

Risk Management: Una Strategia Vincente.

di: Renzo PIASCO
Gennaio 2003

INDICE

1. *Cosa è un rischio.*
 2. *Il ciclo del Risk Management*
 - fase di Risk Assessment*
 - fase di Risk Control*
 1. *Identificare i rischi*
 2. *Analizzare i rischi individuati*
 3. *Dare delle priorità ai rischi analizzati*
 4. *Identificare le opportune strategie con le quali affrontare i rischi*
 5. *Pianificare le azioni necessarie ad affrontare i rischi*
 6. *Attuare le azioni pianificate*
 7. *Monitorare costantemente le azioni attuate*
 3. *Glossario*
-

1. Cosa è un rischio.

A tutti quelli che operano in una azienda, o a qualsiasi libero professionista, o anche ad uno studente universitario, insomma a tutti coloro che abbiano partecipato a qualsivoglia titolo alla realizzazione di un progetto, è certamente capitato di imbattersi in eventi imprevisti o, per meglio dire, in eventi che si sarebbe preferito evitare per il proprio progetto e che invece 'puntualmente' si sono verificati. A ben guardare, inoltre, il problema non è stato poi l'evento in se stesso, ma piuttosto la teoria di accadimenti che questo ha portato come sua conseguenza e che hanno influenzato negativamente il progetto coinvolto. Ad esempio consideriamo una realizzazione in cui abbia rilevanza la risorsa petrolio (perché si devono spostare grosse quantità di materiali). Allora l'evento "variazione del costo del greggio", se si verifica in maniera sfavorevole per il progetto (per esempio tramite un cospicuo aumento alla distribuzione dei suoi derivati come la nafta) comporterà una serie di conseguenze negative quali l'aumento dei costi di trasporto con conseguente riduzione del margine di profitto, la possibile dilazione dei tempi di consegna dell'opera ecc.. Risulta intuitivo definire l'evento sopra descritto come uno dei possibili *rischi* cui il progetto sarà soggetto durante tutto il suo ciclo di sviluppo o, per meglio dire, durante tutte quelle fasi del ciclo di produzione che richiederanno l'impiego di quella particolare risorsa. Diamo allora la seguente definizione: si definisce rischio, per un qualunque tipo di progetto, un evento che, al suo verificarsi, provocherà delle ricadute negative sull'andamento progettuale così come lo abbiamo previsto in fase di pianificazione iniziale. E' immediato che ad un evento definito rischio sono sempre associati due caratteri fondamentali:

1. La possibilità di esprimerlo con una perdita valutabile economicamente;
2. La possibilità di influire su di esso in qualche modo.

Mentre la necessità della seconda caratteristica è intuitiva, la prima trova giustificazione nel fatto che è indispensabile possedere un metro unico di misura per le diverse tipologie di rischi progettuali al fine, ad esempio, di definire la loro priorità e di decidere le strategie e le tecniche con le quali affrontarli. L'unità di misura adottata in tale contesto è il Risk Exposure, intuitivamente equivalente alla pericolosità/dannosità che il verificarsi di quell'evento ha sul particolare progetto considerato. Chiaramente il Risk Exposure è espresso in termini monetari fungendo così da elemento di trade union tra le due caratteristiche citate sopra. Vediamo ora quali sono le principali classi di rischio cui un progetto va tipicamente incontro durante le sue fasi del ciclo di produzione:

rischi commerciali
rischi gestionali
rischi tecnologici
rischi applicativi.

Chiaramente quella sopra costituisce solo una macro classificazione delle tipologie di rischio riscontrabili in un progetto, ma è interessante notare come per ciascuna di tali classi sia possibile procedere all'individuazione di sottoclassificazioni comuni che portano alla seguente, seppur generica, Risk Breakdown Structure di progetto dove l'unico elemento che abbiamo completato, a modo di esempio, è il ramo a sinistra.

2. Il ciclo del Risk Management

Una volta che i rischi cui può essere soggetto il nostro progetto sono stati individuati, il lavoro non è certo terminato, abbiamo anzi fatto solo il primo passo. Il successivo consiste nel definire una o più strategie che, tramite l'ausilio di opportune tecniche, ci consentano di affrontare questi rischi prima prevenendoli e poi, nel caso in cui si verifichino, minimizzandone gli effetti.

Dovremo perciò affrontare un percorso che si compone dei seguenti passi metodologici:

► fase di Risk Assessment

identificare i rischi
analizzare i rischi individuati
dare delle priorità ai rischi analizzati

► fase di Risk Control

identificare le opportune strategie con le quali affrontare i rischi
pianificare le azioni necessarie ad affrontare i rischi
attuare le azioni pianificate
monitorare costantemente le azioni attuate

Inoltre esiste una attività 'trasversale' al classico ciclo di Risk Management descritto sopra che comprende il *monitorare costantemente l'insorgenza di nuovi rischi* che possono essere indipendenti da quelli già presenti o a questi correlati.

Individuiamo l'essenza di ciascuna singola attività sopra descritta:

2.1. Identificare i rischi

L'identificazione dei possibili rischi progettuali è un processo che accompagna lo svolgersi del progetto durante tutta la sua vita pur assumendo connotazioni differenti a seconda dei momenti in cui viene realizzato. In particolare si avrà un momento di identificazione dei rischi

preliminare all'inizio vero e proprio delle attività progettuali (anche se riteniamo che tale attività sia già parte integrante del progetto vero e proprio) in cui si creeranno delle liste dei possibili eventi che, verificandosi, potrebbero inficiare il buon andamento progettuale. Per far ciò ci si baserà su:

- esperienza del management di progetto;
- condizioni iniziali nelle quali il progetto prenderà avvio;
- condizioni al contorno nelle quali il progetto verrà a svilupparsi (per quanto queste siano prevedibili in questo momento);
- data base storici in cui esistono dati sul risk management per progetti analoghi.

Un altro momento di identificazione dei rischi di progetto si estende durante tutto lo sviluppo progettuale, in quanto esisterà un presidio di progetto con lo scopo di:

- monitorare costantemente i rischi individuati precedentemente all'avvio dei lavori al fine di identificare il loro eventuale avvicinamento alla 'soglia di rischio', cioè il loro modificarsi da rischi possibili a rischi probabili;
- monitorare le condizioni al contorno (cioè l'ambito nel quale il progetto si sviluppa) e le condizioni progettuali interne (rapporti interpersonali, soddisfazione ecc.) al fine di individuare precocemente fattori di insorgenza di eventi ritenuti rischiosi.
-

2.2. Analizzare i rischi individuati

L'attività di analisi è ancora un lavoro da svolgere in due 'momenti' distinti. Come per l'attività di identificazione si ha un momento di lavoro prima dello start-up progettuale, a valle del primo momento di identificazione dei rischi e quindi un secondo momento che accompagnerà parallelamente lo svolgersi di tutte le fasi progettuali con l'obiettivo di individuare le migliori strategie da applicare per:

- mantenere i rischi individuati sotto la soglia di criticità definita;
- individuare eventuali motivazioni per la modificazione della soglia di cui sopra;
- fornire valutazioni adeguate per effettuare la successiva attività di prioritarizzazione.

2.3. Dare delle priorità ai rischi analizzati

Questa attività è il punto più alto di tutta la fase di Risk Assessment, nel senso che è qui che viene deciso formalmente, e quindi ufficialmente, quali siano, tra quelli individuati, i rischi ritenuti prioritari per il progetto. E' qui che si decide cosa è più importante monitorare perché un suo accadere potrebbe avere conseguenze disastrose per tutto il progetto e cosa può passare in secondo piano rispetto all'attività di monitoraggio dei rischi. Per potere considerare chiusa questa attività, data la importanza capitale che riveste in tutto il processo, è necessario l'avallo del Project Manager.

2.4. Identificare le opportune strategie con le quali affrontare i rischi

Obiettivo di questa attività è individuare gli strumenti migliori con i quali affrontare gli eventi rischiosi per il progetto ma, prima ancora, o per meglio dire come punto iniziale, si vuole individuare la strategia da seguire per affrontare tali eventi. Tra le strategie più note ed utilizzate citiamo le seguenti:

- Accettazione del rischio
- Trasferimento del rischio
- Eliminazione del rischio

E' evidente che la scelta della strategia non costituisce un invariante del progetto rispetto ai vari rischi così sarà usuale avere strategie diverse a seconda dei rischi da affrontare e, ancora, la possibilità di mutare strategia nell'affrontare un evento rischioso ciò essendo tipicamente dovuto a trasformazioni delle condizioni al contorno o a variazione della priorità associata all'evento o, ancora, ad una variazione strutturale nella natura dell'evento rischioso stesso.

Pensiamo, ad esempio, a come l'evento turn-over per le risorse di un particolare progetto può modificarsi in corso d'opera. Se il ciclo di vita progettuale è sufficientemente lungo, e se comunque durante la sua realizzazione si ha una variazione del mercato del lavoro nel senso di una forte richiesta di professionalità che potrebbe anche interessare quelle impegnate sul nostro progetto, ciò che inizialmente si era deciso di affrontare seguendo una determinata strategia, potrebbe ora essere valutato in maniera diversa e conseguentemente affrontato.

2.5. Pianificare le azioni necessarie ad affrontare i rischi

Obiettivo di questa attività è la produzione di un RMP (Risk Management Plan) che contenga in se tutti gli elementi atti ad evitare che un evento di rischio per il progetto si trasformi in un rischio reale nonché tutti quegli ulteriori strumenti che, se del caso, consentano di affrontare le conseguenze del rischio verificatosi minimizzandone gli impatti negativi per il progetto.

Il RMP può essere attivo (action plan) o reattivo (contingency plan) a seconda che vengano privilegiati aspetti di prevenzione o di reazione. E' chiaro che una osservazione fatta in questo momento porta sempre a definire un 'action plan' come preferibile ad un 'contingency plan' ma l'analisi non è mai banale in quanto va sempre tenuto presente che ogni azione comporta un costo da sostenere e quindi una preliminare analisi costi - benefici sarà il reale elemento discriminante rispetto alla decisione di seguire un action piuttosto che un contingency plan.

Ancora una volta notiamo che anche il risultato di questa attività di pianificazione non è un qualcosa di immutabile durante tutta il suo periodo di validità (il ciclo di vita progettuale) ma può essere (e generalmente lo sarà!) soggetto a modificazioni che terranno conto delle mutate necessità progettuali o, più probabilmente, delle mutate condizioni al contorno in cui il progetto si trova a svilupparsi. Sarà possibile assistere a RMP che da attivi diventano reattivi o viceversa e questo anche più di una volta durante il loro ciclo di validità progettuale.

2.6. Attuare le azioni pianificate

Obiettivo di questa attività è quello di mettere in pratica, nel momento opportuno, tutti quei compiti definiti nel RMP al fine di evitare che un rischio si realizzi e, nel caso peggiore, al fine di minimizzarne gli effetti.

2.7. Monitorare costantemente le azioni attuate

Obiettivi principali di questa attività sono:

- Monitorare costantemente l'effetto raggiunto dall'attuazione delle strategie definite per affrontare i rischi inizialmente individuati;
- Individuare ed analizzare problematiche verificatesi fino al momento del monitoraggio sul progetto, per identificare la presenza di qualche nuovo rischio che o non era stato correttamente individuato nella fase iniziale o le cui basi sono state poste in corso d'opera dal verificarsi di determinati eventi;
- Analizzare tutto quanto accaduto fino al momento della rilevazione per vedere se rischi previsti e non verificatisi stanno per verificarsi nell'intervallo temporale che termina prima della prossima rilevazione;
- Fornire reportistica al management di progetto al fine di fornirgli una situazione chiara e puntuale dell'andamento dell'attività di Risk Management sul progetto e, conseguentemente, sulle probabilità che il progetto possa rispettare la pianificazione iniziale.

Dalle prime macro analisi effettuate sul ciclo di vita del Risk Management si conclude facilmente che nessuna delle attività sopra descritte è totalmente indipendente dalle altre e che, anzi, esistono forti interrelazioni. Inoltre esiste, soprattutto nella fase di Risk Assessment, un continuo riciclo tra le diverse attività costituenti, al fine di migliorare sempre di più il monitoraggio degli eventi rischiosi per il progetto.

E ancora concludendo affermiamo, nonostante l'asserzione possa essere ritenuta banale da alcuni, che i progetti attuali hanno garanzie di raggiungimento dell'obiettivo molto maggiori se a fianco dell'ormai classico processo di Project Management viene inserito e correlato un nuovo processo appunto quello di Risk Management. Lo impongono la complessità ambientale nella quale i progetti si sviluppano, l'evoluzione tecnologica sempre più spinta, la concorrenza sempre più agguerrita. Tutti fattori che rendono l'ambito progettuale estremamente instabile e che conseguentemente moltiplicano i fattori di rischio esistenti.

E' quindi necessario prendere coscienza della loro esistenza, dotarsi di un metodo per fronteggiarli e affrontarli con l'obiettivo di sconfiggerli o, almeno, di minimizzarne gli effetti.

3. Glossario

Action Plan	Caratteristica di un RMP (Risk Management Plan) che lo definisce come piano di tipo preventivo sui rischi che coinvolge.
Ciclo Di Produzione	Vedi CICLO DI SVILUPPO.
Ciclo Di Sviluppo	Insieme delle fasi metodologiche (o comunque logiche) da doversi effettuare in parallelo o sequenzialmente, ma generalmente con un mix delle due situazioni, al fine di raggiungere l'obiettivo del progetto.
Condizioni Al Contorno	Insieme di condizioni caratterizzanti il contesto di svolgimento del progetto (il cosiddetto ambito) durante il ciclo di sviluppo progettuale.
Condizioni Iniziali	Insieme di condizioni caratterizzanti il contesto di svolgimento del progetto (il cosiddetto ambito) nella fase di pianificazione iniziale.

	progetto (il cosiddetto ambito) nella fase di pianificazione iniziale.
Contingency Plan	Caratteristica di un RMP (Risk Management Plan) che lo definisce come piano di tipo reattivo sui rischi che coinvolge.
Progetto	E' un processo unico composto da un insieme di attività coordinate e controllate con date di inizio e fine al fine di raggiungere un obiettivo conforme a specifiche richieste, utilizzando risorse di tipologia differente ed un budget prefissato. Tra le attività di cui sopra esistono legami tra le tre variabili tempo, costo e qualità.
Project Management	Disciplina che si occupa, tramite opportune metodologie e tecniche, di affrontare quelle che sono le problematiche di gestione di un generico progetto con l'obiettivo ultimo di garantire (ragionevolmente garantire!) il raggiungimento dell'obiettivo prefissato rispettando i tempi ed i costi previsti in fase di pianificazione iniziale nonché il grado di qualità desiderato per il prodotto/servizio da produrre.
Project Manager	Unico responsabile dell'intero ciclo di vita progettuale. Si occuperà della pianificazione e controllo integrati del progetto di sua competenza gestendone tutti gli aspetti, senza tralasciarne alcuno.
Rischio	Evento, individuato o meno in fase di pianificazione, il cui accadere comporta lo scatenarsi di ulteriori eventi che hanno conseguenze negative sul progetto da un punto di vista temporale, o di budget, o di qualità del prodotto realizzato o di un mix di uno o più dei precedenti fattori.
Risk Assessment	Prima delle due fasi (vedi RISK CONTROL) del ciclo di Risk Management. Comprende le attività di Individuazione, Analisi e Prioritarizzazione dei rischi di progetto.
Risk Breakdown Structure	Struttura di scomposizione strutturata dei rischi di progetto.
Risk Control	Seconda delle due fasi (vedi RISK ASSESSMENT) del ciclo di Risk Management. Comprende le attività di Definizione delle migliori Strategie con le quali affrontare il rischio, Pianificazione delle attività da eseguire, Attuazione di tali attività e Monitoraggio.
Risk Exposure	Letteralmente, esposizione al rischio del progetto per un certo evento. Una volta individuato l'evento di rischio R, la sua Risk Exposure si ottiene tramite la formula $Re(R) = P(R) * D(En_R)$ essendo R il rischio individuato, P la probabilità che si verifichi, D(En_R) il danno economico causato dal verificarsi degli eventi En_R provocati dall'accadere dell'evento R.
Risk Management	Disciplina che si occupa, tramite opportune metodologie e tecniche, di affrontare quelli che sono i rischi connessi ad un progetto con l'obiettivo primario di evitare il loro accadimento e, in alternativa, di minimizzarne gli effetti negativi sul progetto.

Risk Management Plan	RMP, cioè insieme delle attività che si definisce necessario realizzare per tenere sotto controllo quelli individuati come rischi del progetto.
Soglia Di Criticità	Vedi SOGLIA DI RISCHIO
Soglia Di Rischio	Soglia che determina quando un rischio da possibile diventa probabile e, in effetti, soglia oltre la quale il rischio ha una altissima probabilità di verificarsi.
Start-Up	Attività di avvio del progetto, con la prima fase del suo ciclo realizzativo.
Strategia	Scelta iniziale dell’atteggiamento da tenere nell’affrontare uno specifico rischio. Generalmente si opta tra le seguenti strategie: accettazione, trasferimento, eliminazione.
Turn-Over	Processo di fuoriuscita di risorse dall’azienda. Generalmente completato dal processo inverso di inserimento di nuove risorse.