

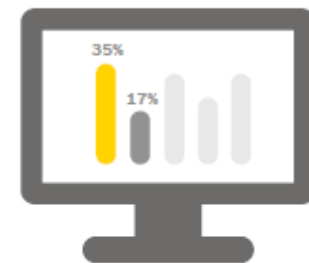
Projektová rizika nebo rizikové projekty?

Lukáš Neduchal, EY

*e*FOCUS

Hlavní příčiny selhání projektů

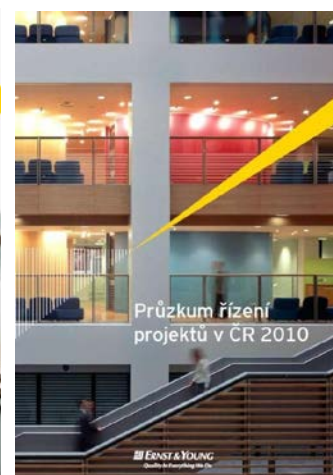
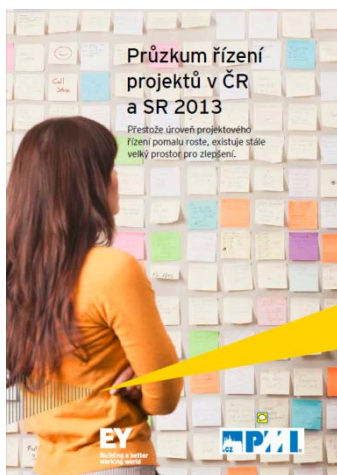
Pouze **35%** všech projektů je považováno za úspěšné a **17%** IT projektů dopadne tak špatně, že mohou ohrozit samotnou existenci firmy.*



- ▶ Společnosti si dosud nepřivlastnily individuální projektový přístup, správu, řízení, procesy a nástroje na pokrytí **komplexity projektu**
- ▶ Řeší se **symptomy** projektových problémů místo hledání původu problému
- ▶ Projekty neberou do úvahy **reziduální rizika, prediktivní rizika** ani **diskrétní rizika** a tím zkreslují obraz reportovaných projektových rizik
- ▶ Organizace předpokládají, že větší a složitější projekty lze řídit podobným způsobem jako ty menší, méně komplexní projekty, které byly úspěšné v minulosti.

Průzkum Projektového Řízení 2015

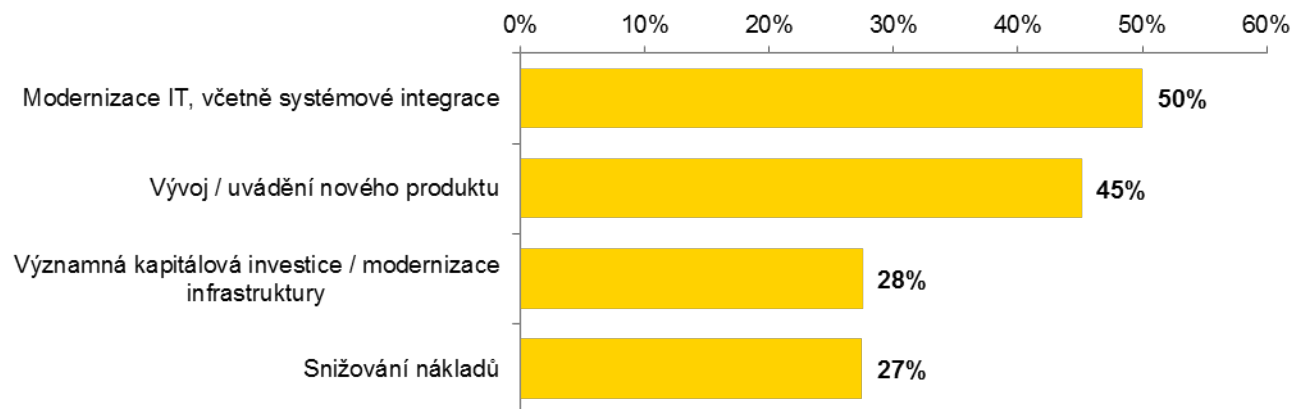
- ▶ 8. rok
- ▶ 123 společností v rámci SR a ČR



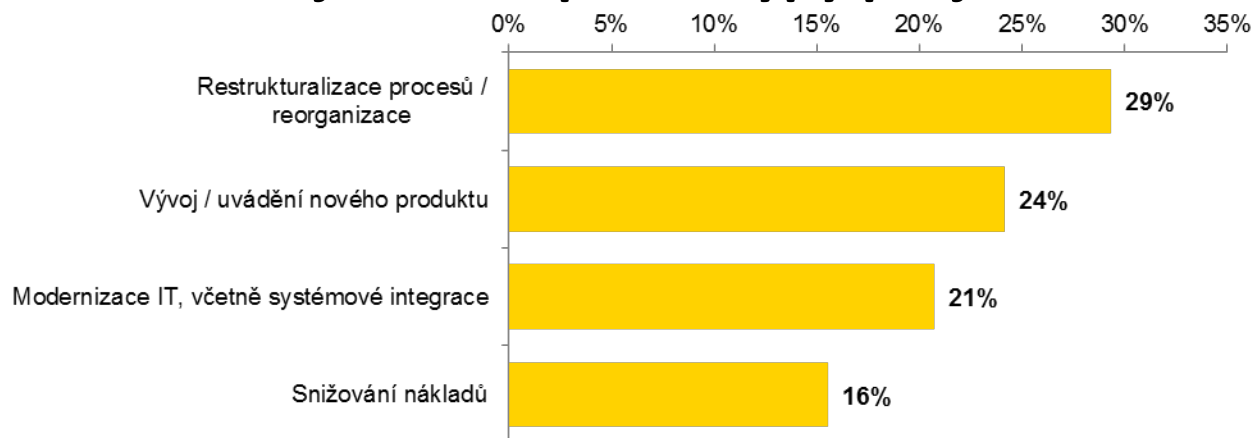
- ▶ EY (původně Ernst & Young)
- ▶ s podporou SK a CZ PMI komory

Typy projektů

Nejčastější typy projektů realizovaných v posledních dvou letech



Nejméně úspěšné typy projektů



- V rámci termínu a rozpočtu skončilo pouze **56% projektů**

- **1/5 projektů** formálně zvýšila svůj rozpočet o **25% a více...**

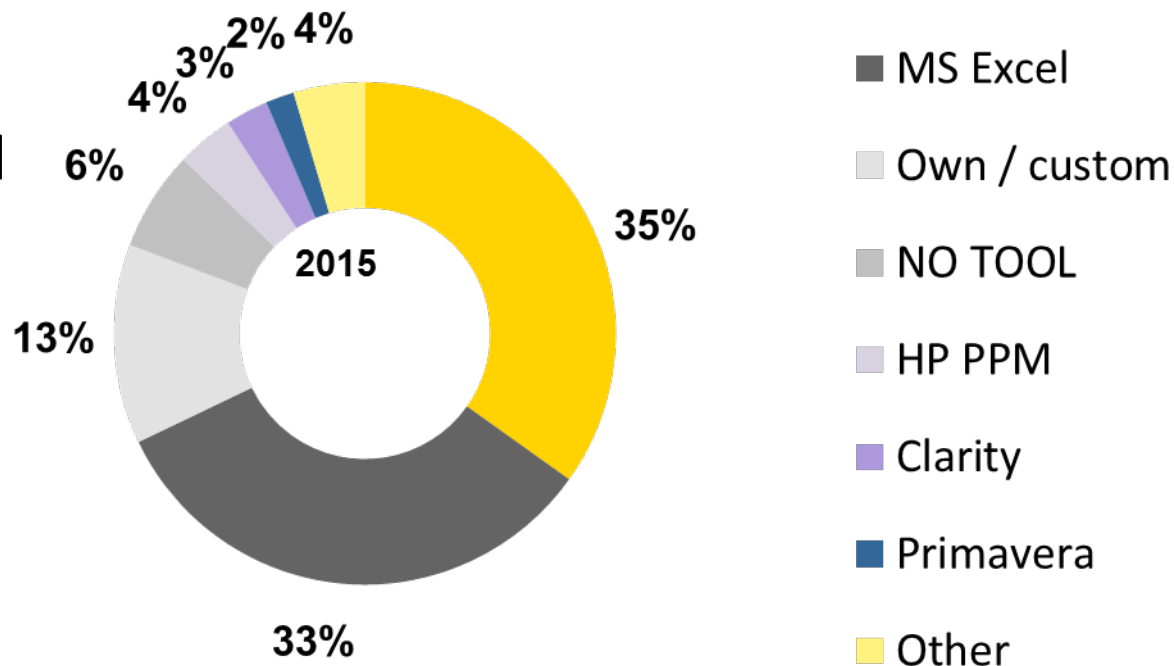
Standardy a nástroje

Nejpoužívanější standardy:

Interní (65 %), PMI (13 %), PRINCE 2 (12 %).

Nejpoužívanější SW:

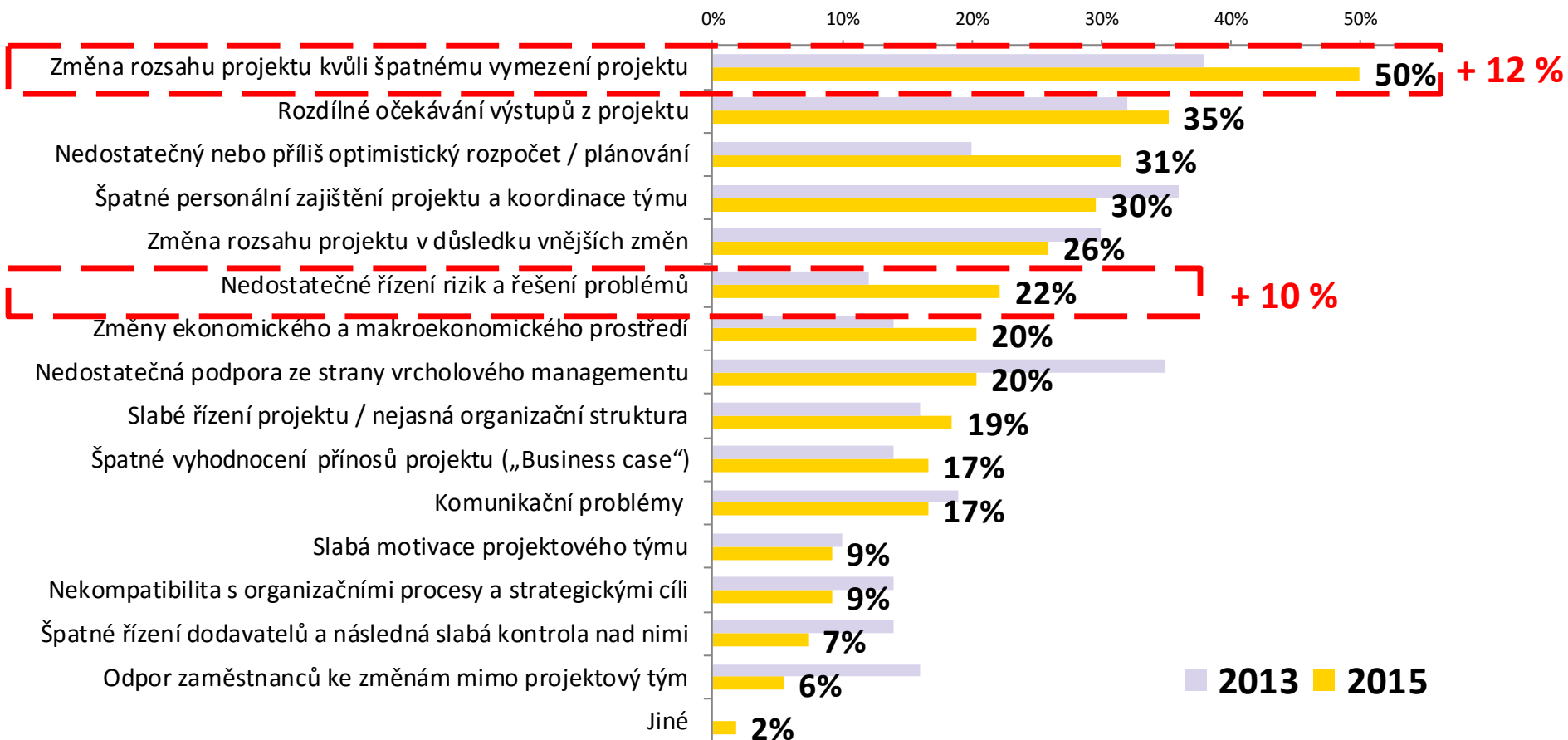
MS Project, MS Excel



Další nástroje:

Google Docs, Cloud services,
Skype, videoconferencing.

Hlavní příčiny neúspěchu projektů



Selhání projektu je většinou možné identifikovat téměř okamžitě už během přípravné fáze projektu

Skutečné nálezy z praxe IT projektů

- ▶ Žádná použitá oficiální metodika PM
- ▶ Nekvalifikovaný PM
- ▶ Optimistická integrační časová osa a podcenění komplexity rozhraní
- ▶ Jednoduché nebo zcela chybějící dokumentace procesů (AS-IS, TO-BE)
- ▶ Nedostatečné plánování zdrojů
- ▶ Nerealistický Go-Live termín
- ▶ Podceněný rozsah a doba pro testování (UAT, FT, IT)
- ▶ Nepřipravená datová migrace a/nebo nedohodnutá s předchozím dodavatelem systému
- ▶ Projektové záměry a cíle byly od začátku nejasné nebo matoucí
- ▶ Velké množství pokračujících změnových požadavků v průběhu projektu
- ▶ Nedostatečně připravená IT infrastruktura na zvládnutí nových požadavků
- ▶ Šetření na vzdělávání a tréningu uživatelů
- ▶ Změna klíčových projektových pracovníků v průběhu projektu
- ▶ Projekt byl především snaha IT oddělení
- ▶ “Bezpečnostní model bude dodán... později”

Identifikované problémy spojené s riziky

- ▶ Nejasný rizikový apetit organizace
- ▶ Identifikace hrozeb nebo rizik?
- ▶ Identifikace irelevantních rizik pro cíle projektu
- ▶ Kontrola a řízení procesu řízení rizik a nikoliv konečných výsledků projektu
- ▶ Zavádějící nebo zcela chybný reporting rizik

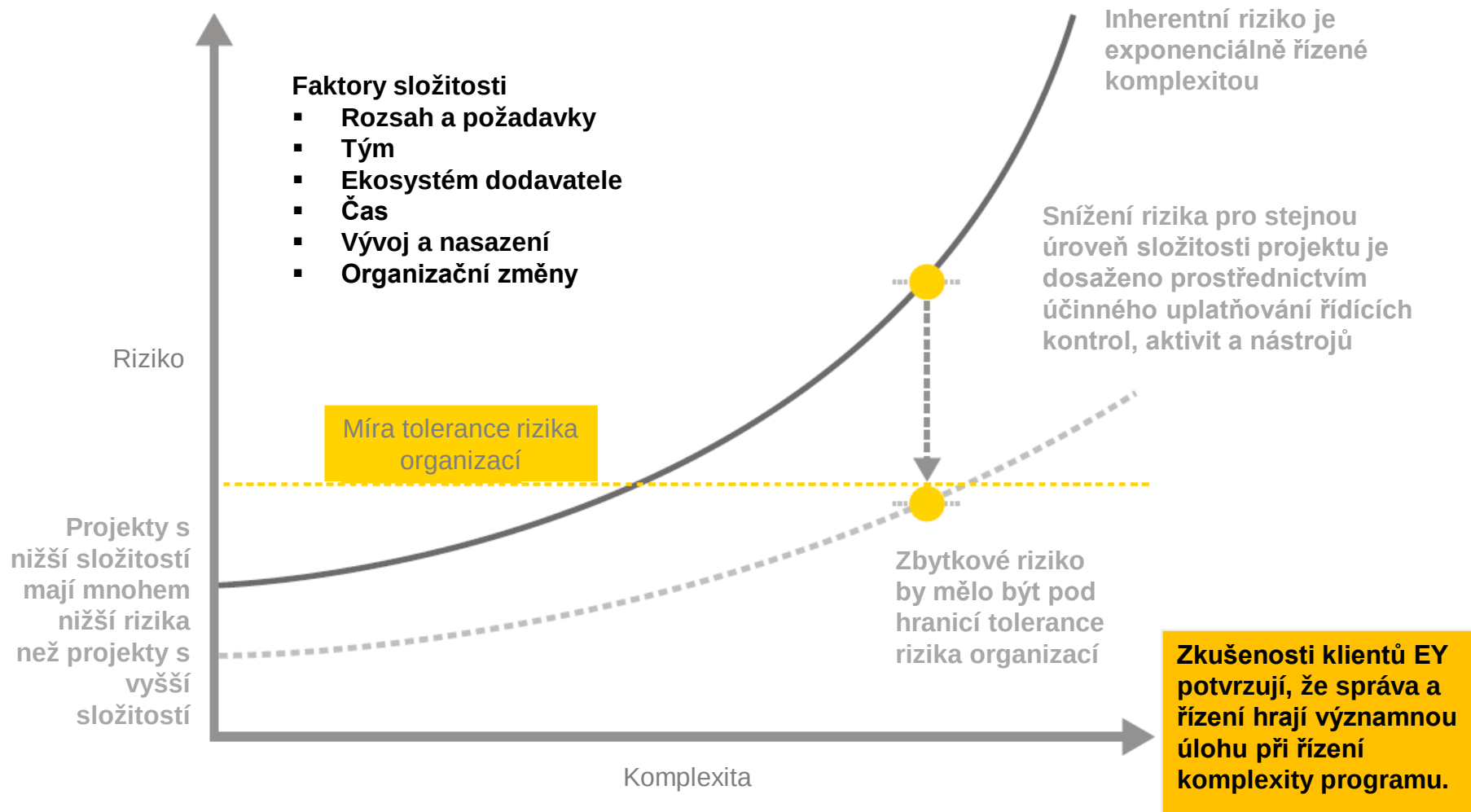
Komplexita projektu

- ▶ Většina projektových týmů je schopna identifikovat známá rizika (nazývaná také **diskrétní rizika**), ale jen velmi málo organizací chápe, že existují i **inherentní rizika** v každém projektu, které jsou přímo vytvářena **komplexitou projektu** (mírou složitosti).
- ▶ Tato přirozená rizika často zůstávají týmu neznámá až do pozdních fází projektu, kdy jsou již zmírňující a nápravná opatření velmi nákladná a mající největší negativní dopad na projektový plán a cílové benefity.
- ▶ Kromě toho, větší a složitější programy jsou exponenciálně rizikovější než menší programy a nemohou být řízeny podobným způsobem.

Proč jen nesnížit složitost projektu, a tím i riziko?

- ▶ Oblasti s vyšší složitostí v rámci projektu jsou obvykle také tvůrci a nositelé největší části přínosů projektu.

Snížení zbytkového rizika



Předvídání implementačních rizik

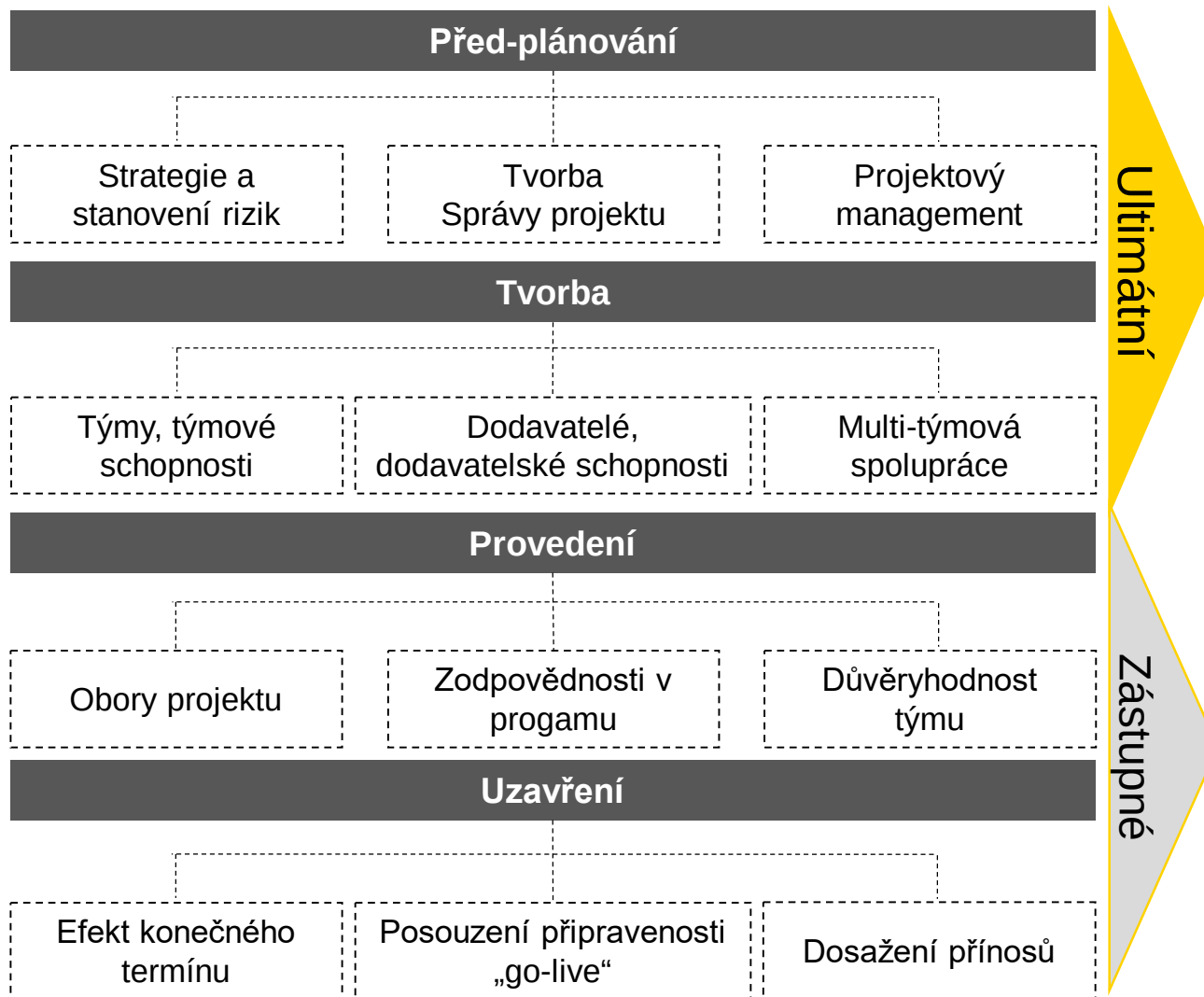
Neschopnost identifikovat a řešit reziduální rizika je klíčovým faktorem ve špatném výkonu projektu.

Analýzou komplexity můžeme získat odhad *implementačních rizik*, což může pomoci manažerům pro rozhodnutí o projektovém přístupu, správě a procesech pro snížení *reziduálních rizik* tak, aby byla nižší než prahové hodnoty rizika organizace. Čím dříve se těmto potřebám porozumí, tím lepší může mít rozhodnutí dopad na úspěch projektu.



Nejlepší je tedy přizpůsobit projekt v jeho nejranějším stádiu, aby se dosáhlo největšího vlivu !

Dopad rizik



Rizika jsou **vytvářena a rostou** v důsledku chybných kroků v **před-plánování** a ve fázi **tvorby** programu.

Bohužel, většina rizik je odhalena až v pozdějších stavech **realizace** a ve fázi **uzavření** programu.

Faktory úspěchu projektu

čas, náklady, přínosy, rozsah, kvalita a organizace týmu

Dopad prediktivních rizik je identifikován jako riziko toho, že faktor byl opomenut nebo nedostatečně adresován v prvotních fázích projektu.

EY „kolo důvěry“



- Vysoce riziková oblast vyžadující opatření, přičemž dopad nevyřešení tohoto problému je významný
- Management si je vědom rizika a/nebo má zavedená nápravná opatření. Je to řízeno a sledováno.
- Oblast je řízena na vhodné úrovni
- Nezačato
- Hotspots

Ukážka z checklistu rizik

Fáza projektu: **Predprojektová príprava**

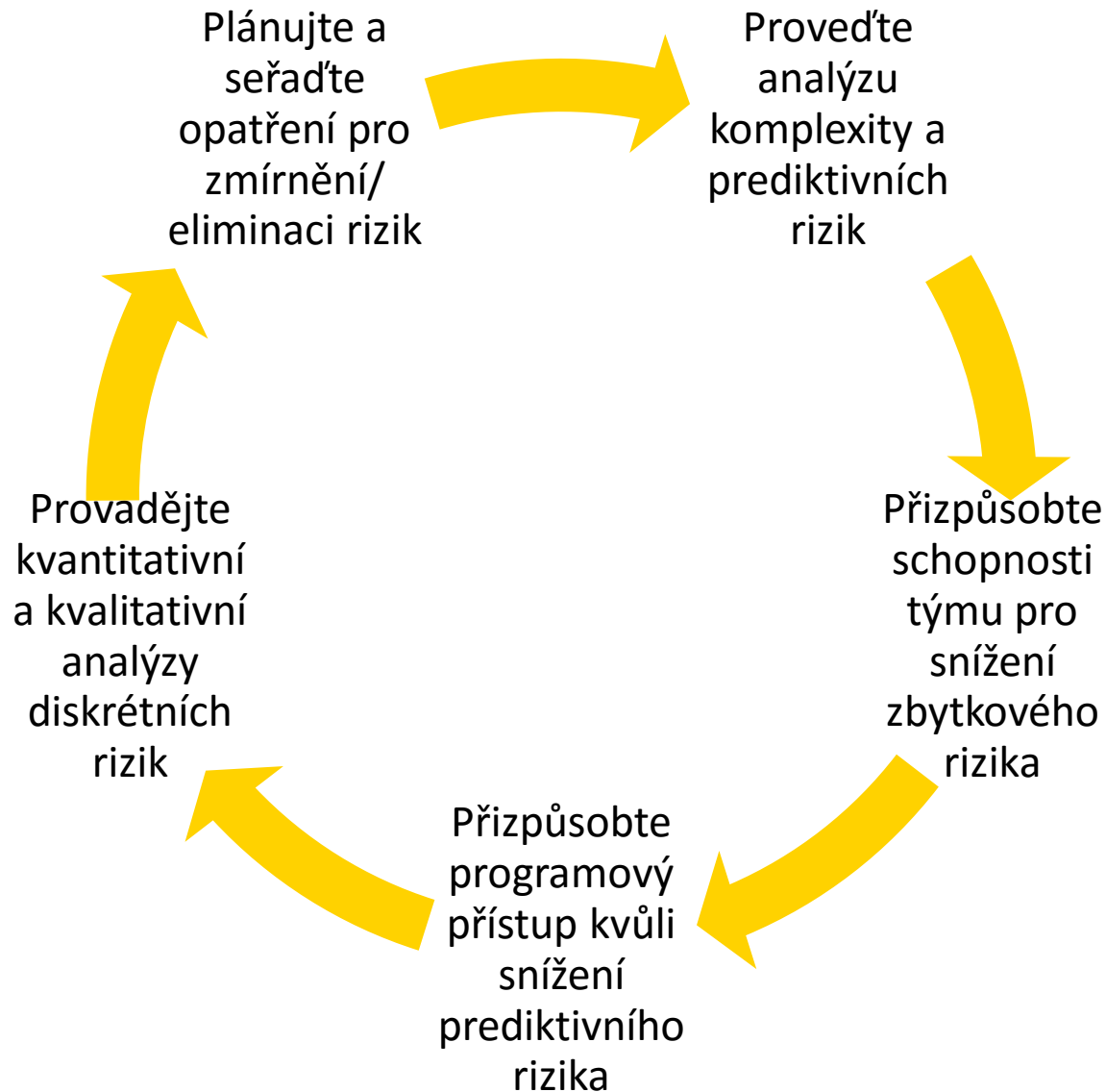
Fáza	Riziko
	Nejasná definícia kľúčových užívateľov
	Nedostatočná motivácia pracovníkov zapojených do projektu a vytvorenie tímov
	Nevyjasnenie si rolí na projekte
	Nezaistená súčinnosť tretích strán
	Nevypracovaná komunikačná matica, pravidlá komunikácie
	Nedostatočná motivácia a priestor pre projektový tím
F1	Nejasná organizačná štruktúra projektového tímu: • Kľúčoví užívatelia (znalosť podnikových procesov, testovanie, školenie koncových užívateľov, akceptácia projektových etáp) • Vedúci projektu – dodávateľ / zákazník (každodenné riadenie projektového tímu) • Výkonný zadávateľ projektu (zodpovednosť a komunikácia ohľadne celkových dlhodobých cieľov) • Poradenský tím dodávateľa

Moje doporučení

- ▶ Seznámte si všechny svoje projektové manažery, vedoucí, příp. kritické uživatele
- ▶ Sumarizujte si vše co se pokazilo na předchozích projektech
- ▶ Identifikujte oblasti kontroly
- ▶ Doplňte o „good practice“ a vyrobte si
- ▶ “Checklist”
- ▶ Předpřipravte a zkontrolujte vše dopředu
- ▶ Maximálně předvídejte implementační rizika



Zlepšení výsledků projektu



Služby EY v oblasti projektového řízení

- ▶ EY Vám může pomoci realizovat úspěšné programy a projekty a podpořit zaměstnance v různých oblastech projektového řízení. Zatímco Vaše organizace pravděpodobně nerealizuje každý týden specializovaný program či projekt, naši odborníci ano. K dispozici máme řadu zkušených projektových manažerů, kteří mají požadované znalosti, díky nimž jsou schopni poskytovat služby v souvislosti s mnoha různými typy programů a projektů.

Řízení projektů

- ▶ Plánování a koordinace aktivit
- ▶ **Řízení nebo revize rizik projektu a dalších oblastí řízení projektu, řízení změn**

Projektová kancelář (PMO)

- ▶ Nastavení role PMO
- ▶ Nastavení / posouzení organizace PMO
- ▶ Nastavení interních procesů
- ▶ Rozvoj projektových manažerů
- ▶ Příprava implementace SW pro řízení projektů

Implementace projektového řízení

- ▶ Vyhodnocení současného stavu a definování cílového stavu
- ▶ Řízení procesu změny
- ▶ Tvorba / revize metodiky, vč. formulářů

Studie proveditelnosti a „Program Assurance“

- ▶ Studie proveditelnosti významných projektů
- ▶ Revize po implementaci projektu či dosažení cíle projektu