

Identifikace rizik – praktické zkušenosti

Petr Kadaník
6.6.2011
Konference SI2011

AutoCont

Agenda

1. Úvod, představení
2. Téma přednášky
3. Střípky z realizace projektů
4. Řízení projektu
5. Jiný přístup k identifikace rizik
6. Vysvětlení a příklady
7. Závěr

1. Úvod, představení

Společnost AutoCont CZ, a.s.

- Česká společnost od roku 1990
- 800 zaměstnanců, 45 lokálních zastoupení v ČR a SR
- Široké portfolio dodávaných služeb a produktů

Petr Kadaník - profesní zkušenosti

- Specializace řízení projektů ICT, řízení týmu
- Více jak 20 let praxe, přenášení zkušeností
- Posledních 5 let specializace na vývojové projekty
- Krizové řízení při realizaci zakázek
- Analýza a návrhy na zlepšení problematických projektů

2. Téma přednášky

- Jak zlepšit řízení projektů
- Využívání zkušeností a poučení z předchozích chyb
- Vytěžení informací, se kterými pracujeme
- Zapojení celého projektového týmu
- Dostupné pomůcky pro každého
- Příspěvek k tématu konference – jak se vyhnout opakování stejných problémových situací při realizaci projektů

3. Také jste už zažili na projektu?

Střípky - typické situace při realizaci projektů:

... toto už jsme zažili a dopadlo to špatně

... musíme to dodělat za každou cenu

... musíme teď rychle začít, potom to domyslíme

... nebudeme se v tom vůbec hrabat, na to nemáme čas, uděláme jen to co musíme

... nikoho jiného na realizaci nemáme

3. Jiný pohled

... toto už jsme zažili a dopadalo to špatně

Jaké bylo poučení z minulé situace?

... musíme to dodělat za každou cenu

Zvážili jsme dobře jiné možnosti včetně pozastavení?

... musíme teď rychle začít, potom to domyslíme

Jaké problémy jsme zanedbali?

... nebudeme se v tom vůbec hrabat, na to nemáme čas, jen to co musíme

A jaké všechny problémy nám uniknou „mezi prsty“?

... nikoho jiného na realizaci nemáme

A máme na to, abychom úspěšně dokončili realizaci?

4. Příprava a plánování projektu

- Po zralé úvaze jsme podali nabídku a tedy víme:
 - Jaké zdroje jsou potřeba pro realizaci vč. kompetencí
 - Identifikovali a analyzovali jsme rizika, máme opatření
 - Máme předjednány subdodávky vč. termínů a kapacit
 - Využili jsme zkušenosti z obdobných projektů
- Máme podepsanou smlouvu a tedy:
 - Rozsah dodávky je zafixován a vnímán stejně
 - Termíny realizace jsou reálné
 - Projektový tým je vyjmenován a má dostatečné kompetence
 - Management obou stran přijal svou roli v projektu
 - Máme prodiskutovány cíle projektu

4. Klasický přístup k projektu

Kód WBS	Task Name	Doba trvání	Zahájení	Dokončen	Předc	11. leden		21. březen		1. červen	
						10.1.	14.2.	21.3.	25.4.	30.5.	4.7.
2.3.2.4.1	ISDS	3 dny	17.3.11	21.3.11	7						
2.3.2.4.2	ePodatelna	5 dny	22.3.11	28.3.11	31						
2.3.2.4.3	Digitalizace	5 dny	29.3.11	4.4.11	32;29						
2.3.2.4.4	IMIS	3 dny	5.4.11	7.4.11	33						
2.3.2.5	Technické review před odevzdáním	1 den	8.4.11	8.4.11	28;29;30;						
2.3.2.6	Schválení	5 dny	11.4.11	15.4.11	35						
2.3.3	Spisovna	51 dny	1.4.11	13.6.11							
2.3.3.1	FM ke schválení	5 dny	18.4.11	22.4.11	7;36						
2.3.3.2	GUI (Forms, Složky, Pole) ke schválení	5 dny	26.4.11	2.5.11	38						
2.3.3.3	Výpůjčky	3 dny	1.4.11	5.4.11	7;24						
2.3.3.4	Skartační řízení	3 dny	11.4.11	13.4.11	40						
2.3.3.5	Skartace	2 dny	14.4.11	15.4.11	41						
2.3.3.6	Předání archivu	3 dny	18.4.11	20.4.11	42						
2.3.3.7	Technické review před odevzdáním	1 den	3.5.11	3.5.11	43;39						
2.3.3.8	Schválení	18 dny	19.5.11	13.6.11	44;111						
2.3.4	Úkoly a Schvalování (Proces)	56 dny	1.4.11	20.6.11							
2.3.4.1	FM ke schválení	3 dny	4.5.11	6.5.11	7;44						
2.3.4.2	GUI (Forms, Složky, Pole) ke schválení	2 dny	9.5.11	10.5.11	47						
2.3.4.3	Workflow	4 dny	1.4.11	6.4.11	7;24						
2.3.4.4	Step Processory	5 dny	11.4.11	15.4.11	49;35						
2.3.4.5	Technické review před odevzdáním	1 den	11.5.11	11.5.11	50;48						
2.3.4.6	Schválení	5 dny	14.6.11	20.6.11	51;45						
2.3.5	Výpravna	62 dny	11.4.11	8.7.11							
2.3.5.1	FM ke schválení	3 dny	21.6.11	23.6.11	7;52						
2.3.5.2	GUI (Forms, Složky, Pole) ke schválení	3 dny	24.6.11	28.6.11	54						
2.3.5.3	Rozhraní na frankovače	2 dny	11.4.11	12.4.11	7;35						
2.3.5.4	Rozhraní pro výstupní kanály	5 dny	13.4.11	19.4.11							



4. Identifikace rizik

- Doporučené a dostupné metody identifikace a analýzy rizik pro ICT projekty
 - Poučení z předchozích projektů
 - Brainstorming
 - Individuální diskuze se specialisty
 - Metoda team Delphi
 - SWOT
 - Síťové grafy
- V literatuře je popsána celá řada metod a postupů pro práci s riziky
- Méně podrobně je popsáno, jak rizika identifikovat

4. Jak na to?

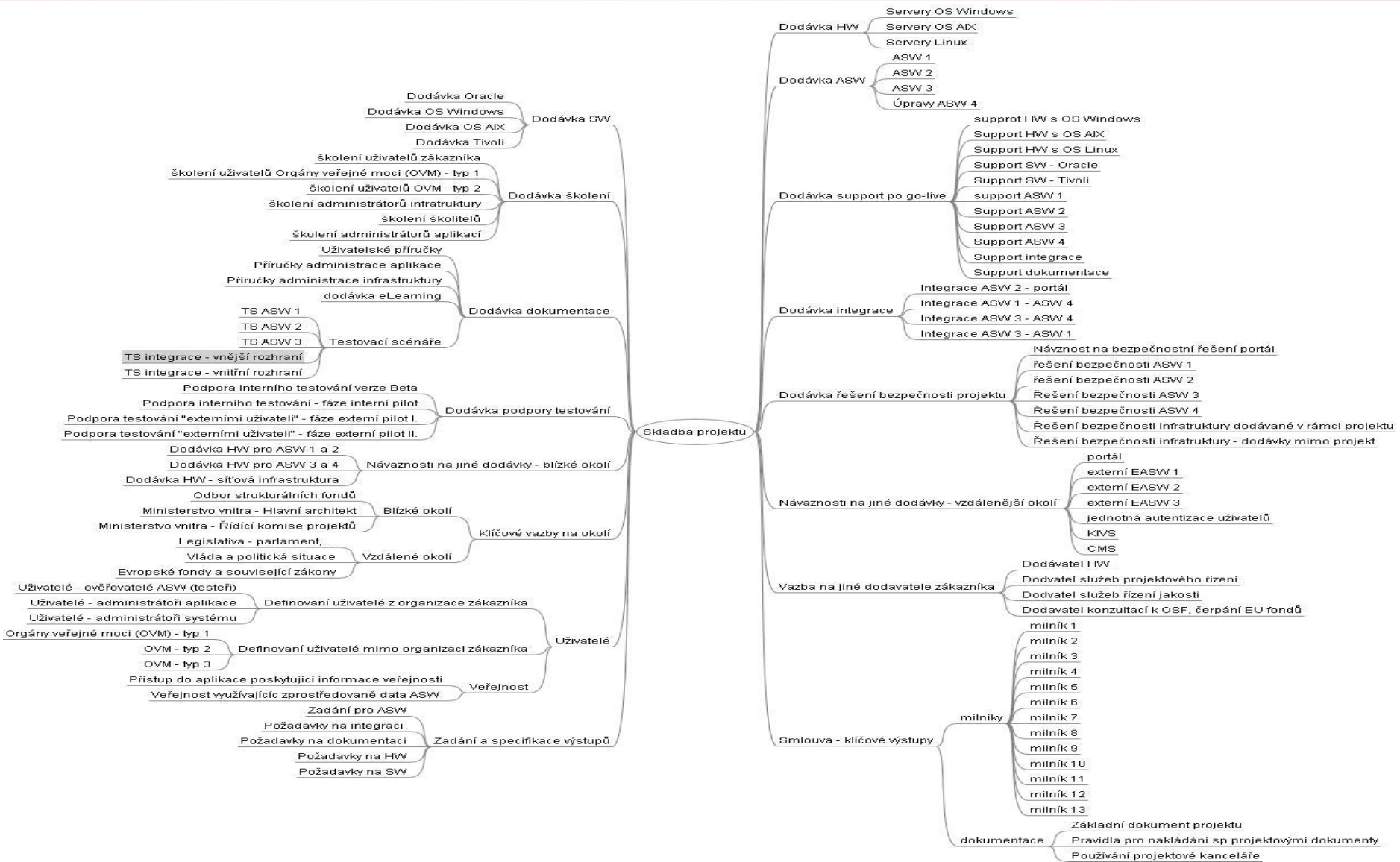
- Základní otázka – jak strukturovat vše co projekt obsahuje?
 - ✓ Vymezení dodávky smlouvou včetně dokumentace
 - ✓ Obsah dodávky rozdělený do etap, milníků
 - ✓ Věcné specifikace, výkonové parametry
- Máme všechny nutné podklady pro plánování projektu
 - Pomáhá nám tento postup identifikovat rizika?
- Zkusíme to jinak – nakreslíme si to.
 - Použijeme myšlenkovou mapu

5. Princip pro myšlenkovou mapu

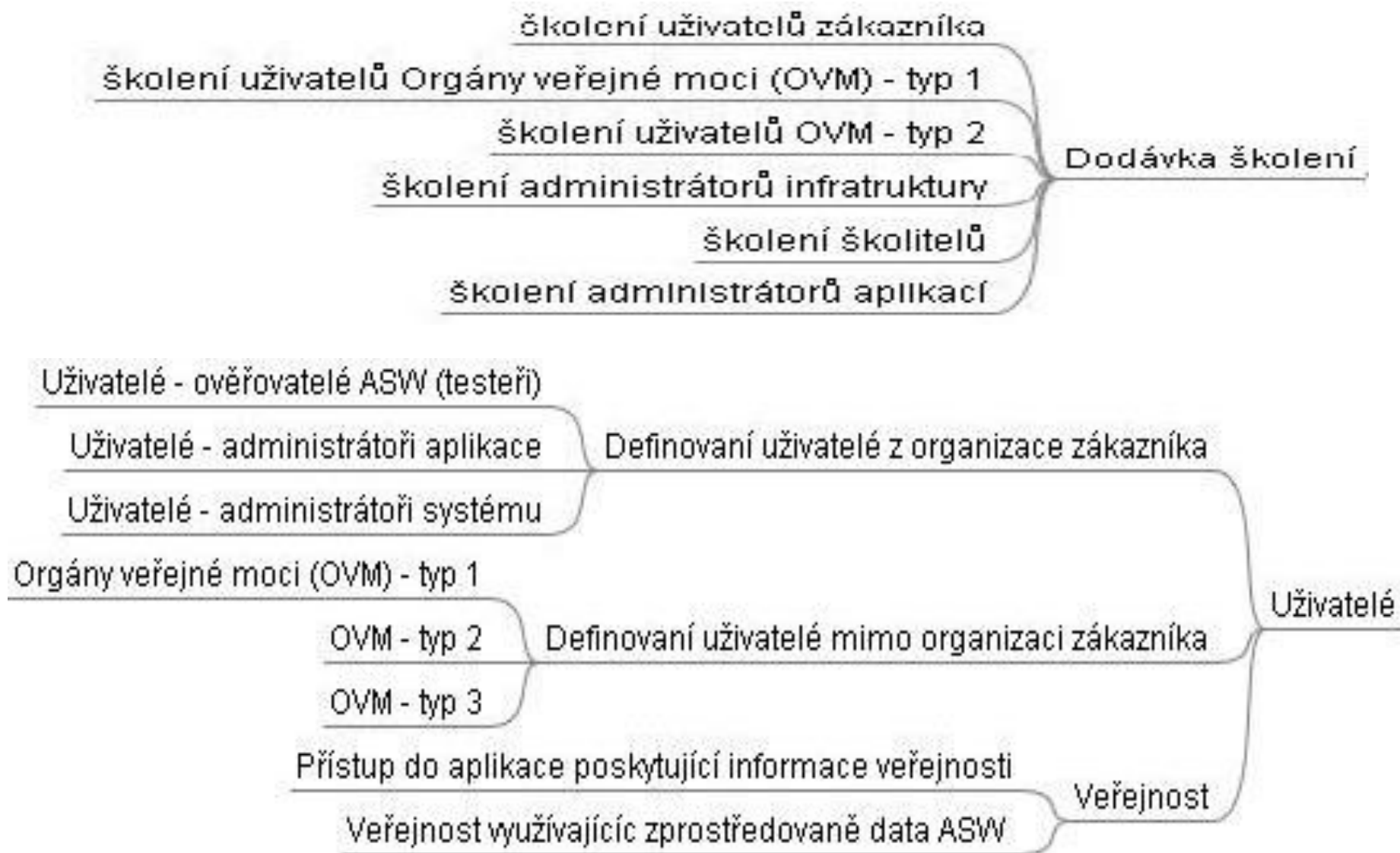
■ Prvek projektu

- Prvek projektu je každá součást dodávky, vstupů, výstupů, dokumentace, smluvních kritérií, osob zúčastněných na projektu nebo v okolí projektu, organizací zúčastněných na projektu nebo v okolí projektu, která je přímou nebo nepřímou součástí projektu nebo jej může ovlivnit.
- Jedná se typicky o aplikace, systémy, HW, SW, rozhraní a integrační vazby, infrastrukturu, uživatele, členy projektových týmů, blízké i vzdálené okolí projektu, vazby na jiné dodávky.
- Návodné otázky ke zjištění potenciálních problémů, nejistot a rizik

5. Příklad myšlenkové mapy



5. Příklad myšlenkové mapy



5. Příklad myšlenkové mapy

- Výstupem jsou skupiny prvky stejného charakteru
 - Možnost porovnání
 - ❖ Zajištění potřebných specifikací
 - ❖ Souvisejících rolí a kompetencí
 - ❖ Výstupů a akceptačních kritérií
 - Identifikace rizik
 - ❖ Nedostatečných specifikací
 - ❖ Nepokrytých rolí či kompetencí
 - ❖ Neujasněných akceptačních kritérií
 - ❖ Nedostatečně zajištěných zdrojů
- Co nám přináší rozdílný pohled na skladbu dodávky?

6. Příklad návodných otázek



6. Příklad pro ověření scope

Máme dobře zmapovaný obsah dodávky?

Bude aplikace vyráběna/dodávána v postupných iteracích nebo jen ucelených verzích?

Je třeba vyrobit uživatelskou dokumentaci (včetně aktuálních obrazovek atp.)?

Je součástí dodávky školicí dokumentace, případně v jakém rozsahu?

Dodáváme e-learning k aplikaci, případně včetně vysvětlení věcné problematiky?

Je součástí smlouvy školení koncových uživatelů, či školení klíčových uživatelů nebo školení školitelů?

Tvoříme a dodáváme administrátorskou příručku, instalační příručku?

Je v dodávce tvořena provozní dokumentace, bezpečnostní dokumentace, případně v jakém rozsahu?

V rámci dokumentace dodáváme také testovací scénáře, případně i výsledky testů dodavatele?

Jsou součástí dodávky zátěžové, výkonové testy, případně jiné testy?

6. Jiný pohled na skladbu projektu

- Co nám může přinést?
 - Porovnání prvků dodávky stejného charakteru z pohledu identifikace možných problémů, rizik
- Příklad – skladba dodávky a pracovníci zákazníka zodpovědní za akceptaci daných součástí dodávky

Kdo bude určen k odsouhlasení popisu cílové funkcionality, katalogu požadavků?

Kdo ... prototypy modulů, aplikací?

Kdo ... uživatelskou příručku, testovací scénáře?

Kdo ... školicí dokumentaci, vlastní školení?

Kdo ... výkonové a zátěžové testy?

Kdo ... katalog požadavků?

6. Návodné otázky

- Je pracovník zákazníka určen a je srozuměn se svou rolí?
- Má dostatečné odborné znalosti, zkušenosti a kompetence?
- Kdo z projektového týmu dodavatele bude partnerem pro pracovníka zákazníka?
- Má dostatečné odborné znalosti, zkušenosti a kompetence?
- Je tato součást dodávky dobře specifikována?
- Mají obě smluvní strany shodný výklad této specifikace?
- Kdy má být tato součást dodávky finálně (v první verzi) odevzdána?
- S jakým předstihem je nutné začít jednat o konkrétním postupu?
- Máme informace nebo zkušenosti s obvyklým přístupem pracovníka zákazníka?
- Máme dostatek zkušeností s vhodným způsobem projednávání?

6. Výstup

- Soupis potřebných rolí na straně zákazníka a dodavatele
 - *Tedy zároveň informace, kde jsou rizika – co není zajištěno*
- Soupis potřebných kompetencí na straně zákazníka a dodavatele
 - *Co chybí dodavateli a zákazníkovi – další identifikovaná rizika*
- Výčet specifikací vyjmenovaných prvků a jejich zajištění
 - *Riziko nedostatečných nebo chybějících specifikací*
- Výčet dodávané dokumentace
 - *Nedostatečné smluvní určení scope dodávané dokumentace*
- Revidovaná akceptační kritéria a podklady pro akceptaci
 - *Co je nutno dojednat navíc oproti znění smlouvy , abychom minimalizovali riziko*
- Popis akceptačních postupů pro různé typy součástí dodávky
 - *Případné riziko nedostatečně popsaných projektových postupů*

6. Registr rizik

poř. číslo	Závažnost	Název, stručný popis	Nežádoucí stav - stručný popis	Dopad (pracnost)	Dosažitelný stav - stručný popis	Nejbližší kroky
7	F	Řešení vybrané jako základ nebylo dokončeno	V horším případě bude nutno nejprve opravit chyby a nedokončené části, než bude možno začít na řešení pro X, v lepším případě to půjde dělat paralelně	několik set X je v pracnost na odstranění nahlášených chyb, akceptačních výhrad, nedokončených bodů	podají se odlišit relevantních chyb, výhrady a body nutné k odstranění	budou pečlivě analyzovány všechny registry výhrad chyb a bodů k dokončení s cílem zjistit relevantnost pro APL X
8	F	Řešení Y vybrané jako základ není rutinně používáno	V horším případě se až před dokončením nebo při uživatelských testech projeví dosud nenalezené vady koncepce řešení, v lepším případě to budou jen chyby funkcionality	nedodržení domluveného termínu a pracnost stovky X na opravu koncepce řešení	podají se interními testy odhalit většinu skrytých problémů	naplánovat kompletní uživatelské testy dle rozsahu APL X před předáním prototypu zákazníkovi
12	F	Kombinace původního řešení Y s nově programovanými částmi bude obtížně spojitelná do konzistentního celku	V horším případě se nepodaří u modulů, které mají být použity zčásti pro nové řešení, navázat nově programové funkcionality na stávající části a budeme muset programovat celé znovu, v lepším případě to bude znamenat jen zvýšenou pracnost na dohledávání odpovídajících částí kódu	nedodržení domluveného termínu a překročení plánované pracnosti	bude realistický plán postupu a k tomu realisticky stanovená pracnost, toto bude projednáno se zákazníkem	zapojení klíčových pracovníků do návrhu postupu a stanovení potřebných metodik
13	F	Dokumentace řešení Y je špatná, v některých případech žádná	V horším případě se nepodaří u modulů, které mají být použity zčásti nebo celé pro nové řešení, navázat na nové jádro řešení, v lepším případě to bude znamenat jen zvýšenou pracnost na dohledávání odpovídajících částí kódu	nedodržení domluveného termínu a překročení plánované pracnosti	pro ty části řešení Y, které se stane součástí řešení APL X, bude dokumentace postupně doplňována vždy, když se s danou částí bude pracovat	stanovit praktický postup pro doplňování dokumentace a sehnat/vytvořit potřebnou metodiku

víme jak

Děkuji za pozornost

Petr Kadaník
Senior project manager
+420 604 228 820
Petr.kadanik@autocont.cz

AutoCont