

PROJEKTNI RIZIK NEPROFITNIH PROJEKATA

Miodrag Jovanović

Administrativna služba opštine Ugljevik

Karađorđeva 6 76330 Ugljevik

Telefon 055/771-829

Fax 055/772-336

E-mail miodrag.j@telrad.net

Sažetak

Projektni rizik su moguće nepoželjne posledice budućih događaja na ciljeve projekta. Projektni ciljevi kod neprofitnih projekata podređeni su opštem cilju donatora, zbog čega su u uslovima korišćenja donacije sadržane i smjernice za upravljanje rizikom. Upravljanje projektnim rizikom je proces njegovog identifikovanja, analiziranja značaja, planiranja mjera, praćenja i preduzimanja akcija u slučaju nastanka rizičnog događaja. Osnovni cilj upravljanja projektnim rizikom je njegovo svođenje na prihvatljiv nivo, naročito kod roka, troškova i kvaliteta kao ključnih faktora projekta. Projektni rizik može biti interni i eksterni, a po vrstama tehničko-tehnološki, organizacioni, finansijski, administrativni i menadžerski. Suština rizika je prijetnja da rezultati projekta neće donijeti očekivane koristi u roku, uz očekivane troškove i kvalitet. Kod neprofitnih projekata donatori redovno uslovljavaju upravljanje rizikom na način koji utvrde svojim smjernicama.

Ključne riječi: projektni rizik, upravljanje rizikom, neprofitni projekat

Abstract

Project risk are possible undesirable consequences of future occasions on the project objectives. Project objectives at the non-profit projects are subordinates to general purpose of the donor, and therefore are in the terms of donations use, contained guidelines for risk management. Managing project risk is a process of its identifying, analysis, planning measures, importances, monitoring and taking action in case of risk events. The main objective of project risk management is its reduction to acceptable level, especially in the time limit, quality and costs as major factors of project. Project risk can be internal or external, and by type: technical and technological, organizational, financial, administrative and managerial. The essence of the threat risk that the results of the project will not bring expected use in the time limit with the expected costs and quality. In the non-profit projects the donors regularly cause of risk management in a way that works to their guidelines are major.

UVOD

Svi projekti, uključujući i neprofitne, vezani su za trošenje resursa u određenom vremenskom periodu radi postizanja utvrđenih ciljeva definisanog kvaliteta. Donatorsko, umjesto kreditnog finansiranja i usmjerenost na druge koristi umjesto ekonomske efikasnosti, kod neprofitnih projekata, ne utiče bitno na projektni rizik, pa je krajnje pogrešno shvatanje

da kod ovih projekata nije ni porebno upravljati projektnim rizikom. Period trajanja projekta je uvijek povezan sa neizvjesnosti, a neizvjesnost, po svojoj prirodi, sadrži potencijalno rizične situacije i događaje. Postojanje rizika kao mogućih nepoželjnih posledica budućih događaja na projektne ciljeve, zahtjeva odgovarajuće upravljanje, radi svodenja rizika na prihvatljiv nivo. Tehnički posmatrano, projektni rizik je proizvod vjerovatnoće i jačine opasnosti rizičnog stanja ili događaja, koji ima svoje izvore/uzroke i koji se primjenom odgovarajućih metoda može identifikovati, planirati, pratiti i kontrolisati. Upravljanje rizikom, kao podproces upravljanja projektom, je skup upravljačkih metoda i tehnika usmjerenih protiv posledica potencijalnih štetnih događaja. U praksi je uobičajeno, kod velikih i složenih projekata za ključni rizik vrši se i kvalitativna i kvantitativna analiza, kod srednje složenih projekata samo kvalitativna sa rangiranjem rizika na visok, srednji i nizak, a kod jednostavnih projekata rizik se samo prati.

1. PROJEKTNI RIZIK NEPROFITNIH PROJEKATA

Project Management Institute-PMI, projektni rizik definiše kao neizvjestan događaj ili stanje, koje ako se pojavi, ima pozitivan ili negativan uticaj na ciljeve projekta¹. Ova definicija je osnova najvećeg broja pokušaja definisanja projektnog rizika, među kojima najčešće je:

- Projektni rizik je neizvjestan događaj ili stanje koje ako se pojavi može imati pozitivan ili negativan uticaj na projektne ciljeve, naročito kroz rokove, troškove, obim i kvalitet.

- Projektni rizik je mogućnost štetnog uticaja nekog stanja ili događaja na planirane rezultate, odnosno ciljeve projekta.

- Projektni rizik je kombinacija vjerovatnoće neželjenog događaja i njegovih posledica na ciljeve projekta.

Postojanje različitih definicija ukazuje na složenost pojma projektnog rizika, koji je prirodni pratilac i sastavni dio svakog projekta. O projektnom riziku je zbog toga i teško govoriti uopšteno i generalizovati ga, osim da ga je važno poznavati, planirati i kontrolisati, odnosno njime upravljati i svoditi ga na prihvatljiv nivo. Definicije projektnog rizika ukazuju na određene elemente a naročito na:

- postojanje izvora i uzroka projektnog rizika,
- vjerovatnoću njegove pojave i
- uticaj na projekat ako se pojavi.

Elementi projektnog rizika ukazuju da svi događaji koji su sigurni ili za projekat nevažni, nisu rizik, a da su sve neizvjesnosti i pretpostavke, sve što nije jasno, testirano i dokumentovano, jeste projektni rizik. Uzroci, odnosno izvori projektnog rizika, najčešće su vezani za osoblje, korisnike projekta, organizaciju, komunikacije, konflikte, ciljeve, obim, raspored resursa, poslova i odgovornosti, troškove, tehnologiju i okruženje. Prema karakteru projektni rizik može biti tehničko-tehnološki, finansijski, društveno-socijalni, pravno-politički, ugovorni, i organizaciono-menadžerski, a prema mjestu interni i eksterni. Ključni izvori rizika su rokovi, troškovi, obim i kvalitet, a najčešći uzroci su nejasni zahtjevi donatora, nejasni ciljevi i obim projekta, nedostatak iskusnog i kvalifikovanog tima, slabe procjene i promjene u finansiranju, obimu, tehnologiji i politici tokom realizacije projekta. Kod neprofitnih projekata lokalne samouprave i državnih institucija značajan rizik je i što voditelj projekta obično nema izvršna ovlašćenja, već je u ulozi koordinatora između resornih organa javne uprave, koji su uglavnom upoznati samo sa političkim aspektom projekta, smatrajući da projekat i nema drugih rizika.

Ključni uzroci projektnog rizika moraju biti poznati i prije ugovora sa donatorom, jer to donatori redovno uslovljavaju zajedno sa konceptom procesa upravljanja rizikom u toku preliminarne razgovora o potencijalnom projektu. Za razliku od neizvjesnosti koja se ne može mjeriti, rizik je moguće mjeriti i njime upravljati, što donatori i uslovljavaju, bez obzira na veličinu i složenost projekta. Upravljanje projektnim rizikom, kao skup preventivnih upravljačkih metoda i tehnika, fokusiran je na potencijalne rizične događaje, njihovu vjerovatnoću nastanka i veličinu posledica na projekat. Sadržano se ostvaruje, kod velikih i srednjih projekata, kroz identifikovanje, analizu, planiranje mjera protiv posledica, praćenje i kontrolu rizika, a kod malih i jednostavnih projekata kroz praćenje indikatora rizika.

¹ PMI ogranak Zagreb (2004): „PMI rječnik 2004“ p.42., (pristup 20.12.2009.), (dostupno na <http://www.pmi.hr>).

2. UPRAVLJANJE PROJEKTNIM RIZIKOM

Upravljanje projektnim rizikom je proces primjene različitih metoda i tehnika usmjerenih na identifikovanje potencijalnih rizika, njihovo analiziranje, planiranje mjera protiv neželjenih posledica, praćenja indikatora rizika i kontrole primjene i efekata planiranih mjera za sprečavanje ili smanjenje negativnih posledica. Upravljanje rizikom nema standardan pristup primjenjiv kod svih projekata jer zavisi od vrste i složenosti projekta, ciljeva, broja korisnika rezultata, stabilnosti i osposobljenosti tima itd. ISO 31000:2009 – Upravljanje rizicima, sadrži načela i smjernice o upravljanju rizikom (Risk Management – Principles and Guidelines on implementation) za sve oblike rizika (finansijske, sigurnosne, zdravstvene, ekološke i dr.). Rizik tumači kao efekat nesigurnosti u postizanju planiranih ciljeva, uključujući predviđanje, prepoznavanje, vrednovanje i kontrolu rizika².

Proces upravljanja rizikom je proaktivan jer se upravlja potencijalnim budućim problemima, u cilju sprečavanja posledica koje još nisu nastale. Upravljanje rizikom započinje još prije potpisivanja donatskog ugovora kroz interne rasprave sa timom i eksterne rasprave sa korisnicima i donatorom, a traje do završetka projekta, ne samo kroz praćenje i kontrolu, nego i nužna ažuriranja plana, tokom realizacije projekta. Upravljanje rizikom podrazumjeva sprečavanje ili smanjenje uzroka i sprečavanje posledice nepoželjnih stanja i događaja, a obezbjeđuje se kroz upravljanje ciljevima, obimom, resursima, stejkholderima, i drugim podprocesima u sklopu upravljanja projektom, zbog čega je i upravljanje rizikom dio ukupnog upravljanja projektom, a ne izdvojeni proces. Neposredno organizovanje upravljanja rizikom obezbjeđuje se kroz dodjelu zaduženja i odgovornosti članovima projektnog tima. Cilj upravljanja rizikom je smanjenje mogućih neželjenih posledica radi povećanja vjerovatnoće uspješnog ostvarenja planiranih rezultata, odnosno ciljeva projekta. Koncept upravljanja rizikom ima sledeće podprocese: identifikacija rizika, analiza rizika, plan reakcije i kontrola primjene³.

Načela upravljanja rizikom su da ih treba:

- očekivati i kod procesa i kod rezultata, (kod rokova, troškova, obima i kvaliteta),
- blagovremeno identifikovati, analizirati, rangirati planirati mjere, pratiti i kontrolisati,
- odrediti precizne i jasne odgovornosti, otvoreno komunicirati, o svemu precizno, blagovremeno i dokumentovano izveštavati i kada se pojave tražiti rješenje, a ne krivca.

Proces upravljanja rizikom započinje izradom kataloga potencijalnih rizika sa preliminarnim razvrstavanjem i opisom na osnovu raspoloživih informacija, za svaku projektnu aktivnost. Nakon toga slijedi analitičko sagledavanje radi utvrđivanja stepena opasnosti od svakog potencijalno rizičnog događaja, a za velike i ključne rizike i utvrđivanje maksimuma tolerancije („pragova“), koji ako se pređu ukazuju na kritičnost indikatora i potrebu preduzimanja planiranih mjera. Kod upravljanja rizicima treba imati u vidu da je zbog oslanjanja na procjene i proces upravljanja rizikom, svojevrsan izvor rizika, kao i da za kritične rizike treba imati više scenarija.

Kod malih i jednostavnih projekata i rizik je mali, pa se proces upravljanja rizikom obično sastoji od liste potencijalnih rizika i njihovog praćenja, osim ako je donator EU koja insistira na dokumentovanju upravljanja rizikom i kod malih projekata.

² Adelsberger, Z. (2009): „ISO 31000-Upravljanje rizicima“, (pristup 20.12.2009), (dostupno na <http://www.iso.org>).

³ Stojanović, A. (2009): „Upravljanje rizikom projekta“, (pristup 20.12.2009.), (dostupno na <http://www.link-learning.com>)

1.1. Identifikacija projektnog rizika

Identifikacija je prepoznavanje i dokumentovanje projektnog rizika i njegovih izvora, odnosno uzroka, sa sistematizovanjem po vrstama, obimu i značaju. Sistematizovani i rangirani rizici iskazuju se u posebnom dokumentu (Project Risk Template). Identifikacija kao proces razumjevanja potencijalnih neizvjesnih događaja i njihovih posledica, vrši se kroz primjenu različitih tehnika. Prema PMI PMBoK Guide 2004., tehnike identifikacije projektnih rizika su: Brainstorming, The Delphi, intervju, SWOT i identifikovanje osnovnih uzroka kroz simulacije, statističke i druge analize⁴.

Brainstorming podrazumjeva mnoštvo ideja, odnosno individualnih mišljenja, sakupljenih na sastancima od poznavalaca problema bez kritičke rasprave, procjenjivnja i dominacije autoriteta. Delphi metoda podrazumjeva individualno procjenjivanje potencijalnih rizika definisanog problema od strane grupe eksperata, izračunavanje prosječne prognoze, na osnovu koje eksperti usaglašavaju mišljenja dok se ne postigne situacija da po manje od ¼ mišljenja bude ispod i iznad srednje vrijednosti. Metoda intervjuja podrazumjeva intervjuisanje svih zainteresovanih za projekat i eksperata za rizike. Identifikuju se uzroci koji su kasnije kriterij za grupisanje rizika i strategiju upravljanja rizikom. SWOT sistematizuje interne snage i slabosti i spoljne prilike i prijetnje od uticaja na projekat. Pored navedenih metoda često se koristi i konsultovanje eksperata, proučavanje projektne dokumentacije, analiza korisnika projekta i drugih stejholdera, proučavanje potrebnih i raspoloživih resursa, preispitivanje plana projekta, identifikovanih pretpostavki i listi zadataka, obilasci terena gdje će se projekat realizovati i dr.

Uobičajeni koraci kod identifikacije rizika su da se kroz korišćenje navedenih i drugih tehnika prikupe potrebne informacije, da se zatim po nekom, u zavisnosti od projekta odabranom kriteriju, preliminarno klasifikuju na interne (organizacioni, menadžerski, dodjela poslova, resursa i odgovornosti, komunikacije, konflikti, nabavke, ispruke, fluktuacija, oštećenja imovine i dr.) i eksterne (tehničko-tehnološki, pravno-politički, društveni, socio-ekonomski, finansijski i dr.). Grupisanje rizika se vrši po uzrocima, mjestu i vremenu mogućeg nastanka, vjerovatnoći nastanka i uticaju na projektne roškove, rokove, obim i kvalitet, odnosno na projekat kao cjelinu. Kod identifikacije rizika dobro je uzeti u obzir kod prikupljanja informacija i probleme kompetentnosti i objektivnosti izvora informacija, odnosno ko je, šta je, kome i kako rekao i to pri analiziranju rizika takođe analizirati.

1.2. Analiza projektnog rizika

Analiza projektnog rizika, kao podproces upravljanja rizikom, nadovezuje se i prepliće sa identifikacijom, kojom se kroz preliminarno grupisanje rizika analiza praktično već započinje. Prema PMI PMBoK Guide2004 tehnike analize projektnog rizika su: analiza osjetljivosti, stablo odlučivanja, modelovanje i simulacija⁴. Pod analizom osjetljivosti se podrazumjeva računski postupak izračunavanja uticaja ulaznih podataka na rezultate projekta i koliko je projekat na to osjetljiv. Simulacija podrazumjeva formiranje matematičkog modela koji oponaša realan problem projekta gdje se prati uticaj promjenjivih. Najčešće se koristi Monte Carlo sa više iteracija ulaznih veličina radi dobijanja izlazne vjerovatnoće sa pesimističkom, optimističkom i

⁴ Project Management Institute New York (2004): „Project Management Body of Knowledge-PMBoK“, (pristup 20.12.2009.), (dostupno na <http://www.pmi.org/PMBOK2004.pdf>).

⁵ ibid.

srednjom vrijednosti, obično prikazano grafički u vidu histograma. Stablo odlučivanja, kao metoda analize projektnog rizika zasniva se na ekspertskoj analizi i iskustvu, na osnovu čega se formira stablo po ključnim atributima rizika, pa se potom analiziraju grane i vrh stabla. Navedene (a i sve druge) analize su usmjerene na utvrđivanje vjerovatnoće i veličine rizika radi njihovog rangiranja. Analize rizika mogu biti kvalitativne i kvantitativne. Kvalitativna analiza identifikuje izvore rizika i vrši procjenu njihovog uticaja na projekat uz opis njihovih posljedica za nekoliko alternativa sa nekoliko atributa ocjene (uobičajeno 1-5). To je u suštini prioritetizacija na osnovu procjenjene vjerovatnoće i mogućeg uticaja rizika na ciljeve projekta.

Kvantitativna analiza je analiza osjetljivosti uz korišćenje matematičkih modela, simulacije, računa vjerovatnoće (najčešće Monte Carlo). Ishikawa je metod analiziranja uzroka (Cause-effect diagram) kroz složenu uzročno-posledičnu strukturu grafički prikazanu i orijentisanu na ključnu posledicu urokovanu složenom ne prepoznatljivom strukturom uzroka. Kvantitativne analize su numeričke analize efekata identifikovanog rizika na ciljeve i koriste se uglavnom kod velikih i složenih projekata kao dopuna kvantitativnoj analizi za ključne i velike rizike. Kod srednje složenih projekata uglavnom se radi samo kvalitativna analiza, korišćenjem statističke metode vjerovatnoće, sa rangiranjem vjerovatnoće i mogućih posljedica, odnosno rizika na visok, srednji i nizak (kod malih i jednostavnih projekata rizici se uobičajeno samo identifikuju i prate).

Kod neprofitnih projekata često se koristi metod društvene ocjene, metod političkog pristupa i Cost-benefit analiza. Metoda društvene ocjene uzima u analiziranje pitanja koja postavljaju korisnici projekta. Politički pristup naglasak stavlja na proces donošenja odluka, a ne na posledice, jer prioritet daje odnosu snaga učesnika, a rizik gleda kao konfliktu situacija, zbog čega koristi metode terije igara, što je problem za izračunavanje odnosa troškova i realnih društvenih koristi od projekta. Cost-benefit analiza odnosa troškova i koristi neprofitnog projekta česta je kod ocjene ovih projekata. Uvažava vrijeme kao faktor rizika čime doprinosi racionalnosti odluka, ali ima problem realnosti procjena spoljnih posrednih koristi (dobit i rentabilnost nisu ključna korist), zbog čega je dobro ovu analizu dopuniti sa analizom osjetljivosti.

Kod analize rizika polazi se od opisa rizika, njihovih uzroka vjerovatnoće i nivoa opasnosti na bazi liste identifikovanih rizika. Usmjeravanjem pažnje na ključne rizike (niski

rizici se ne analiziraju nego samo identifikuju i prate), analiza opredjeljuje plan reakcije, praćenje i kontrolu rizika, olakšavajući donošenje odluka kroz pružanje informacija o vjerovatnoći i štetnosti nekog potencijalnog događaja ili stanja. Zbog prisustva subjektivizma u procjeni vjerovatnoće na koju se oslanja upravljanje rizikom i proces upravljanja rizikom je specifičan rizik za projekat.

Realna analiza rizika povećava vjerovatnoću uspjeha projekta, što povećava i povjerenje donatora, zbog čega na takvoj analizi donatori redovno insistiraju i u ocjenjivanju poklanjaju veliku pažnju. Rizični događaji, izvori, uzroci i mogući uticaji, vjerovatnoća i njihova moguća međuzavisnost raščlanjuje se, odnosno sagledavaju po aktivnostima i kontrolnim tačkama, uz vođenje računa da više malih ili srednjih rizika, ako su međuzavisni, mogu postati visok rizik koji se teško blagovremeno primjeti.

Analiziranje rizika olakšava se tabelarnim i grafičkim prikazom pa se isto kao tehnika često koristi. Grafički prikaz rizika (obično u matričnom obliku) unosi se u plan upravljanja mjerama protiv rizika jer olakšava praćenje i kontrolu rizika, a korisno je i u evaluaciji projekta i u toku realizacije i u završnoj evaluaciji.

1.3. Planiranje mjera odgovora na rizik

Planiranje mjera protiv projektnog rizika je proces definisanja načina upravljanja rizikom.

Mjere protiv rizičnih događaja i stanja utvrđuju se nakon njihovog identifikovanja. Mjere koje se najčešće planiraju su izbjegavanje (avoid), prenos (transfere), smanjenje (reduce) i prihvatanje (absorbe). Izbjegavanje obično znači promjenu projekta ukoliko uklanjanje izvora i uzroka nije na drugi način moguće. Prenos podrazumjeva korišćenje osiguravajućih organizacija ili ugovorom regulisanu podjelu rizika sa izvođačima i drugim učesnicima u projektu. Smanjenje rizika uobičajeno se vrši kroz smanjenje obima projekta. Prihvatanje se uglavnom odnosi na niske rizike uz praćenje, a za srednje i visoke rizike uz planiranje odgovarajućih mjera. Plan odgovora na rizik, u suštini je plan opcija i akcija usmjerenih na smanjenje opasnosti i posledica od rizičnih događaja. U sklopu ovog plana iskazuju se i potrebna rezervna sredstva (Contingency sum) što se sa donatorom posebno dogovara i ugovara za nepredviđene događaje uz korišćenje samo ako se isti pojave. Kod složenih projekata za ključni rizik uobičajeno se radi tkz. „krizni plan“. Plan suzbijanja rizika obavezno sadrži jasno definisane odgovornosti svih učesnika u projektu. Sa donatorom i izvođačima radova to se obezbjeđuje kroz odgovarajuće odredbe ugovora. Kod internih resursa obezbjeđuje se kroz angažovanje kompetentnog osoblja, dodojelu poslova, ovlašćenja i odgovornosti sa njihovom međusobnom usklađenosti, redovno i vanredno dokumentovano izvještavanje, utvrđivanje pravila timskog rada i održavanje radnih sastanaka. Posebno se precizira praćenje i kontrola rizika tokom realizacije projekta po kontrolnim tačkama i utvrđivanjem „pragova“ tolerisanja indicija, nakon kojih se preduzimaju planirane mjere. Planiranje odgovora na rizik vrši se na svim nivoima WBS (Work breakdown structure⁶), odnosno po aktivnostima i kontrolnim tačkama, ili na druge nivoe, ako je struktura projekta drugačije razložena. U planiranju rizika od posebne važnosti je da učestvuju svi članovi projektnog tima jer to povećava njihovu efikasnost u praćenju i preduzimanju planiranih mjera.

1.4. Praćenje i kontrola rizika

Praćenje i kontrola projektnog rizika je stalna aktivnost koja se realizuje kroz mjerenja, procjenjivanja, dokumentovanja i izvještavanja od strane cijelog projektnog tima. Nedovoljno precizan i jasan plan upravljanja rizikom, za članove tima obično je znak da je to posao i odgovornost vođe projekta, što je pogrešno i dovodi do niza problema. Uz praćenje planiranih, nužno je istovremeno vršiti i identifikovanje novih izvora i uzroka, odnosno rizika. Novi rizici nisu samo posljedica propusta u identifikaciji i analizi rizika, nego i različitih socio-ekonomskih, političkih i drugih turbulencija koje nastanu tokom realizacije projekta. Praćenje i kontrola, kao proces vrednovanja učinaka i efekata preduzetih mjera, zbog toga nije samo realizovanje plana upravljanja rizikom, nego i njegova dopunjavanje u zavisnosti od potreba. Ove aktivnosti se obezbjeđuju uglavnom kroz praćenje napredovanja u realizaciji aktivnosti po planiranim kontrolnim tačkama, a za srednji i visoko rangirani rizik i kroz stalno praćenje signala i indicija, uz redovno i vanredno dokumentovano izvještavanje. Kontrola kao element upravljanja rizikom ne može se doslovno primjeniti na rizik, jer da je rizik moguće kontrolisati, onda ne bi ni bio rizik, nego se odnosi na uočavanje određenih rizičnih pojava, a kontroliše se realizacija

⁶ Wikipedia The Free Encyclopedia (2009): Work-breakdown-structure, (pristup 20.12.2009.), (dostupno na <http://www.en.wikipedia.org/Wiki/Work-breakdown-structure>).

planiranih mjera protiv rizika (konflikti među članovima tima prije nego što "buknu" uvijek imaju simptome na osnovu kojih vođa tima preduzima mjere planirane protiv rizika od mogućih konflikata u timu). Praćenje i kontrola su osnova za prilagođavanje projekta, a daju i informacije da li su planirane reakcije dale adekvatne rezultate ili su potrebne i dodatne mjere za upravljanje rizikom. Praćenje rizika se najčešće odvija kroz posmatranje promjena i pojava u toku napredovanja realizacije projekta, naročito ključnog i visoko rangiranog rizika, a kod kontrolnih tačaka i poređenjem plana sa ostvarenjem. Većina projektnih rizika su interni rizik kod kojih je preduzimanje mjera i najefikasnije, što upravljanju rizikom i omogućava uticaj na realizaciju projekta. Nedovoljno praćenje problema koji nastaju tokom izvođenja projekta je razlog neuspjeha kod većine projekata⁷.

ZAKLJUČAK

Neprofitni projekti uz sve svoje specifičnosti vezane za način finansiranja, ciljeve, strukturu, projektne rezultate i korisnike, redovno su praćeni rizikom koji, ako se zanemari ili se njime ne upravlja na odgovarajući način, ima posledice i u rokovima i u troškovima. Ove projekte najčešće realizuju javne institucije i nevladine organizacije, koje su zbog svojih specifičnosti i same izvor rizika, zbog čega u praksi i jesu najčešće sa „prekoračenim“ rokom i troškovima ili ispod planiranog obima i kvaliteta. To je jedan od razloga što donatori (finansijeri) neprofitnih projekata pozivom na dostavu projekata i ugovorom o donaciji uslovljavaju određeni način upravljanja projektnim ciklusom u čijem sastavu je i upravljanje rizikom. Proces upravljanja rizikom neprofitnog projekta je sličan kao i kod svih drugih projekata, kako po elementima, tako i po nosiocima i aktivnostima. Razlika, u odnosu na investicioni projekat unutar privrednog subjekta, postoji uglavnom kod motiva projektnog tima, koji je kod neprofitnog projekta usmjeren na završnu evaluaciju i referencu uspjeha, radi dobijanja novih donacija za proširenje uspješno realizovanog ili nove projekte. Evropska unija, kao najveći donator zemljama u procesu pridruživanja, najveći dio pomoći usmjerava upravo u neprofitne projekte. EU ima strogo utvrđene procedure koje su razlog neprihvatanja najvećeg broja apliciranih projekata, a time i nedovoljne iskorišćenosti raspoloživih donacija

zemljama u statusu pridruživanja. Skoro identične procedure su i za korišćenje fondova raspoloživih zemljama članicama EU (strukturni, kohezioni i dr.), koji su sa znatno većim sredstvima, a kod kojih nema vremena za „učenje“ jer nisu opredjeljeni po pojedinim zemljama, nego prema projektima bez obzira iz koje zemlje dolazili. To je razlog što neke članice „povlače“ iz fondova EU višestruko veća sredstva od svojih „kvota“ koje su obavezne unositi, a neke znatno manje. Republika Srpska, kada je u pitanju projektni menadžment, ima dosta ljudi sa znanjem, ali nema sa vještinama konkretne primjene znanja. To je svojevrsan problem i rizik čije će posledice doći do izražaja naročito nakon punopravnog članstva u EU. Nužno je da se u međuvremenu obezbjedi da znatno veći broj lica koja imaju znanje steknu i vještine, u protivnom sa postojećim brojem, angažovanih kroz nekoliko profesionalnih agencija (koje logično nastoje zadržati monopolski položaj) nije ni moguće iskoristiti sve raspoložive donacije, naročito kod neprofitnih projekata.

⁷ Vlada Republike Crne Gore-Sekretarijat za razvoj (2006): „Metodologija za upravljanje eGovernment projektima“
p. 110., Podgorica.

LITERATURA

- [1] Bobera, D. (2003): „Projektni menadžment“, EF Subotica
- [2] Vlada Republike Crne Gore-Sekretarijat za razvoj (2006): „Metodologija za upravljanje eGovernment projektima, Podgorica
- [3] Vlajić, I. (1997): Priručnik za menadžere i preduzetnike“, CZP Zagreb
- [4] Galogaža, M. (2003): „Investicioni menadžment“ MM College, Sremska Kamenica
- [5] Đuričin, D. i Lončar, D. (2007): „Menadžment pomoću projekata“, EF Beograd
- [6] Kerzner, H. (2003): „Project Management“, John Wiley&Sons, New York
- [7] Marić, B. (2000): „Upravljanje projektima“, FPM Novi Sad
- [8] Hira, A. (1994): „Project Management – Tehniques in Planning and Controlling Construction Projects“, John Wiley&Sons, New York
- [9] Gospodjinacki, N. (2009): Instrument for Pre-accession Assistance Information sessions“ Materials for Applications, July 2009. p.2.
- [10] Adelsberger, Z. (2009): „ISO-31000 – Upravljanje rizikom“, (pristup 20.12.2009), (dostupno na <http://www.iso.org>)
- [11] European Commision General Affairs (2008): „Practical Guide to EC External Aid Contract Procedures-PRAG“, (pristup 20.12.2009.), (dostupno na <http://ec.europa.eu/europeaid/work/>)
- [12] Project Management Institute-PMI New York (2000): Project Management Body of Knowledge-PMBok“, (pristup 20.12.2009), (dostupno na <http://pmi.org/PMBok2000.pdf>)
- [13] PMI ogranak Zagreb (2004): „PMI rječnik 2004“, p.42., (pristup 20.12.2009), (dostupno na <http://www.pmi.hr>)
- [14] Cross Border Institution Building (CBIB) (2009), „Project Preparation Manual“, p.42. (pristup 20.12.2009), (dostupno na <http://www.cbib-eu.org>).