

Piano di Gestione dei Rischi

Progetto PROMA

Date: 02/10/2018
Doc. Version: 1.0



Informazioni generali

Programma	PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020
Asse	III
Obiettivo specifico	3.1
Azione	3.1.1
Titolo	ProMa - Property Management
CUP	G31E18000050007

Informazioni sul controllo del documento

Informazione	Valore
Titolo del documento:	Piano di Gestione dei Rischi
Titolo del Progetto:	Progetto PROMA
Autore:	Maria Boschetti
Responsabile di Progetto (RUP):	Gianluca Cespuglio
Versione documento:	1.0
Data:	02/10/2018

Approvazione del documento

Nome	Ruolo	Azione	Data
Gianluca Cespuglio	RUP	Approvazione	15/10/2018

Document history

L'autore del documento è autorizzato ad apportare le seguenti tipologie di modifiche al documento senza che sia necessaria una nuova approvazione del documento:

- Formattazione e ortografia
- Chiarimenti

Le modifiche a questo documento sono riassunte nella tabella seguente in ordine cronologico inverso (prima l'ultima versione)

Revisione	Data	Creato da	Breve descrizione delle modifiche
1.0	02/10/2018	Maria Boschetti	Prima emissione

Gestione della configurazione

L'ultima versione di questo documento controllato è archiviata nella directory del progetto PROMA.

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. OBIETTIVI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO	4
3. DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO	4
3.1. Ruoli e responsabilità	6
4. STRUMENTI E TECNICHE.....	7
4.1. Registro dei rischi	7
4.2. Matrice probabilità – impatto	8
5. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI.....	9
6. VALUTAZIONE DEI RISCHI.....	9
6.1. Escalation.....	10
7. STRETEGIE DI RISPOSTA AL RISCHIO.....	10
8. ATTIVITÀ DI CONTROLLO DEI RISCHI	12
APPENDICE 1: RIFERIMENTI E DOCUMENTI CORRELATI	13

1. INTRODUZIONE

Il *Piano di gestione dei rischi* definisce e documenta il processo di gestione dei rischi di progetto.

Esso descrive come saranno identificati e valutati i rischi, quali strumenti e tecniche potranno essere utilizzati, quali sono le scale di valutazione e le tolleranze, i principali ruoli e le responsabilità, la frequenza di con cui i rischi devono essere rivisti, Il *Piano di gestione dei rischi* definisce inoltre il processo di monitoraggio e di escalation dei rischi e la struttura del *Registro dei rischi* che serve a documentare e comunicare i rischi e le relative azioni di risposta.

Lo scopo di questo documento è:

- Delineare l'approccio al rischio e il processo da utilizzare per il progetto,
- Identificare i ruoli e le responsabilità legate alla gestione del rischio,
- Specificare la metodologia, gli standard e le tecniche utilizzate a supporto della gestione del rischio.

2. OBIETTIVI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO

La gestione dei rischi da visibilità ai rischi e responsabilizza sul modo in cui vengono gestiti e garantisce che i rischi di progetto siano gestiti in modo proattivo, monitorati e controllati regolarmente.

I principali obiettivi della gestione del rischio del progetto sono:

- I rischi del progetto sono identificati, valutati ed approvati e segnalati durante l'intero progetto,
- Tutti i rischi maggiori sono segnalati a livello di RUP,
- Le strategie di risposta al rischio sono in linea con la propensione al rischio degli stakeholders e con le soglie di rischio approvate,
- Le azioni di risposta ai rischi sono attuate in modo efficace.

3. DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO

Il processo di Gestione del Rischio di progetto definisce le attività per identificare, valutare, prioritizzare, gestire e controllare i rischi che possono influenzare l'esecuzione del progetto e, quindi, il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Il processo si articola in 4 fasi:

- FASE 1: Identificazione del rischio

Lo scopo di questa fase è quello di facilitare l'identificazione e la documentazione dei rischi che possono avere un impatto (positivo o negativo) sugli obiettivi del progetto.

Essa è un processo iterativo, poiché nuovi rischi singoli possono emergere a mano a mano che il progetto avanza nel suo ciclo di vita e anche il livello di rischio generale del progetto si modificherà.

La prima identificazione dei rischi avviene in fase di avvio del progetto.

I rischi individuati sono riportati nel *Registro dei rischi* nella sezione "Identificazione e descrizione dei rischi". Per ciascun rischio sono riportate le seguenti informazioni:

- *Categoria*: Rischio tecnico, Rischio gestionale, Rischio commerciale, Rischio esterno
- *Titolo*: titolo breve per il rischio
- *Descrizione*: descrizione del rischio, comprese le sue cause, i tipi di problemi che potrebbero derivare (effetti potenziali) e le dipendenze dal rischio
- *Stato*: proposto, valutazione, in attesa di approvazione, approvato, rifiutato, chiuso

- *Autore*: nome della persona che ha individuato il rischio
- *Data di identificazione*: data di identificazione del rischio

Le tecniche che saranno utilizzate per l'identificazione dei rischi sono descritte nel Capitolo 4.

- **Fase 2: Valutazione del rischio**

Lo scopo di questa fase è quello di valutare la probabilità e l'impatto dei rischi individuati in termini di influenza sugli obiettivi di progetto. Tale valutazione è propedeutica alla pianificazione della risposta al rischio.

I rischi sono valutati in base alla *probabilità* (P) che si verificano ed *all'impatto* (I) sugli obiettivi di progetto.

Il prodotto " $P \times I$ " definisce il *Livello di Rischio* (R) che viene poi utilizzato come riferimento per la definizione delle priorità e lo sviluppo della risposta al rischio.

A seconda della propensione al rischio degli stakeholders sono definite le scale di valutazione e le tolleranze in base alle quali sono scelte le strategie di risposta al rischio più appropriate.

- **Fase 3: Pianificare e gestire le risposte ai rischi**

Lo scopo di questa fase è quello di selezionare la migliore risposta al rischio e di identificare e pianificare le azioni di controllo dei rischi.

La scelta della strategia di risposta al rischio si baserà sui risultati della valutazione dei rischi (Livello di rischio), sul tipo di rischio, sugli effetti sugli obiettivi generali di progetto (ad esempio schedulazione e costi), nonché sul costo della strategia e sui suoi benefici (analisi costi/benefici). La strategia (o le strategie) selezionate per ogni rischio sono documentate nel *Registro dei rischi*.

Sono individuate quattro strategie di risposta al rischio (minacce):

- Mitigare il rischio
- Evitare il rischio
- Trasferire o condividere il rischio
- Accettare il rischio

Per i rischi accettati possono essere definiti piani di contingency per contribuire a controllarne l'impatto nel caso in cui si verifichino.

Una volta selezionata la strategia per ciascun rischio, saranno definite, descritte, programmate e assegnate azioni specifiche per l'attuazione della strategia ed un Risk Owner responsabile della loro esecuzione.

Le azioni dovranno descrivere in dettaglio le attività, le milestone ed i deliverable e saranno documentate nel *Registro dei rischi*. Inoltre, dovranno essere identificate chiaramente le date in cui si prevede di attuare le risposte al rischio, nonché la stima delle risorse coinvolte e delle dipendenze. Queste azioni (per lo meno quelle con un elevato effort/costo) saranno integrate nel piano di lavoro del progetto, per avere una visione consolidata di tutte le attività di progetto.

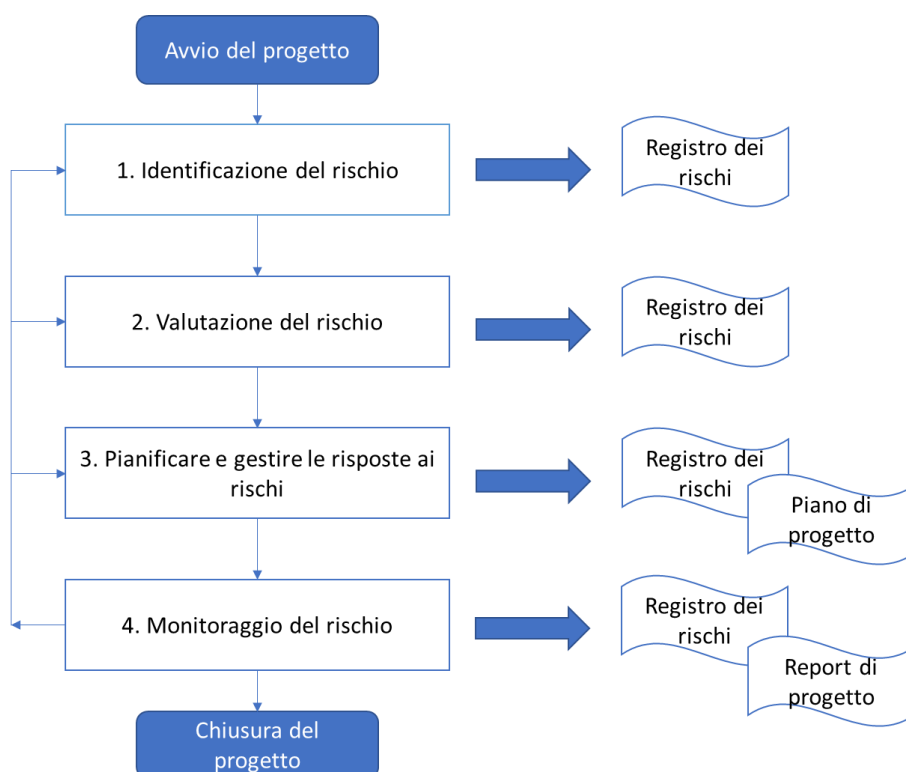
Una volta definite le strategie di risposta ai rischi, sono implementati i piani definiti.

- **Fase 4: Monitoraggio del rischio**

Lo scopo di questa fase è quello di monitorare l'implementazione dei piani concordati di risposta al rischio, di tracciatura dei rischi identificati, di identificazione e di analisi dei nuovi rischi e di valutazione dei processi di gestione dei rischi durante l'intero progetto.

Il monitoraggio del rischio deve avvenire con frequenza almeno trimestrale.

Tale fase porta all'aggiornamento del *Registro dei rischi*.



3.1. Ruoli e responsabilità

La seguente tabella RACI definisce le responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione del rischio:

RAM (RASCI)	RUP	PM	PC	PR
Piano di gestione del rischio	A	R	I	I
Gestione dei rischi	A	R	C	C

RUP: Owner del progetto

PM: Project Manager

PC: Partner cedente

PR: Partner di progetto

I recapiti di ciascun stakeholder sono documentati nella *Matrice degli Stakeholder* di progetto.

La pianificazione delle attività di gestione del rischio è svolta dal OM e documentate nel *Piano di Gestione del Rischio*.

Il PM (Project Manager) ha la responsabilità di identificare, valutare, gestire e monitorare i rischi di progetto, consultando il RUP e gli altri partner di progetto.

I nuovi rischi e le relative azioni, nonché le modifiche ai rischi ed alle azioni individuate sono approvate dal RUP.

4. STRUMENTI E TECNICHE

Per la gestione dei rischi saranno utilizzate i seguenti strumenti e tecniche:

- Brainstorming
- Feedback degli incontri tra i partner Registro dei rischi
- Revisioni documentali
- Feedback delle attività di monitoraggio dell'Autorità di gestione
- Analisi delle checklist dei rischi
- Matrice probabilità/impatto

4.1. Registro dei rischi

Il Registro dei rischi contiene le seguenti informazioni:

Identificazione e descrizione del rischio	
ID	Identificatore del rischio
Categoria	Categoria del rischio: <ul style="list-style-type: none"> - Rischio tecnico - Rischio gestionale - Rischio commerciale - Rischio esterno
Titolo	Titolo breve del rischio
Descrizione	Descrizione del rischio, delle sue cause, del tipo di problema che potrebbe comportare (effetti potenziali) e delle dipendenze dal rischio
Identificato da	La persona che ha identificato il rischio
Data di identificazione	La data in cui il rischio è stato identificato
Valutazione del rischio	
Probabilità (P)	Valore numerico che indica la stima della probabilità che il rischio si verifichi. I valori possibili sono: 5= Certo/Imminente, 4= Molto probabile, 3=Probabile, 2= Moderatamente probabile, 1= Improbabile
Impatto (I)	Valore numerico che indica la gravità dell'impatto del rischio (qualora si verifichi). I valori possibili sono (minacce): 5=Molto alto, 4=Alto, 3=Moderato, 2=Basso, 1=Insignificante
Livello del rischio (P*I)	Il livello del rischio è il prodotto della probabilità e dell'impatto (R=P*I).
Risk owner	La persona responsabile della gestione e del monitoraggio del rischio
Escalation	Se il rischio deve o meno essere riportato al livello superiore (Sì o No).

Risposta al rischio	
Strategia di risposta al rischio	Le possibili strategie per affrontare i rischi (minacce) individuati sono: <ul style="list-style-type: none"> - Evitare: evitare il rischio, modificare il progetto o il piano di progetto per eliminare le condizioni o le attività che introducono il rischio - Ridurre: mitigazione o riduzione del rischio attraverso l'implementazione proattiva di attività di riduzione del rischio - Accettare: accettazione del rischio. In questo caso dovrebbero essere definiti i piani di contingency nel caso in cui i rischi si realizzassero (accettazione attiva) - Trasferire/Condividere: trasferire o condividere il rischio con altre entità (assicurazioni, subappalto, ...)
Dettagli dell'azione (effort & responsabile)	Descrizione della/e azione/i di mitigazione, compresi l'obiettivo, la portata, i risultati, la persona responsabile e l'effort stimato
Data prevista	Data prevista per l'attuazione dell'azione
Rintracciabilità/Commenti	Gli ID dei tasks (nel Piano di lavoro del progetto) che attuano le azioni di risposta al rischio e/o gli ID relativi ai cambiamenti. Includere anche eventuali commenti relativi al rischio.
Controllo del rischio	
Stato	Stato del rischio: <p>Proposto: stato iniziale, da utilizzare quando il rischio è ancora in fase di definizione</p> <p>Valutazione: utilizzato per avviare una valutazione</p> <p>In attesa di approvazione: utilizzato per richiedere l'approvazione (la valutazione deve essere completata e le stime affidabili)</p> <p>Approvato: la possibilità del rischio è stata accettata</p> <p>Rifiutato: il rischio è stato rifiutato in quanto non pertinente</p> <p>Chiuso: il rischio è stato gestito (ad esempio sono state attuate le azioni di mitigazione) e non è più un rischio per il progetto</p>
Risoluzione del rischio	Descrizione dell'azione intrapresa a seguito del verificarsi del rischio
Data chiusura	Data chiusura del rischio

4.2. Matrice probabilità – impatto

Il livello di rischio sarà calcolato in base al prodotto della probabilità e dell'impatto secondo la seguente matrice:

		Impatto - Minacce					Impatto - Opportunità				
		1=Insignificante	2=Basso	3=Moderato	4=Alto	5=Molto alto	5=Molto alto	4=Alto	3=Moderato	2=Basso	1=Insignificante
Probabilità	5=Certo/Imminente	5	10	15	20	25	25	20	15	10	5
	4=Molto probabile	4	8	12	16	20	20	16	12	8	4
	3=Probabile	3	6	9	12	15	15	12	9	6	3
	2=Moderatamente probabile	2	4	6	8	10	10	8	6	4	2
	1=Improbabile	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1

Legend:





	I rischi possono essere accettati e possono essere elaborati piani di contingency
	Occorre sviluppare una strategia di risposta al rischio (evitare, ridurre, trasferire/condividere, potenziare)
	Non accettabile/Da sfruttare – Riduzione immediata della minaccia o sfruttamento dell'opportunità
	Risk appetite

Figura 1: Matrice probabilità – impatto

5. IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI

Il presente capitolo descrive le attività e gli strumenti specifici di identificazione dei rischi che saranno utilizzati nel progetto PROMA.

L'identificazione iniziale dei rischi è stata fatta in fase di presentazione del progetto al bando dal Bando "Open Community PA 2020 – PON GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE 2014-2020: tali rischi sono utilizzati come input.

L'identificazione dei rischi è il risultato di attività di brainstorming del team di progetto, feedback degli incontri tra i partner e delle attività di monitoraggio dell'Autorità di gestione e analisi delle checklist dei rischi.

Considerando la tipologia di progetto sono incluse nell'attività di identificazione dei rischi le seguenti categorie di rischio:

1. **Rischio gestionale:** rischi relativi alla gestione del progetto, alla organizzazione, con particolare riferimento ai partner di progetto ed ai rapporti con l'Agenzia per la Coesione Territoriale, di comunicazione, ...;
2. **Rischio tecnico:** rischi relativi alla definizione dell'ambito e dei requisiti;
3. **Rischio commerciale:** rischi relativi alla gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori;
4. **Rischio esterno:** rischi relativi alle normative ed al contesto di progetto.

I rischi di progetto sono registrati ed aggiornati nel documento *Registro dei rischi*.

6. VALUTAZIONE DEI RISCHI

Il presente capitolo descrive le attività e gli strumenti specifici di valutazione dei rischi che saranno utilizzati nel progetto PROMA.

Si precisa che verrà eseguita una valutazione di tipo qualitativa.

Il progetto utilizzerà la matrice Probabilità/Impatto di cui al paragrafo 4.2.

La matrice rappresenta le diverse combinazioni di probabilità e impatto dei rischi di progetto in una scala da 1 a 25 e definisce i livelli di rischio che guidano le strategie di risposta al rischio.

Dettagli della scala del livello di rischio

Probabilità:

- **1-Improbabile:** il rischio è considerato senza una realistica probabilità di accadimento;
- **2-Moderatamente probabile:** il rischio è considerato con una ragionevole probabilità di accadimento;
- **3-Probabile:** il rischio è considerato con un'alta probabilità di accadimento;
- **4-Molto probabile:** il rischio è considerato con una probabilità molto alta di accadimento;
- **5-Certo/Imminente:** l'evento è considerato di imminente accadimento.

Impact:

- **Insignificante:** non genera alcun tipo di problema o opportunità evidente per il progetto;
- **Basso:**
 - Minaccia: deviazione quasi impercettibile dagli obiettivi del progetto che possono essere facilmente corretti;
 - Opportunità: miglioramento quasi impercettibile degli obiettivi del progetto;
- **Moderato:**
 - Minaccia: perdita momentanea nel corso del progetto che può essere corretta, ma con un impatto sullo scopo o sui tempi;
 - Opportunità: incide in modo moderato sui benefici del progetto;
- **Alto:**
 - Minaccia: compromette significativamente il risultato del progetto, causando ritardi o insoddisfazione dei partner;
 - Opportunità: incide significativamente sui benefici del progetto per gran parte dei partner di progetto
- **Molto alto:**
 - Minaccia: può causare l'annullamento del progetto o il danno causato da esso è irreversibile;
 - Opportunità: incrementa i benefici del progetto.

Livelli di rischio:

- **Verde:** livello di rischio ≤ 2 ;
- **Giallo:** livello di rischio ≥ 3 e ≤ 16 ;
- **Rosso:** livello di rischio ≥ 20 .

6.1. Escalation

Non è prevista escalation per il progetto PROMA.

7. STRATEGIE DI RISPOSTA AL RISCHIO

Il presente capitolo definisce le strategie di risposta al rischio da utilizzare nel progetto PROMA.

Le azioni di risposta al rischio sono documentate ed aggiornate nel *Registro dei rischi* durante l'intero ciclo di vita del progetto e riviste almeno in corrispondenza delle riunioni di progetto e della rendicontazione bimestrale verso l'Agenzia per la Coesione Territoriale.

Le possibili strategie di risposta alle minacce sono:

- **Evitare:** il gruppo di progetto agisce per eliminare la minaccia o proteggere il progetto dal relativo impatto. Può essere adeguata per minacce ad alta priorità con un'elevata probabilità di accadimento e un notevole impatto negativo. Per evitare i rischi può essere necessario modificare alcuni aspetti del piano di project management o l'obiettivo che è messo a repentaglio: in questo modo si elimina radicalmente la minaccia e si riduce a zero la probabilità che si verifichi. Il responsabile del rischio può anche prendere provvedimenti per isolare gli obiettivi del progetto dall'impatto del rischio, nel caso dovesse accadere.
- **Trasferire:** il trasferimento comporta lo spostamento della responsabilità di una minaccia a un soggetto terzo che gestirà il rischio e ne subirà l'impatto se la minaccia si verifica. Il trasferimento del rischio implica spesso il pagamento di un premio alla parte che si assume la minaccia. Il trasferimento può avvenire attraverso una serie di azioni, che comprendono, a titolo indicativo, l'uso di assicurazione, garanzie di buona esecuzione, garanzie di vario genere e così via. È possibile stipulare accordi per trasferire la responsabilità di rischi specifici a terzi.
- **Mitigare:** il gruppo di lavoro agisce per ridurre la probabilità che una minaccia e/o il suo impatto si verifichino. Nei casi in cui non sia possibile ridurre la probabilità, una risposta di mitigazione può ridurre l'impatto del rischio agendo sui fattori che ne determinano la gravità.
- **Accettare:** il gruppo di lavoro riconosce l'esistenza di una minaccia, ma non viene intrapresa alcuna azione proattiva. Questa strategia può essere adeguata per minacce a bassa priorità e può anche essere adottata nei casi in cui non sia possibile o economicamente vantaggioso affrontare la minaccia in maniera differente. L'accettazione può essere attiva o passiva. La strategia di accettazione attiva più comune è stabilire una riserva per contingency che includa tempi, denaro o risorse per gestire la minaccia nel caso in cui si realizzi. L'accettazione passiva non comporta alcuna azione proattiva se non una revisione periodica della minaccia per accertarsi che non intervengano modifiche significative.

Le possibili strategie di risposta alle opportunità sono:

- **Sfruttare:** per opportunità ad elevata priorità nei casi in cui l'organizzazione voglia assicurarsi che l'opportunità si realizzi. Questa strategia mira a cogliere il vantaggio associato ad una particolare opportunità accertandosi che essa avvenga e portando la sua probabilità di accadimento al 100%.
- **Condividere:** la condivisione comporta il trasferimento della responsabilità di un'opportunità a un soggetto terzo in modo che lo stesso ne tragga una parte dei vantaggi se l'opportunità si verifica. È importante scegliere attentamente il nuovo responsabile di un'opportunità condivisa che sia in grado di cogliere al meglio l'opportunità a vantaggio del progetto. La condivisione del rischio implica spesso il pagamento di un premio alla parte che coglie l'opportunità. Esempi di azioni di condivisione comprendono la creazione di partnership per la condivisione del rischio, gruppi, aziende appositamente costituite o joint venture.
- **Potenziare:** la strategia è utilizzata per aumentare la probabilità e/o l'impatto di un'opportunità. La probabilità di accadimento di un'opportunità può essere aumentata concentrando l'attenzione sulle sue cause. Nei casi in cui non sia possibile incrementare la probabilità, una risposta di potenziamento può aumentarne l'impatto agendo sui fattori che determinano la portata del potenziale vantaggio.
- **Accettare:** l'accettazione di un'opportunità riconosce la sua esistenza, ma non viene intrapresa alcuna azione proattiva. Questa strategia può essere adeguata per opportunità a bassa priorità e può anche essere adottata nei casi in cui non sia possibile o economicamente vantaggioso affrontare l'opportunità in maniera differente. L'accettazione può essere attiva o passiva. La strategia di accettazione attiva più comune è stabilire una riserva per contingency che includa tempi, denaro o risorse per trarre vantaggio dall'opportunità nel caso in cui si realizzi. L'accettazione passiva non comporta alcuna azione proattiva tranne una revisione periodica dell'opportunità per accertarsi che non intervengano modifiche significative.

La seguente tabella descrive l'approccio di risposta al rischio per il progetto PROMA:

Scenario	Strategia di risposta alla minaccia	Strategia di risposta all'opportunità
Livello di rischio ≤ 2 ;	Accettare	Accettare
Livello di rischio ≥ 3 e ≤ 16 Bassa probabilità e alto impatto	Trasferire	Condividere
Livello di rischio ≥ 3 e ≤ 16 Alta probabilità e basso impatto	Mitigare	Potenziare
Livello di rischio ≥ 20	Evitare o attuare una riduzione immediata. Approvazione da parte dell'Autorità di gestione PON Governance	Sfruttare

8. ATTIVITÀ DI CONTROLLO DEI RISCHI

Il presente capitolo definisce le attività di monitoraggio e controllo dei rischi, nonché la loro frequenza, da utilizzare nel progetto PROMA.

Il Project Manager (PM) monitora e controlla i rischi in corrispondenza delle riunioni di progetto e della rendicontazione bimestrale verso l'Agenzia per la Coesione Territoriale in relazione a:

- Identificazione di nuovi rischi da parte dei partners di progetto, in conseguenza di cambiamenti nell'ambiente di progetto,
- Nuove modalità proposte per affrontare un rischio,
- Attuazione di una qualsiasi delle azioni previste o verificarsi di condizioni che modificano i valori di impatto e di probabilità dei rischi individuati,
- Altre modifiche.

Frequenza di revisione del Registro dei rischi: almeno bimestrale in corrispondenza delle rendicontazioni verso l'Autorità di gestione.

APPENDICE 1: RIFERIMENTI E DOCUMENTI CORRELATI

ID	Documento	Archivio
1	PROMA_Registro dei rischi.xlsx	Archivio di progetto