

Risk Management? Keep it simple!

Luca Giraud

Prince2 Practitioner, ISIPM Certified

Advisor, ESPM Scientific Committee

Introduzione

Con il termine Risk Management ci si riferisce all'insieme di processi attraverso cui un'azienda identifica, analizza, quantifica, minimizza e monitora i rischi legati ad un determinato progetto o processo produttivo.

Nella sua accezione generale, la gestione dei rischi è una disciplina composta da metodi, tecniche e processi scalabili che ne consentono un'applicazione efficace in molteplici settori industriali.

In questo white paper approfondiremo in particolare la gestione del rischio in ambito progettuale e parleremo di un reale caso di applicazione.

La gestione dei rischi in ambito progettuale

Sebbene il termine Risk Management sia da sempre molto utilizzato nel campo della finanza (in particolare nelle attività di Credit and Trading Risk) in questo white paper esso sarà impiegato esclusivamente per fare riferimento ad una delle componenti fondamentali della gestione progettuale (*Project, Programme e Portfolio Management*).

In questo contesto per Risk Management si intende l'applicazione sistemica di principi, approcci e processi volti ad identificare e valutare i rischi di progetto in modo da pianificare ed implementare per tempo adeguate azioni correttive.

Una buona comprensione dei rischi (cause, probabilità, impatto, tempi di manifestazione e le possibilità di risposta) attuata attraverso il mantenimento di una procedura efficiente (*cost effective*) ed integrata con i processi e le policy aziendali è un supporto indispensabile al processo decisionale. La gestione dei rischi in ambito progettuale nasce infatti dalla necessità di identificare, valutare e controllare l'incertezza al fine di salvaguardare il raggiungimento degli obiettivi di ogni iniziativa.

Cosa avviene nella realtà?

Benchè la gestione dei rischi venga riconosciuta come un aspetto cruciale per ogni progetto (anche quelli di minor importanza) dalla maggior parte delle imprese, la sua applicazione viene spesso trascurata perchè ritenuta un processo troppo complicato o costoso da implementare (assimilandolo erroneamente al Risk Management proprio del settore finanziario!).

Vedremo ora come, attraverso piccoli accorgimenti, si può arrivare ad un processo semplice, diretto e di facile implementazione.

La gestione sistemica dei rischi in 5 fasi

Il Risk Management non è un'attività lineare ma un processo continuo, da portare avanti lungo tutta la vita del progetto, che possiamo sintetizzare in cinque fasi:

1. **Identify.** Identificazione periodica dei rischi e del loro contesto.
2. **Assess.** Quantificazione del rischio, basata sull'impatto del rischio e sulla probabilità che si verifichi (*Probability and Impact*). Valutazione degli effetti previsti in relazione alla propensione al rischio (*Risk Appetite*) dell'organizzazione.
3. **Plan.** Definizione e pianificazione delle azioni necessarie alla risoluzione del rischio (eliminazione o riduzione dell'impatto) o alla sua accettazione (se l'impatto è limitato talvolta è meglio gestirlo se e quando si manifesterà piuttosto che pianificarlo in anticipo). In questa fase vanno pianificate risposte anche ai rischi residuali e secondari. Inoltre è bene ricordare che la fase di pianificazione implica un tracking costante dei progressi delle azioni risolutive e dell'identificazione di nuovi rischi.
4. **Implement.** Implementazione delle azioni pianificate e controllo costante della risposta al rischio. In questa fase è molto importante nominare un Responsabile ed un Risolutore per ogni rischio identificato.
5. **Communicate.** La comunicazione non è propriamente una fase del processo quanto un'attività da portare avanti durante tutto l'arco del Risk Management. Coinvolge tutto il gruppo di progetto e viene implementata soprattutto attraverso la redazione di report periodici.

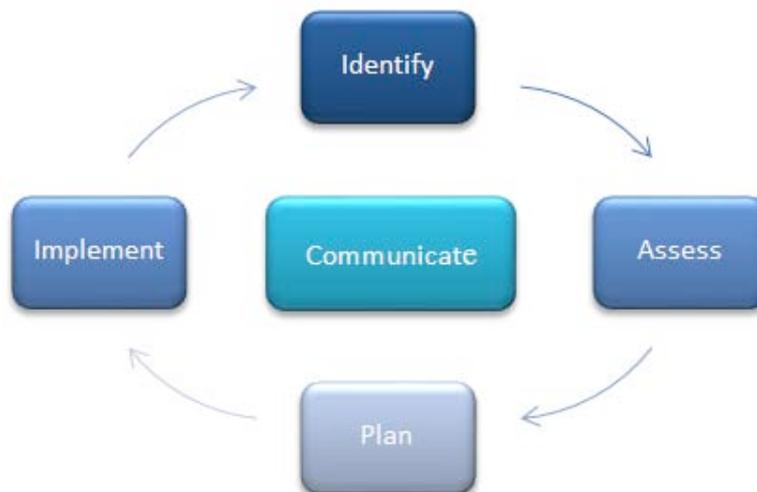


Figura 1 - Risk Management Procedure (fonte: Managing successful projects with PRINCE2)

Il processo appena illustrato può essere esteso anche all'attività di gestione delle istanze di progetto. Infatti, per semplicità, molti progetti minori integrano in un solo processo la gestione dei rischi con la gestione delle istanze di progetto (Issue).

Quali strumenti usare?

Strumenti? Il più delle volte, una penna e un foglio di carta possono essere sufficienti...

In ogni caso, tutti i computer sono dotati di suite che permettono di utilizzare fogli di testo e di calcolo come utile supporto per questa attività.

In commercio vi sono inoltre database specializzati e avanzati software di Risk Management che possono risultare indispensabili nel caso in cui vi troviate a gestire progetti complessi o di grandi dimensioni. Se è vero che un foglio di calcolo può essere adatto alla gestione dei rischi del 90% delle iniziative progettuali, pensate a cosa potrebbe succedere se ci trovassimo a dover gestire migliaia di Log! La redazione di un report settimanale diventerebbe una attività lunga e faticosa.

Al contrario, l'utilizzo di software sofisticati, laddove non ne sussista una giustificazione, potrebbe trasformarsi in un inutile investimento e in una spiacevole perdita di tempo.

Un caso pratico: la gestione dei Rischi e delle Issue per il progetto "Evoluzione impianti di stampa" presso l'Editrice "La Stampa" di Torino

A causa della particolare struttura dell'organizzazione del progetto, la gestione dei rischi e delle issue è stata svolta con l'ausilio di un Risk&Issue database appositamente sviluppato e personalizzato da Projectize Srl. Il database è stato sviluppato in MS Office Access, sfruttando le potenzialità del software per creare non soltanto le tabelle e le query, ma anche l'interfaccia grafica, le maschere ed i report per l'inserimento e la visualizzazione dei dati (Fig. 2).



LA STAMPA 09/05/2006

Report Rischi e Istanze Identificate ed Assegnate per:
Cantiere Pag. 1

RISCHIO N° 478 Ritardo del progetto dovuto a sospensione del cantiere per maltempo Codice **rosso**

Dettagli Descrizione: Il piano di progetto del cantiere prevede numerose attività da svolgere in modo invernale. Tali attività, se svolte al volo aperto, possono essere compilate solo in condizioni meteorologiche ottimali. Verificate la frequenza e l'intensità delle precipitazioni a Torino nei mesi invernali: è emersa la possibilità di un'interruzione dei lavori nel cantiere dovuta a pioggia o neve.

Descrizione Impatto: La maggior parte delle attività dei diversi Pacchetti di Lavoro dipende dal completamento delle attività del cantiere. Un ritardo nel cantiere comprometterebbe quindi in modo significativo le probabilità di completamento del progetto nei tempi previsti.

Responsabile: Smith
Segnalatore: Bianchi

Data Segnalazione: 20/01/2005
Ultimo Aggiornamento: 10/11/2005
Data Risoluzione: 15/11/2005
Stato: Assegnato

Rispetti Ammetti Distribuzione Previsioni Iniziativa Status Partecipazione Informazione/Feedback Proibizione Database/Introduzione

Elenco azioni

N°	Risolutore	Azione	Data Scadenza	Stato Azione
1074	Bianchi	Individuazione soluzioni tecniche per evitare la sospensione del cantiere nel periodo invernale	30/04/2005	Assegnato
1076	Rossi	Analizzare l'impatto della soluzione sugli altri Pacchetti di Lavoro	10/10/2005	Assegnato
1076	Rossi	Organizzazione riunione con responsabili Pacchetti di Lavoro per analizzare le soluzioni proposte	10/10/2005	Assegnato
1077	Rossi	Preparazione delle soluzioni al Project Board	30/10/2005	Assegnato
1078	Smith	Valutazione delle soluzioni proposte e scelta della più adatta	10/11/2005	Assegnato
1079	Bianchi	Avvio realizzazione	15/11/2005	Assegnato

Figura 2 - Una scheda esemplificativa estratta dal Risk&Issue database (fonte: documentazione del progetto)

Un **risk** (letteralmente traducibile come "rischio") è un evento incerto che se si verifica, può avere un impatto positivo o negativo sul progetto: tenere traccia dei rischi di progetto e delle azioni necessarie a mitigarli è fondamentale per ridurre al minimo le emergenze e poter quindi lavorare.

Un esempio di un *risk* estratto dal *database* è:

“Danneggiamento dei gruppi macchina durante il trasbordo”.

Segnalatore: Mr. xxx.

Responsabile: Mr. xxx.

Azioni necessarie: Assicurarsi che il fornitore abbia la dovuta copertura assicurativa.

Una *issue* (letteralmente traducibile come “istanza”) è un problema oppure una richiesta di informazioni o una variazione in corso d’opera. In breve qualsiasi informazione che il progetto deve tenere presente per la sua corretta gestione.

Esempio di una *issue* estratta dal database è:

“Chiedere a Azienda xxx disegni Autocad macchine da inserire in Layout stabilimento”.

Segnalatore: Mr. xxx.

Responsabile: Mr. xxx.

Azioni necessarie: la risorsa responsabile, Mr. xxx, richiede i disegni a Azienda xxx con consegna entro il xx/xx/xxxx.

L’implementazione, fin dalla fase iniziale, di una metodologia di *project management* ha permesso di integrare la gestione del rischio in tutte le attività di programmazione del progetto. Ciò ha portato il più alto valore aggiunto all’iniziativa, perchè ha fornito, mediante il suddetto *database*, un sistema integrato per l’identificazione dei rischi e la loro contestuale assegnazione al responsabile, identificando anche le azioni correttive da intraprendere.

Seguendo questa impostazione, ad ogni riunione di progetto si è potuto assegnare nuove azioni, verificarne l’esecuzione ed effettuare le necessarie comunicazioni agli *stakeholder* in modo del tutto automatizzato (Fig. 3).

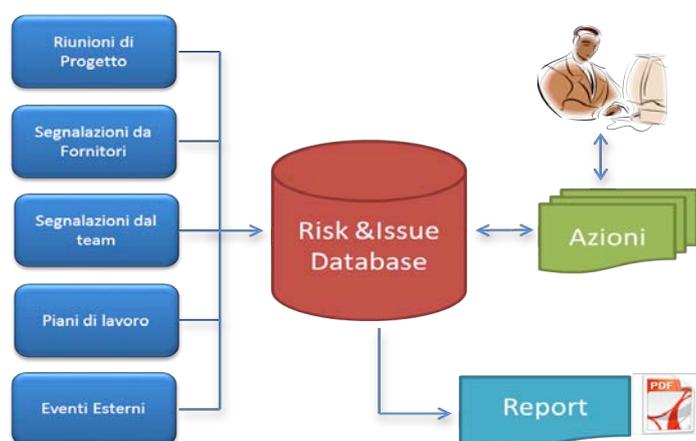


Figura 3 - Funzionamento del *Risk&Issue database* (fonte: elaborazione propria)

I rischi e le issue venivano comunicati personalmente o via e-mail ai membri del *program management office* dai membri del Team di Progetto e dai Responsabili dei Pacchetti di Lavoro. Il *project manager* provvedeva così ad inserirle nel database di controllo per valutarli e gestirli insieme ai rispettivi Responsabili dei Pacchetti di Lavoro.

L'interfaccia grafica del *software* era molto intuitiva e permetteva di specificare il pacchetto di lavoro interessato dal rischio, fornendo anche una descrizione del potenziale problema. Tra gli aspetti di maggiore interesse vi era un codice di priorità, che veniva calcolato in base alla probabilità di accadimento ed all'impatto sul progetto. Per ogni rischio era possibile inserire le azioni individuate come possibile soluzione e, cosa più importante, la persona a cui l'azione era stata assegnata.

Infine, è stata creata una integrazione con MS Office Outlook per la segnalazione e l'invio automatico delle attività sul computer della persona interessata. Nella figura sottostante (Fig. 4) si può vedere un'attività di Outlook creata automaticamente dal sistema: contiene tutte le informazioni necessarie all'individuazione del rischio, oltre, ovviamente, all'azione da svolgere da parte della persona interessata.



Figura 4 - L'integrazione con MS Outlook (fonte: documentazione di progetto)

Le date di inizio e di scadenza venivano determinate automaticamente, ed era anche possibile impostare il promemoria secondo la criticità del rischio cui l'azione era collegata.

Quando un risolutore completava l'attività, era sufficiente che segnasse la stessa come terminata in MS Outlook: il *software* era infatti in grado di recuperare automaticamente queste informazioni da tutti i *computer client* e di aggiornare il *database* tenendo traccia delle azioni già svolte.

Conclusioni

Abbiamo visto che la gestione del rischio è una componente fondamentale per la corretta gestione di ogni progetto. La sua applicazione può variare notevolmente a seconda del contesto e della complessità operativa ma è un elemento che non può mai essere trascurato perchè ogni rischio non gestito può trasformarsi in un'insidia per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Date queste premesse, "Keep It Simple" vuole essere uno stimolo per ricordare a chiunque si trovi a che fare con la gestione di un progetto di adottare consapevolmente un processo di Risk Management adatto al proprio contesto.

Free Templates

Sul nostro [Sito internet](#) sono a disposizione di tutti gli utenti registrati due semplici template, una *Risk and Issue Management Form* ed un *Risk and Issue Management Log* studiati per chi desidera iniziare ad applicare da subito una corretta gestione dei rischi di progetto.

Per scaricarli, è sufficiente registrarsi gratuitamente al sito attraverso il link [Registrami](#)

Copyright

© 2011 Projectize Srl. Contenuti sotto Licenza Creative Commons.

Divulgazione



*non stampare!
usa il formato elettronico.*

Si prega di non stampare, si consiglia di divulgare in formato elettronico.

Please, do not print, send by email.

Bibliografia di riferimento

- Giraud (2009). Il Critical Chain Project Management: Uno strumento innovativo per la gestione dei progetti complessi. Unpublished (Thesis dissertation), Università degli Studi di Torino.
- HM Treasury (2004). The Orange Book. Management of Risk - Principles and Concepts. London.
- OGC (2009). Managing successful projects with PRINCE2. London.
- Young, Trevor (2005). The Handbook of Project Management. London, Kogan Page.