

*Projekt: Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego
Nr Projektu: POIS.02.01.00-00-0013/16*

Umowa nr KZGW/DPiZW-ops/13/I/2017

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM „PRZEGLĄD I AKTUALIZACJA MAP ZAGROŻENIA POWODZIOWEGO I MAP RYZYKA POWODZIOWEGO”

ZADANIE 4.3.1. PRZYGOTOWANIE PROCEDUR PROJEKTOWYCH

PROCEDURA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Warszawa, kwiecień 2018 r.

*Projekt: Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego
Nr Projektu: POIS.02.01.00-00-0013/16*

Historia zmian

Wersja	Data	Autor	Zakres zmiany
1.00	31.08.2017	KPMG	-
2.00	06.09.2017	KPMG	Uwzględnienie uwag Zamawiającego z 4.09.2017
3.00	16.04.2018	KPMG	Dostosowanie procedury do zmian w prawie

Spis treści

1	Wykaz skrótów, tabel i rysunków	4
1.1	Wykaz stosowanych skrótów i definicji	4
1.2	Wykaz tabel	4
1.3	Wykaz rysunków	5
2	Wprowadzenie	6
2.1	Cel	6
2.2	Zakres	6
2.3	Zastosowanie	6
3	Proces zarządzania ryzykiem	7
3.1	Role i obowiązki	7
3.1.1	Odpowiedzialność	8
3.2	Statusy ryzyka	9
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	11
3.4.5	Analiza ryzyka (opcjonalnie)	13
3.4.6	Wybór rozwiązania	14
3.4.7	Przeciwdziałanie	15
3.4.8	Monitorowanie	15
3.4.9	Zmaterializowanie się Ryzyka	15
4	Załączniki	16

1 Wykaz skrótów, tabel i rysunków

1.1 Wykaz stosowanych skrótów i definicji

Tabela 1.1 Wykaz skrótów i definicji stosowanych w dokumencie

Skrót / Definicja	Rozwinięcie
aMZPiMRP	Projekt: Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego
BWP	Biuro Wsparcia Projektu
Członek zespołu	Każdy uczestnik Projektu, zarówno po stronie Wykonawcy jak i Zamawiającego, na każdym poziomie struktury organizacyjnej Projektu
Grupa robocza	Grupa robocza ds. przeglądu i aktualizacji MZP i MRP
KP	Kierownik Projektu
KS	Komitet Sterujący
KZ	Kierownik Zadania (Kierownik Projektu po stronie Wykonawcy)
KZGW	Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej – centralna jednostka organizacyjna PGW WP
MGMiŻŚ	Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej
MRP	Mapy ryzyka powodziowego
MZP	Mapy zagrożenia powodziowego
PGW WP	Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie
Projekt	Projekt: Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego
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.
Wody Polskie	Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie
Wykonawca	Wykonawca wybrany do realizacji zadań objętych zakresem Projektu: - Zadanie 1 - Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego; - Zadanie 2 - Opracowanie MZP i MRP dla innych typów powodzi (innych niż rzeczne i od strony morza, w tym morskich wód wewnętrznych) [o ile zadanie to będzie realizowane]; - Zadanie 3 - Usługi wsparcia merytorycznego przy realizacji Projektu; - Zadanie 4 - Zarządzanie Projektem; - Zadanie 5 - Zapewnienie promocji i informacji.
Zamawiający	Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie

1.2 Wykaz tabel

Tabela 1.1 Wykaz skrótów i definicji stosowanych w dokumencie	4
Tabela 3.1 Role i obowiązki w procesie zarządzania ryzykiem.....	7
Tabela 3.2 Odpowiedzialności i uczestnictwo w procesie zarządzania ryzykiem	8

*Projekt: Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego
Nr Projektu: POIS.02.01.00-00-0013/16*

Tabela 3.3 Statusy ryzyka	9
Tabela 3.4 Matryca wpływu i prawdopodobieństwa ryzyka.....	12

1.3 Wykaz rysunków

Rysunek 3.1 Diagram przebiegu procesu	10
---	----

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 w celu ich zdefiniowania i zapewnienia wspólnego zrozumienia potencjalnych zagrożeń;
- ocenę ryzyka – zapewnia klasyfikację ryzyka według oszacowanego prawdopodobieństwa wystąpienia, stopnia wpływu na Projekt, 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 przed negatywnymi skutkami przewidywanych i zidentyfikowanych zdarzeń.

Narzędziem kontroli wspierającym proces zarządzania ryzykiem jest Rejestr ryzyka, prowadzony przez Biuro Wsparcia Projektu (BWP) – Wykonawcę Zadania 4.

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 na poziomie Projektu aMZPiMRP.

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;
- zmianę zakresu przedmiotowego Projektu;
- obniżenie jakości produktów Projektu.

3 Proces zarządzania ryzykiem

3.1 Role i obowiązki

W procesie zarządzania ryzykiem biorą udział następujące role:

Tabela 3.1 Role i obowiązki w procesie zarządzania ryzykiem

Rola	Obowiązki
Komitety Sterujący Projektu (KS)	Odpowiedzialny za identyfikację ryzyka w otoczeniu Projektu i podejmowanie decyzji dotyczących ryzyka projektowego, których podjęcie wykracza poza uprawnienia Kierownika 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; • Decyzje, czy zgłoszone ryzyko rzeczywiście występuje i czy dotyczy Projektu (dokonuje kwalifikacji ryzyka); • Informowanie KS o występującym w projekcie ryzyku; • 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 Zadania (KZ)	Podejmuje kluczowe decyzje dotyczące ryzyka projektowego na poziomie Zadania po stronie Wykonawcy w zakresie posiadanych uprawnień m.in.: <ul style="list-style-type: none"> • Identyfikowanie ryzyka po stronie Wykonawcy; • Zgłaszanie ryzyka; • Opracowanie propozycji i wskazanie rekomendacji reakcji na ryzyko Kierownikowi Projektu • Realizacja uzgodnionych działań po stronie Wykonawcy w reakcji na ryzyko • Weryfikacja prawidłowości wykonania reakcji na ryzyko po stronie Wykonawcy.
Właściciel ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadzenie analizy i ocena ryzyka • Opracowanie propozycji i wskazanie rekomendacji reakcji na ryzyko Kierownikowi Projektu • Realizacja wybranych reakcji na ryzyko • Monitorowanie stanu ryzyka oraz zmian jego parametrów • Informowanie Kierownika Projektu o możliwości wystąpienia oraz zmianach w parametrach ryzyka
Przewodniczący Grupy roboczej	Wspiera KP w zarządzaniu ryzykiem projektowym, 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/ rekomendacji dot. reakcji na ryzyko; • Realizacja wybranych działań w reakcji na ryzyko po stronie Zamawiającego; • Weryfikacja prawidłowości wykonania reakcji na ryzyko po stronie Zamawiającego.

Projekt: Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego
Nr Projektu: POIS.02.01.00-00-0013/16

Rola	Obowiązki
Wykonawca Zadania 3	Wspiera KP w identyfikacji ryzyka oraz zarządzaniu ryzykiem projektowym, w szczególności na wniosek KP poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • Uczestniczenie w ocenie i kontroli ryzyka; • Opiniowanie propozycji/ rekomendacji dot. reakcji na ryzyko • Wsparcie w weryfikacji prawidłowości wykonania reakcji na ryzyko.
Członkowie zespołów	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikowanie i zgłaszanie ryzyka do KP • Wsparcie Właściciela ryzyka w przeprowadzaniu analizy i oceny ryzyka oraz opracowaniu propozycji reakcji na ryzyko • Realizacja wybranych reakcji na ryzyko
Biuro Wsparcia Projektu (BWP) – Wykonawca Zadania 4	Wspiera KP w zarządzaniu ryzykiem m.in. poprzez.: <ul style="list-style-type: none"> • Dokonywanie formalnej weryfikacji zgłoszenia ryzyka na poziomie Projektu; • Uczestnictwo w spotkaniach omawiających ryzyko; • Prowadzenie rejestru ryzyka (rejestracja, utrzymanie i aktualizacja) na poziomie Projektu; • Identyfikowanie ryzyka, w tym ryzyka wymagającego eskalacji na poziom organizacji; • Przygotowywanie propozycji rozwiązań i sposobów przeciwdziałania ryzyku • Monitorowanie przebiegu procesu zarządzania ryzykiem.

3.1.1 Odpowiedzialność

Za zarządzanie ryzykiem w Projekcie odpowiedzialny jest Kierownik Projektu (KP) wspomagany w działaniu przez Przewodniczącego Grupy roboczej, Wykonawcę Zadania 3 oraz Biuro Wsparcia Projektu (BWP). W przypadku, kiedy decyzje wykraczają poza uprawnienia KP ryzyko wymaga eskalacji do KS.

Za zarządzanie ryzykiem na poziomie Zadania odpowiedzialny jest Kierownik Zadania (KZ).

Poniższy schemat określa odpowiedzialność i uczestnictwo w procesie zarządzania ryzykiem.

Tabela 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
Przewodniczący Grupy roboczej	O	O	-	U	U	U	U
Wykonawca Zadania 3	O	O	-	U	U	U	U

Projekt: Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego
 Nr Projektu: POIS.02.01.00-00-0013/16

	Identyfikacja Ryzyka	Zgłoszenie Ryzyka	Rejestracja Ryzyka	Kwalifikacja Ryzyka	Analiza Ryzyka	Wybór rozwiązania	Monitorowanie
Kierownik Zadania	O	O	-	U	-	U	U
BWP – Wykonawca Zadania 4	O	O	O	U	U	U	U
Analitik Ryzyka	-	-	-	-	O	U	-
Właściciel Ryzyka	-	-	-	-	U	U	O
Członkowie Zespołów	O	O	-	-	U	U	-

gdzie:

O – odpowiedzialny,

U – uczestniczy.

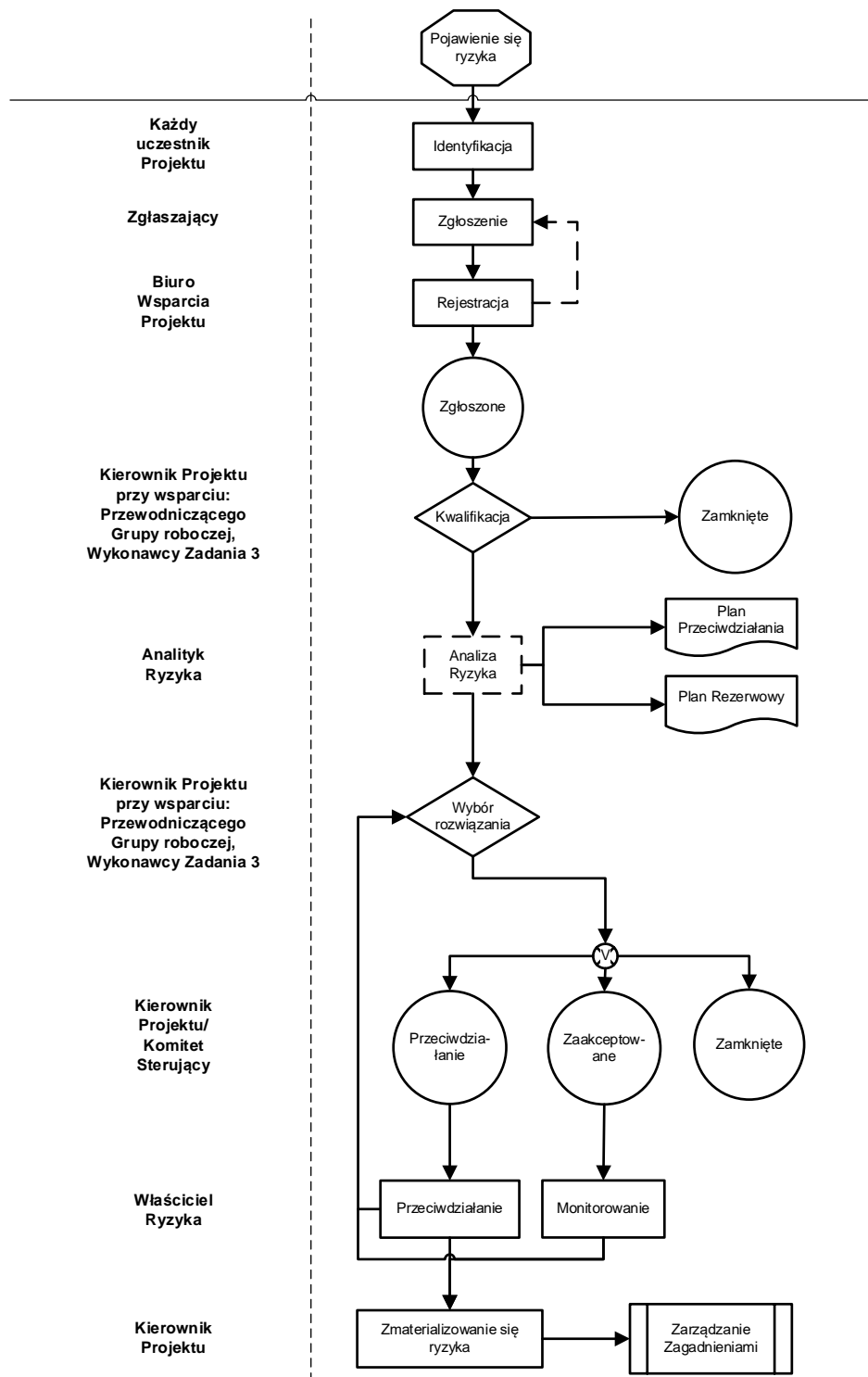
3.2 Statusy ryzyka

Tabela 3.3 Statusy ryzyka

Nazwa statusu	Status poprzedzający	Osoba podejmująca decyzję	Znaczenie
Zgłoszone	Brak	BWP Wyk. Zad. 4	Zgłoszenie, które przeszło pozytywnie weryfikację formalną i zostało zarejestrowane w Rejestrze ryzyka.
Otwarte	Zgłoszone	KP	Ryzyko, które pozytywnie przeszło etap kwalifikacji przez KP, tj. zostało skierowane do analizy.
Odrzucone	Zgłoszone	KP	Ryzyko, które decyzją KP zostało ocenione jako nie dotyczące Projektu.
Eskalowane	Zgłoszone / Otwarte / Przeciwdziałanie	KP	Ryzyko, wobec którego decyzja przekracza kompetencje KP. Ryzyko takie zostaje eskalowane do KS.
Przeciwdziałanie	Otwarte/ Eskalowane/ Zaakceptowane	KP/ KS	Ryzyko, wobec którego podjęto decyzję o realizacji Planu Przeciwdziałania.
Zaakceptowane	Otwarte/ Eskalowane/ Przeciwdziałanie	KP/ KS	Ryzyko, które mieści się w tolerancji ryzyka dla danego ryzyka w Projekcie. Ryzyko takie musi być stale monitorowane.
Zamknięte	Zaakceptowane/ Przeciwdziałanie/ Eskalowane/ Otwarte	KP	Ryzyko, które po etapie przeciwdziałania lub monitorowania przestaje zagrażać Projektowi.

3.3 Diagram przebiegu procesu

Rysunek 3.1 Diagram przebiegu procesu



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 KP, KZ, Przewodniczącym Grupy roboczej.

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 2 do niniejszej procedury. Wypełniony formularz powinien zostać przesłany w formie elektronicznej (edytowalnej) do BWP na adresy bwp-mapy@kpmg.pl oraz mapy@wody.gov.pl.

W ramach zgłoszenia wymagane jest podanie poniższych informacji:

- opis ryzyka;
- nazwisko zgłaszającego;
- Informacja, czy ryzyko dotyczy Projektu czy Zadania;
- wstępną ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz wpływu ryzyka na Projekt;
- opis proponowanych działań minimalizujących wpływ i prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka;
- propozycję Planu Przeciwdziałania (dla ryzyka o wadze powyżej 9);
- 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 Wykonawcy Zadania 4 po weryfikacji poprawności formalnej zgłoszenia, rejestruje ryzyko w Rejestrze ryzyka ze statusem „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 wersji elektronicznej, w arkuszu Microsoft Excel.

3.4.4 Kwalifikacja ryzyka

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

W przypadku stwierdzenia, że dane ryzyko już nie występuje, zostanie ono zamknięte (w Rejestrze ryzyka zapisany zostanie wówczas status „Zamknięte”).

W przypadku otwarcia ryzyka KP 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. Następnie KP weryfikuje wynik analizy (jeżeli została zlecona) i podejmuje decyzję o przyjętych wartościach prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i jego wpływu na Projekt.

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.

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%.

Iloczyn ocen prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego wpływu na Projekt służy do określenia wagi ryzyka, według poniższej tabeli:

Tabela 3.4 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			

Każde ryzyko znajdujące się w rejestrze powinno posiadać opis działań minimalizujących wpływ i prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. Ryzyko z iloczynem o wartości poniżej 9 jest monitorowane i nie jest dla niego wymagane przygotowanie Planu Przeciwdziałania. 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.

Właściciel Ryzyka jest zobowiązany do niezwłocznego powiadomienia KP o każdym ryzyku, którego waga osiągnie co najmniej wartość 12. KP podejmuje wówczas decyzję o konieczności poinformowania o tym KS.

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.

Plan Rezerwowy powinien także opisywać wpływ, jaki będzie miało zmaterializowanie się ryzyka na harmonogram, budżet i zakres 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 Analityk 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 KP, który podejmuje decyzję dotyczącą aktualnej kwalifikacji ryzyka. KP przekazuje tę decyzję wraz z niezbędnymi informacjami do BWP – Wykonawcy Zadania 4 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 – Wykonawcy Zadania 4 w celu wprowadzenia do Rejestru ryzyka, w uzgodnionym terminie od dnia zlecenia przeprowadzenia analizy ryzyka.

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

- Planu Przeciwdziałania Ryzyku;
- Planu Rezerwowego.

3.4.6 Wybór rozwiązania

Szczegółowa analiza przygotowana w poprzednim kroku zostaje poddana ocenie KP.

Na podstawie analizy ryzyka KP 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 jednego z aspektów Projektu tak, aby ryzyko nie mogło zaistnieć;
 - redukowaniem ryzyka – działanie pro-aktywne zmierzające do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka poprzez zastosowanie pewnej 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;
 - przygotowaniem Planu Rezerwowego.
- zamknięciu ryzyka, gdy ryzyko przestanie zagrażać Projektowi;
- skierowaniu go do KS w sytuacji, gdy rozwiązania opracowane w celu przeciwdziałania wystąpienia ryzyka przekraczają możliwości decyzyjne KP;
- poinformowaniu Instytucji Wdrażającej o możliwości realizacji szans związanych z ewentualnymi oszczędnościami osiągniętymi w Projekcie.

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

Podobnie KP przy udziale Przewodniczącego Grupy roboczej 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 KP podejmuje decyzję w zakresie przeciwdziałania wystąpieniu ryzyka. W szczególnych przypadkach, gdy rozwiązania opracowane w celu przeciwdziałania wystąpieniu ryzyka przekraczają możliwości decyzyjne/uprawnienia KP, może on skierować taką decyzję do KS.

Czynności związane z przeciwdziałaniem wystąpieniu ryzyka rozpoczynają się po podjęciu decyzji przez KP. Czynności te są monitorowane przez wyznaczonego Właściciela Ryzyka. Właściciel Ryzyka jest odpowiedzialny za bieżące informowanie 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 KP do oceny, czy ryzyko nie stanowi już zagrożenia dla Projektu. 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.

Możliwa jest sytuacja, iż w wyniku monitorowania zmieni się wcześniejsza ocena ryzyka, w szczególności podjęta zostanie decyzja przez KP (według zasad kroku 3.4.6) o podjęciu przeciwdziałania.

3.4.9 Zmaterializowanie się Ryzyka

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

4 Załączniki

W procesie zarządzania zmianą wykorzystywane będą następujące narzędzia, będące załącznikami do procedury:

- Załącznik 1 – Szablon rejestru ryzyka
- Załącznik 2 – Szablon zgłoszenia ryzyka