projednávání nejasných částí zadání během vývoje na týdenních jednáních mezi zástupcem řešitele a zástupci uživatelských útvarů</p> <p>1.4 Schválení změn</p>

**Neplánujeme-li rezervy,
nebudeme je moci použít v případě,
že nepříznivá situace nastane**

Contingency Planning ve struktuře:

- **Jméno - popis nepříznivé události**
- **Dopad nepříznivé události
(v penězích, dnech, ...)**
- **Pravděpodobnost vzniku události**
- **Popis nápravných opatření, náklady**
- **Součet pravděpodobných rezerv**
- **Aktualizace**





Plán rezerv je seznamem zdrojů, které máme připraveny v pohotovosti pro případ konkrétní nepříznivé události

#	Událost	Dopad [K CZK]	Pravd. vzniku	Nápravná opatření	Náklady [tis. CZK]	Přepočítané náklady [K CZK]
1.	Problémy s převodem dat do DB – prodloužení projektu o 2 týdny	1 000 K	50%	Rozšíření týmu o specialistu ORACLE na 1 týden	250 K	125 K
2.	Vysoký počet chyb během testování	-	30%	Prodloužení projektu o 2 týdny	1 000 K	300 K

CELKEM REZERVY (NÁKLADY NA NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ)						1 280 000 Kč



12 nejčastěji se vyskytujících ohrožení projektů IT

- 💣 **Nerealistické termíny**
- 💣 **Měnicí se požadavky**
- 💣 **Velké úpravy v nakupovaném software**
- 💣 **Nedostatečná výkonnost systému a jeho velikost**
- 💣 **Náročná a nepromyšlená rozhraní**
- 💣 **Nedostatečná zkušenost lidí na projektu**
- 💣 **Nikdo nemyslí na cíle projektu**
- 💣 **Neprofesionální postupy při vývoji**
- 💣 **Mizerný design systému**
- 💣 **Nedostatečné zpětné vazby od skutečných uživatelů**
- 💣 **Nedostatky ve vývojovém prostředí**
- 💣 **Nedostatečné či neúplné testování**

Kvalitní vedoucí projektu je schopen většinu rizik proaktivními a reaktivními kroky eliminovat

- **Plán projektu jako základní nástroj jeho řízení**
- **Důkladně zpracovaný Registr rizik s klasifikací a preventivními opatřeními**
- **Plánování rezerv**
- **Jednání o hrozbách se všemi zainteresovanými stranami**
- **Pravidelná aktualizace**





PA Consulting Group

Konzultanti, kteří implementují