



مدیریت ریسک سبد پروژه ها

© July 2011, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

بسیاری از سازمان ها بر این می شوند تا به منظور ایجاد هم کوشی (Synergy) و صرفه جویی از طریق مدیریت یکجای پروژه ها، گروهی از پروژه های مرتبط را به عنوان یک سبد (Portfolio) اجرا نمایند. ریسک یکی از مهم ترین سویه هایی است که باید در سطح سبد، مدیریت شود. ولی روشن است که ریسک به سادگی جمع پذیر نمی باشد، بنابراین ما نمی توانیم سطح شدت ریسک را تنها با جمع کردن شدت ریسک همه پروژه ها تعیین نماییم. پس چگونه می توانیم ریسک مربوط به سبد پروژه ها را ارزیابی و مدیریت نماییم؟

این موضوع زمانی که ما در آغاز ایجاد سبد هستیم و نیاز داریم از قابل پذیرش بودن سطح کلی شدت ریسک مطمئن شویم، اهمیت دارد. البته ما باید تغییرات ریسک ها و ریسک های جدید را نیز در خلال اجرای پروژه ها در قالب سبد، ارزیابی و مدیریت کنیم تا از اینکه آنها در بازه ی قابل تحمل ما هستند مطمئن شویم.

زمانی که در حال ایجاد سبد پروژه ها هستیم، نخستین چالش برای ارزیابی شدت ریسک، تعیین شفاف اهداف سبد می باشد. سپس باید آستانه ریسک را برای هر یک از اهداف تعیین نماییم تا ریسک پذیری هر یک از هموندان (Stakeholders) اصلی را انعکاس دهیم.

مرحله بعدی فهرست کردن پروژه های کاندید برای دستیابی به نتایج ممکن در سبد می باشد. در این مرحله باید همه پروژه های ممکن را شامل پروژه های با ریسک بالا و پروژه هایی که زیاد چالشی نیستند در نظر بگیریم. برای هر پروژه منافع مرتبط با اهداف سبد باید کمی شوند تا میزان کمک هر پروژه در دستیابی به اهداف سبد ارزیابی شود.

سپس به چارچوبی مشترک که با آن بتوانیم ریسک مربوط به هر پروژه ی کاندید را ارزیابی کنیم نیاز داریم. یک ساختار شکست ریسک در سطح سبد می تواند به عنوان چارچوبی مشترک جهت تعیین ریسک های هر پروژه استفاده شود. سپس می توانیم هر ریسک را نسبت به آستانه ریسک در سطح سبد که پیشتر تعیین کرده ایم، ارزیابی نماییم. این کار ما را در تعیین نرخ ریسک کلی برای هر پروژه ی سبد کمک خواهد کرد.

با ارزیابی نمودن ریسک هر پروژه ی کاندید شده، مدیر سبد همراه با ذینفعان کلیدی باید فهرست پروژه ها را مرور نماید و یک سبد بالانس شده از نظر ریسک بسازد. این کار به معنی بالانس کردن ریسک در برابر عایدی هر پروژه و انتخاب گروه درست پروژه هایی که سطح مورد نیاز عایدی سازمان را تامین می کنند و شدت ریسک قابل پذیرشی نیز دارند می باشد. اینجا مفهوم کارایی ریسک که دو بعد ریسک و عایدی را در نظر می گیرد مهم است و بالانس کردن این دو با هم را به گونه ای که با بیشترین عایدی سطح مشخصی از ریسک یا با کمترین ریسک سطح مطلوبی از عایدی داشته باشد، هدف قرار می دهد.

در نهایت وقتی که سبد پروژه هایمان را ایجاد کردیم نیاز به مدیریت نمودن ریسک ها در هر پروژه با استفاده از فرآیند مدیریت ریسک استاندارد داریم. ولی توجه ما به ریسکی بودن پروژه ها کم نمی شود. مدیر سبد در دوره های منظم باید همه پروژه ها را مرور نماید تا مطمئن شود که آنها در محدوده ریسک قابل پذیرش باقی می مانند و مطمئن شود که آنها عایدی مورد انتظار را ارائه خواهند داد. این کار مستلزم راهی برای محاسبه شدت ریسک کلی هر پروژه و ریسک های انفرادی هر پروژه می باشد. همچنین ممکن است در نقاط مرور کلیدی، تغییر ترکیب پروژه ها، توقف برخی پروژه ها و اضافه نمودن برخی دیگر، که برآمده از اصول کارایی ریسک می باشد، ضروری باشد.

سبدها راه مهمی در مدیریت نمودن گروهی از پروژه های مرتبط با هم در مسیری که عایدی ها و ارزش ها را ایجاد می کند و شدت کلی ریسک را پیگیری می نماید، می باشند. مدیریت ریسک در سطح سبد نیازمند نگرش بالانس شده و تمرین قضاوت مدیریتی، هم وقتی در حال ساختن سبد هستیم و هم وقتی داریم پروژه های سبد را اجرا می کنیم، می باشد. ما تنها از هم کوشی ها و صرفه جویی هایی سود می بریم که مدیریت سبد پروژه ها در صورت مدیریت فعالانه ریسک ها در خلال پروژه و مدیریت سطح کلی ریسک سبد تامین می نماید.