

Автор: Х. Вербеке



ЕКИПЪТ НА ПРОЕКТ "ПАНДОРА"

УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА



СЪВЕТИ & ПОХВАТИ

Това не са учебни материали. Просто ви предлагаме някои съвети и предложения, които могат да Ви бъдат от полза в следващите сесии, които планирате.

Съдържание

Преди да започнете	1
Подготовката	2
Обучението се състои в "създаването на връзки"	2
Две основни неща: брейнсторминг и дискусии с цел разрешаване на проблеми	3
Брейнсторминг	3
Дискусии за разрешаване на проблеми	5
Уловки	5
Участието е от значение	6
Работа с групи	6
Модул А01: За рисковете	8
Модул А02: От хаос към структура	12
Модул А03: Честота	14
Модул А04: Едновременни последствия	15
Модул А05: Разходи, свързани с рисковете	16
Модул А06: Картон за идентифициране на риска	17
Модул А07: Доколко е сериозно	18
Изпълнение	19

Преди да започнете

УПРАЖНЕНИЯ/ЗАДАНИЯ

По време на сесиите от участниците се изисква да правят упражнения като използват картони/формуляри, които Вие ще им дадете. Тези материали могат да бъдат изтеглени от нашата интернет страница.

След като обсъдите резултатите от упражненията, запазете различните картони и формуляри, които се използват, защото ще Ви потрябват по време на следващата/ите среща/и.

ПРОГРАМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА "ПАНДОРА"

От нашата интернет страница можете да изтеглите опростен инструмент, който да използвате в процеса на управление на риска. Съветваме Ви да го изпробвате преди началото на сесиите.

Може също така да използвате инструмента по време на обучителните сесии. Например да регистрирате някои резултати. По време на следващите сесии, може да добавите готовите към този момент резултати. Използвайте проектор, за да покажете на участниците развитието.

ИЗБОР НА МЯСТО

Вероятно голям обем от работата ще се извърши в конферентна зала, където хората ще седят около конферентната маса и ще обсъждат идеите и откритията си. Ще трябва да имате бяла или обръщаща се дъска в тази стая, тъй като резултатите от брейнсторминга и дискусиите трябва да се записват.

Когато обсъждате рисковете, добър подход е да отидете до мястото, където рискът съществува. Когато се търси решение, това често помага да се види реалната ситуация.

Вашата подготовка

Организирането на учебна сесия не изисква кой знае каква подготовка. Ще разчитате на информацията, предлагана от участниците. Вашата роля е да улесните процеса.

ПРОЧЕТЕТЕ ИНСТРУКЦИИТЕ ЗА ОБУЧЕНИЕТО ПРЕДИ НЕГОВОТО НАЧАЛО

Няма нещо по-демотивиращо от инструктор, който изглежда неподготвен. Ако инструкторът изпитва толкова малко уважение към материята, то това би означавало, че тя не е важна. Тогава защо и участниците да я считат за важна?

Вникнете в съдържанието

Най-добрият начин да се подготвите е като прочетете инструкциите за обучението няколко дни преди самото обучение.

Някои практически упражнения с програмата за управление на риска "Пандора" ще ви помогнат да разберете по-добре съответната материя.

Открийте реални примери

Въпреки, че се предполага, че трябва да приканвате участниците да дават реални примери, най-добре е и Вие да подготвите няколко. Особено в началото очаквайте участниците да не са особено готови да изразят мнение и своите (професионални) страхове.

В този случай ще имате възможност да дадете тласък на нещата с някои примери, които сами сте открили.

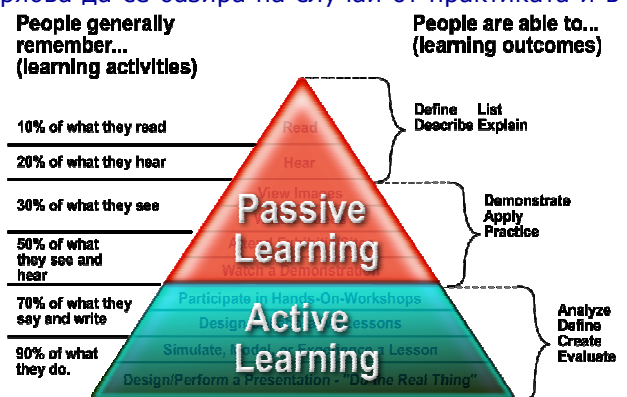
Изберете правилното място

Трябва да се фокусирате върху реални ситуации, така, че "напускате" от време на време обстановката на класната стая, за да видите реалната ситуация. Но винаги уреждайте срещите така, че да имате бяла или обръщаща се дъска на разположение.

Ученето се състои в "създаването на връзки".

Хората знаят много. Това със сигурност е вярно за опитните служители. Образованието и обучението им е в много по-малка степен свързано с "научаването на нещо ново", колкото с това да им "се помогне при създаването на нови връзки". Случаят много наподобява пригответието на вечеря. Всички съставки са тук, но в зависимост от избраните от вас комбинации, резултатите ще имат вкуса или на националната кухня, или на нещо екзотично.

А "създаването на нови връзки" трябва да се базира на случаи от практиката и в учебните сесии. Ние се стремим към "активно учене" - смятаме, че това е най-добрият начин да се повлияе на отношението. Графиката предлага добра илюстрация за нуждата от активно обучение. А създаването на чувствителност към рисковете е изключително важно за промяната в отношението.



(Тази графика е взета от Интернет. Процентите може да не са точни, но посланието на автора е ясно и убедително.)

Две основни неща: генериране на идеи и дискусии за разрешаване на проблеми

Сега ще обърнем внимание на някои техники, които по всяка вероятност ще са от голяма полза.

Брейнсторминг

Брейнстормингът спомага да се генерира информация бързо, без да има претенции за изчерпателност.

Брейнстормингът започва с един доста отворен въпрос. Отговорите "да" или "не" не са приложими.

Пример за "добър" въпрос може да бъде: 'На какви проблеми можем да се натъкнем, когато изпращаме продуктите на клиентите си?'

След това участниците се приканват да предложат отговорите си във вид на някакво основно възклицание.

НЕ: Транспортната система може да претърпи временен провал, а нашият продукт да се загуби и следователно никога да не достигне клиента, което накърнява репутацията.

НО: Да се загуби
Уронване на репутация

Запишете тези резултати на бялата дъска.
БЕЗ ДИСКУСИЯ!

Когато са предложени всички идеи, започвате фазата, в която искате пояснения.

НЕ: Предполагам, че имаше предвид.....

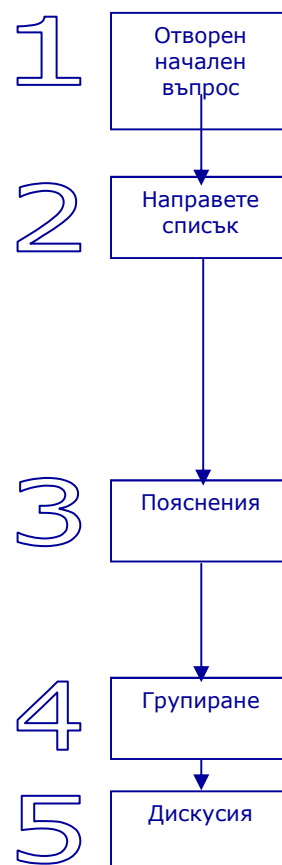
ДА: Какво имаш предвид....

БЕЗ ДИСКУСИЯ

Вече стигаме до началото на дискусията. Тъй като не желаем да се занимаваме с 1200 различни теми, се опитваме да създадем клъстери. Групираме елементите така, че да се справим с тях по подреден начин.

В тази последна фаза обсъждаме различните клъстери един по един. Ако има последователност в клъстерите, ще спазим тази последователност, колкото е възможно най-близко.

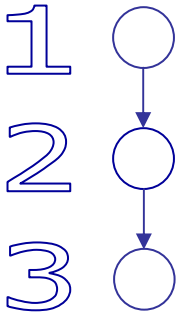
Сега въпросът е: какъв вид дискусия? На следващите страници ще опишем характеристиките на няколко вида, които са най-подходящи за целта.



Дискусии за разрешаване на проблеми

Дискусиите са в основата на нашия подход. Моля, не подценявайте това доколко трудно може да е началото на една дискусия и нейното поддържане, като същевременно се стремим към полезни резултати.

Общ преглед



Пояснения

По време на тази фаза участниците трябва да получат ясна идея за проблема.

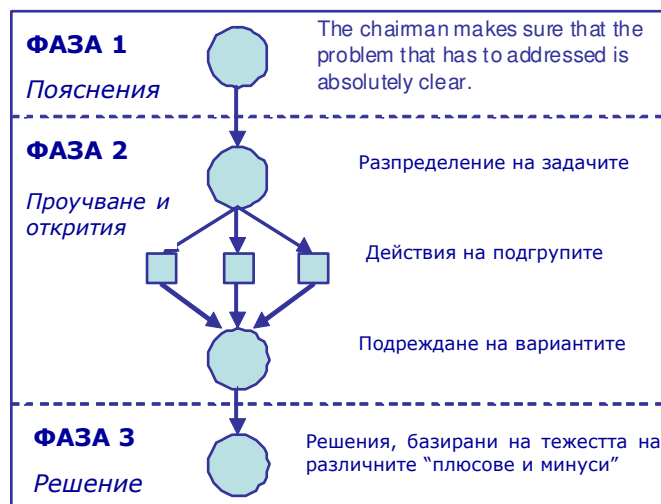
Проучване и открития

Участниците събират информация по темата. Те изучават/обсъждат различните варианти и стигат до едно или повече предложение(я).

Решение

Достига се до решение, на базата на оценка на "плюсовете и минусите" за всеки вариант.

Не е необичайно по време на фазата на "Проучване и открития" да се формират подгрупи, които да изучават различните алтернативи. В този случай цялостната структура за изглежда приблизително така:



В зависимост от сложността на фазата "Проучване и открития" не е необичайно, дори е много вероятно, периодът между началото и края на този вид дискусия да е значителен.

ВНИМАНИЕ: Този подход е привлекателен за проблеми с ниска сложност. Ако проблемът се усложни прекомерно, има голям шанс/риск този тип дискусия да се превърне в екип по проект. А това не е целта на дискусията за разрешаване на проблем. От друга страна, когато работите с екипи по проекти е много вероятно такъв екип да приложи този вид дискусия.

УЛОВКИ

Всички реагираме различно, но...

Ще ги откриете в почти всяка обстановка; срамежливите и скромните, които си мълчат, шумните, които чувате през цялото време, сериозните участници и полупрофесионалните шегобийци. Проблемът е, че срамежливите може да разполагат с информация, но изглежда се страхуват да я споделят; шумните също не помагат особено, защото сякаш командват парада, а шегоджиите често се шегуват в най-неподходящия момент. Така, че как да се справим с тези видове отношение?

Отношение към Шегобиеца

Кажете му/й, че оценявате желанието му/й да оживи сбирката, но че не трябва да прекалява. Това послание обикновено бива разбрано.

Срамежливите и скромните

Винаги реагирайте позитивно на техните (малко на брой) забележки. Това ще повдигне статуса им в групата и ще доведе до по-активно участие.

Уважението е важно

Като правило, избягвайте негативните или подигравателни реакции по време на срещите. Това разваля атмосферата и вероятно ще има отрицателно въздействие върху изхода от дискусията. Никога не наричайте един искрен въпрос "нелеп", дори ако имате причини да мислите така.

Какво да правим с привидно безсмислените предложения?

Предложенията, които изглеждат безсмислени, не трябва да се отхвърлят с насмешка или, което е дори по-лошо, с шега. Записвайте ги както всички други предложения. Когато накрая се окажете с няколко забележки, с които или не може да се работи, или не може да се работи достатъчно дълго:

- Опитайте се да ги комбинирате с други забележки, за да могат все пак да бъдат включени в процеса по един балансиран начин.
- Оставете ги на дъската и предложете да останат там като напомняне. Може би ще намерят място на по-късен етап.

Вие сте мениджърът

Това често ще доведе до доста нелепото заключение, че знаете всичко. Особено в култури, в които на мениджъра се гледа с особено уважение. В такива култури хората внимават да не предлагат варианти, които може да противоречат на вариантите на мениджъра. Това отношение понякога може да е удобно, но не помага особено за създаването на атмосфера, позволяваща отворена дискусия.

Вие сте мениджърът

Това ще направи участниците колебливи в началото. Ами ако направят грешка? Какво ще стане, ако пропуснат риск, който всички други са забелязали? Или какви ще бъдат последиците, ако виждат всякакви рискове, на които другите само биха се изсмели. Да бъдеш уязвим пред равни е неприятно; да бъдеш уязвим в присъствието на управителя ще се възприеме от мнозина като истински ад.

Прибързани заключения

Добрите дискусии често са ликвидирани от хода на часовника. Времето изтече, вече трябва да достигнем до заключение. Часовникът не се съобразява с качеството на аргументите!

Председателстването на среща е техническа задача

Когато оглавявате среща, основният Ви приоритет трябва да е всичко да мине добре. Това означава всички, които могат да дадат своя принос, да са получили възможност да го направят. Уверете се, че никой не "поема началството" и по този начин да получава някакви правомощия.

Резюмирайте често размяната на аргументи, за да бъдат включени всички в

дискусията.

Трябва да отлагате крайните заключения, докато бъдат чути всички аргументи и бъдат претеглени всички "плюсове и минуси".

Участието е от значение

"Ако не сте част от решението, значи вероятно сте част от проблема."

Това е малко праволинейно изказване, което набляга колко е важно участието, когато става въпрос за решаване на проблеми.

Така, че въпросът е: Как да оптимизираме участието?



Едно е сигурно: няма да създадете заинтересованост, ако четете лекции на слушателите си, докато не ги пречупите. Както е показано в графиката на предходната страница, назидателният тон не е най-ефективният подход за предаване на знания. Старият подход "седни, слушай и поемай" може би е бил ефективен при подготовката за писмени изпити, но вече не.

Нашата цел е да създадем отношение у служителите, което да допринесе към човешка "система за ранно предупреждение" по отношение на рисковете и към активно участие в решението на проблема.

Дискусиите са основната съставна в нашия подход. Моля, не подценявайте трудността на започването и поддържането на една дискусия, като същевременно се стремите към полезни резултати.

Работа с групи

В традиционна обстановка дейностите на групата (компанията/отдела) се базират на нареждания, спуснати от ръководството. Бюрократичната организация е идеален пример за този подход. Служителите са отговорни само за конкретните си задачи, а мениджърът наблюдава и координира всички дейности. Но при управлението на риска се захващате с нещо напълно различно.

Сега хората трябва да поемат отговорност в по-широк смисъл. Вече не говорим за индивидуални задачи и отговорности. Екипът като цяло трябва да се справи с всички рискове. В една стриктно бюрократична организация това може да бъде сметено за преминаване в чужда територия, а на хората това не им харесва. Независимо дали ни харесва или не, въвеждането на управление на риска ще има своя ефект върху този тип организация. Мениджърът трябва да е наясно с тези промени и трябва да може да се справи с тях.

Има много описания за това как се развива този процес и повечето имат своите силни и слаби страни. Без да навлизаме в излишни подробности, бихме искали да обърнем внимание на идеите на Брус Тъкман.

Брус Тъкман (1965) предлага своя четириетапен модел, наречен Етапите на Тъкман за дадена група. Според модела на Тъкман, идеалният процес на взимане на решение в група се състои от четири етапа:

- *Формулиране*
- *Брейнсторминг*
- *Нормиране*
- *Изпълнение*

Етап 1: Формулиране

Хората се събират заедно в група със, в конкретния случай, специфична задача: да открият рисковете, които играят роля в нашите дейности. Вероятно те вече се познават от доста време, и дори ако този тип групова работа е нов за тях, вероятно ще срещнете вежливост и признаци, че всичко е наред. Може да е така, но може и да не е. Най-добре е да сте подготвени за второто.

Етап 2: Брейнсторминг

Изкуствената вежливост се изпарява. Хората преминават към зададените теми и ще дадат израз на емоциите си. Понякога дискусиите могат да станат малко груби. Това не е причина да се тревожите, стига да можете да контролирате емоциите (им) и да въведете така необходимата относителност.

Етап 3: Нормиране

Хората свикват един с друг и заедно с нарастващото доверие ще усетите и нарастване на продуктивността.

Етап 4: Изпълнение

Сега групата функционира така както е предвидено. Членовете ѝ са възприели общи цели и работят заедно, за да свършат каквото е необходимо.

В етапи 3 и 4 разпознавате участието, разгледано на предходната страница. За съжаление не съществува времева рамка, която да ни помогне да определим кога ще настъпи всеки етап. В нашия случай имаме предимството, че работим предимно (не напълно) с неемоционални въпроси. Това вероятно ще свеи значително времетраенето на етап 2.

СЪВЕТИ

От самото начало дайте да се разбере, че опитът в тези области от дейности, които ще се разглеждат, е най-важният фактор. Имаме нужда от цялата информация, която можем да получим, което изисква принос от всеки един.

Вероятно, особено в етапи 1 и 2, ще забележите, че някои участници се опитват да използват позицията си в организацията, за да наложат мнението си. Не можете да спрете този човек открито, тъй като това ще намали неговия/нейния авторитет и съответно и желанието му/й да помогне. Тези проблеми се решават най-добре в разговор на четири очи извън срещата, така че никой да не бъде унижен.

В този модул е особено важно да се научим да говорим на един и същи език. Всички участници трябва да разберат значението на думите риск, промяна и възможност по начина, по който ги използваме в тази програма.

Тъй като това е първата среща, съветът ни е да започнете с обяснение за нуждата от тези срещи.

И така: защо управление на риска

ВЪВЕДЕНИЕ

Препоръчителни акценти

Загубите се дължат предимно на рискове. Понякога рисковете не могат да се избегнат, но по-често се материализират, защото не сме им обърнали внимание. Тук не говорим за зла умисъл. Понякога осъзнаваме рисковете и действаме по надлежащия начин. Но понякога, ако някой друг поеме работата, това осъзнаване може да не е налице. И тук е моментът, в който нещата може да се объркат.


В други случаи може да подценим последствията и могат да пострадат хора (или което е още по-лошо—да загинат), или околната среда или имущество да понесат щети. Така че, в края на краищата, винаги плащаме някаква цена, когато рискът стане реалност.

Затова сега ще започнем нашия проект "Пандора": ще държим злите духове в кутията!

През следващите няколко седмици ще се опитаме да идентифицираме систематично тези рискове. Ще се опитаме да открием кога се случват, какви могат да бъдат последствията от тях и какво да направим по въпроса.

Това не е работа за един човек, седящ зад бюрото си. **Всички** ние, без изключение, трябва да участваме, за да направим нещата по-безопасни, да държим рисковете на разстояние.

Използвайте първия слайд, за да направите обобщение.



ШАНС, ВЪЗМОЖНОСТ И РИСК

Рискът се таи в тъмното и чака да се материализира.
И когато това се случи, ние плащаме цена.

Ще идентифицираме рисковете преди те да се превърнат в реалност.

За да направим това, всички ще използваме нашите знания и опит.

Управлението на риска се прави систематично, но най –вече

УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА Е ЕКИПНА РАБОТА

Има ли въпроси?

Отделете време за отговор на въпроси.

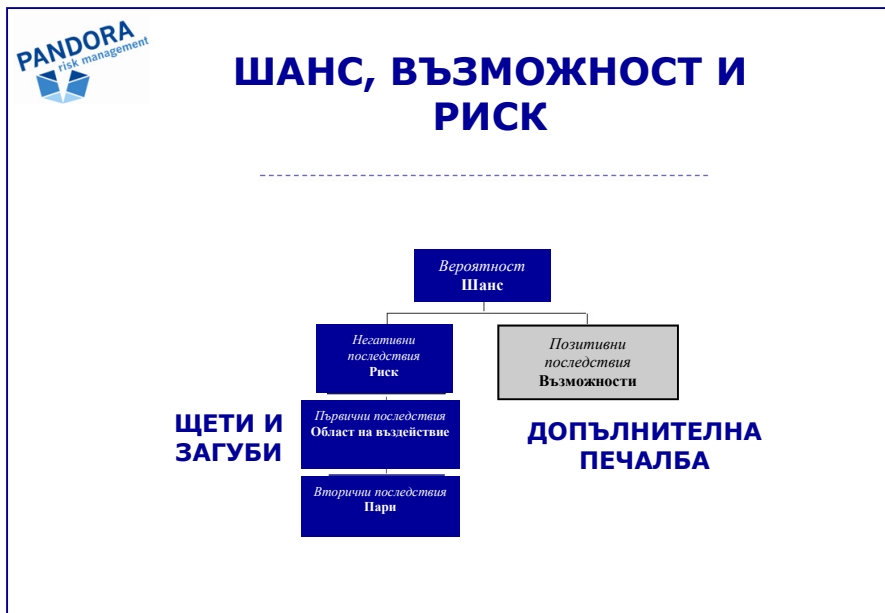
Препоръчителни акценти

ЯДРО

През следващите няколко седмици ще обсъждаме рисковете и възможните им последствия. Следователно е важно да говорим на един и същ език. Неразбирането на другия само по себе си е риск, а ние се опитваме да избегнем рисковете, а не да ги създаваме.

Покажете следващия слайд.

Дайте време на хората да го обмислят.



По принцип всяка дефиниция може да бъде оспорена, но тъй като тези описания се използват в целия метод, който сме избрали, трябва да се придържаме към тях.

- Шанс = вероятност (хвърляне на зар) нещо да се случи
- Риск = случай с негативни последствия
- Възможност = случай с позитивни последствия

И около риска, и около възможностите съществува някаква несигурност. Това е вероятността нещо да се случи или не.

Рискът и Възможностите имат и финансови последствия. Разликата е, че рискът ще ни струва пари, а възможностите може да предложат допълнителна печалба.

Имате ли въпроси?

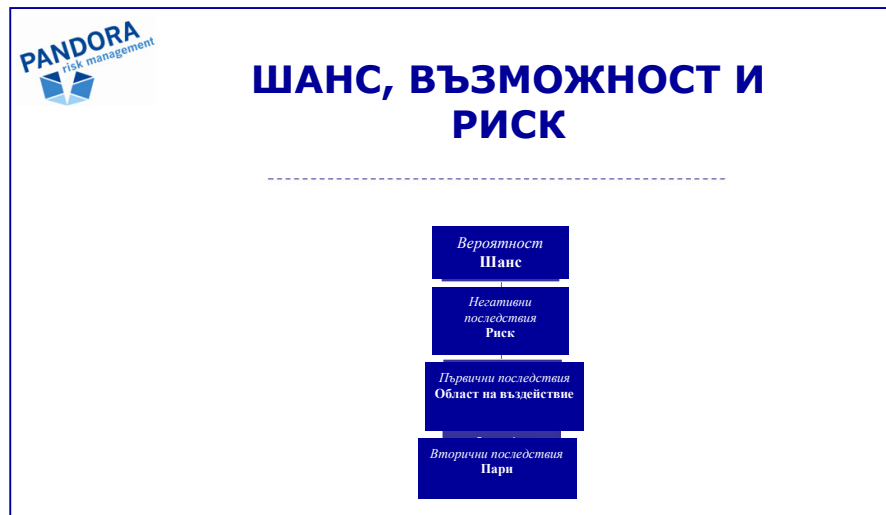
Отделете време за отговор на въпроси.

Модул 1: ЗА РИСКОВЕТЕ (продължение)

Препоръчителни акценти

Въпреки че всички ги обичаме, дори обожаваме, няма да се фокусираме върху "Възможностите". Сега работим върху Управлението на риска. Така че ще се фокусираме върху:

Покажете следващия слайд:



От това, което виждате тук, е важен третият правоъгълник. За да се избегне пълен хаос при идентифицирането на рискове и техните последиствия, методологията работи в четири различни области на риска.

Рискът може да има, освен очевидните финансови последиствия, въздействие върху една или повече от следните рискови области:

- Хора
- Околна среда
- Активи
- Репутация

Сериозността на въздействието може бъде различна за всяка рискова област.

Има ли въпроси?

Отделете време за отговор на въпроси. Дискусията за рисковите области трябва да се отложи за по-късно.

Препоръчителни акценти

И така, това, което разглеждаме е като цяло:

Покажете следващия слайд



Да обобщим,

- Управлението на риска изисква участието на всички.
- Трябва да се учим от опита на всички.
- Трябва да виждаме рисковете като възможни случаи с негативни последиствия.
- Тоест има несигурност, с която трябва да се справим.
- Тези последиствия ще засегнат една или повече от четирите рискови области.
- Тези последиствия винаги ще струват пари.

ОБОБЩЕНИЕ

Модул А02: ОТ ХАОС КЪМ СТРУКТУРА

Рискови области и Размер на щетите (РнЩ)

В този модул разглеждаме четирите рискови области и различните нива на въздействие.

ВЪВЕДЕНИЕ

Препоръчителни акценти

По време на предходната сесия вече обърнахме внимание върху съществуването на четирите Рискови области. Също така беше споменато, че сериозността от последствията от риска може да са различни за отделните Рискови области. Понякога щетите върху имуществото нямат последствия за хората и т.н.

Тъй като последствията се различават и в зависимост от бизнеса, който упражнявате, ще се опитаме да направим общ преглед на различните степени на вреда, които могат да бъдат причинени от инцидент в организацията ни.

ЯДРО

Препоръчителни акценти

Ще разгледаме всяка рискова област поотделно и ще се опитаме да развием наши собствени критерии/примери.

Раздайте на участниците екземпляри от инструкциите за обучението (модул 2) и ги помолете да го прочетат и след това да се фокусират върху рисковата област "Хора".

Обсъдете "Последствията за хората (стр. 3 от Модул 2)
Използвайте бяла или обръщаща се дъска!

Раздайте на участниците картоната "РИСКОВИ ОБЛАСТИ Примери за нива на РнЩ".
Обяснете, че РнМ е съкращение за "Размер на щетите"

 РИСКОВИ ОБЛАСТИ Примери за нива на РнЩ		ХОРА	ОКОЛНА СРЕДА	АКТИВИ	РЕПУТАЦИЯ
		A	"Последствията от този риск са пренебрежими."		
B	"Има някои минимални последствия, които са по-скоро скучни, отколкото особено интересни. Обърнете им внимание, колкото ви остане време. Засега просто предупредете хората"				
C	"Някои проблеми стават сериозни. Информирайте хората и вземете мерки колкото е възможно по-скоро"				
D	"Сериозни последствия. Дейността може да се провежда само при специални, контролирани условия. Незабавна нужда от подобрение"				
E	"Рискът е абсолютно неприемлив. Дейността не може да се провежда преди да бъдат въведени подобрения"				

Препоръчително е да разделите групата на по-малки групи за предварителна дискусия върху останалите рискови области. Те ще дадат на групата предположения, които ще трябва да бъдат дискутирани. Това ще спести време.

След като сте се съгласили за критерии/примери за конкретната рискова област, те могат да бъдат вписани в картоната.

Препоръчителни акценти

Освен въздействието върху всяка рискова област, въздействие винаги има и върху банковата ни сметка. Рисковете струват пари. (стр. 7 от Модул 2)

Задание:

Сега малки групи ще посетят отдел от организацията и ще извършат идентифициране на риск.

Сега ще оцените риска в работната си среда.

Използвайте примерния картон, за да видите как се прави това (и кои критерии/примери трябва да се подобрят).

Регистрирайте идентифицираните рискове, като използвате втория картон: Картон за оценка на риска

		КАРТОН ЗА ОЦЕНКА НА РИСКА											
		РИСК ЧЕСТОТА		-----									
				0 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>		2 <input type="checkbox"/>		3 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	
Последствия за ХОРАТА		Последствия за АКТИВИТЕ		Последствия за СРЕДАТА				Последствия за РЕПУТАЦИЯТА					
Описание Разходи		Описание Разходи		Описание Разходи		Описание Разходи		Описание Разходи		Описание Разходи		Описание Разходи	
_____		_____		_____		_____		_____		_____		_____	
_____		_____		_____		_____		_____		_____		_____	
_____		_____		_____		_____		_____		_____		_____	
(A) _____ +		(B) _____ +		(C) _____ +				(D) _____ +					
<p><i>Първо запишете последствията с една или две думи След като всички последствия са изложени, можете да добавите очакваните разходи за всеки елемент</i></p>													

(Не мислете за честотата!)

Обсъдете един картон и мястото, където е идентифициран риска. Останалото се обсъжда в конферентната зала.

Не забравяйте "проблема с парите". Тази част от последствията обикновено се подценява.

Помолете двама членове на екипа да завършат работата по картоната с примерите. Това трябва да приключи преди да пристъпим към Модул 3.

ОБОБЩЕНИЕ

Препоръчителни акценти

Вече сме нагласили примерите за нивата на РнЩ за всяка рискова област.

Изпитали сме дейностите по оценката, използвайки картоната за идентификация на риска.

Запазете картоните. Ще са ви необходими отново.

Модул А03: ЧЕСТОТА

От "никога не съм чувал" до "непрекъснато се случва"

В този модул ще разгледаме честотата на случване на риска. Заедно с тежестта на въздействието (Размер на щетите), честотата на случаите е от критично значение за решението за приемливостта на риска.

ВЪВЕДЕНИЕ

Препоръчителни акценти

Миналия път посветихме време и енергия на идентифицирането на възможните рискове. Пропуснахме въпроса за честотата. Сега ще се фокусираме върху този аспект от риска. Някои рискове стават реалност веднъж на 5 000 години, докато други да са ежедневие. Трябва да определим честотата, за да знаем как да действаме.

ЯДРО

Препоръчителни акценти

Раздайте на участниците екземпляри от Картон за отразяване на честотата.

Този картон предлага показатели, с които да се оцени честотата на случаите.

PANDORA risk management		ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЧЕСТОТА	
ОЦЕНКА		Различаваме 5 нива на честота. Те не са "точни", но са много повече основани на опита	
0	Исключва се	Тази част от работата е била поверена на трети лица (аутсорсната) или елиминирана чрез специфични техники и т.н.	
1	Случва се веднъж на няколко години	Хората предлагат примери от последните няколко години	
2	Около веднъж годишно	Отново: не е точна цифра. Може да бъде веднъж на всеки осем, девет или дори 14 месеца.	
3	Няколко пъти годишно	Само два или три пъти годишно.	
4	Случва се често тук	Четири или повече пъти годишно спокойно може да се определи като "редовно"	

Честотата не подлежи на промяна. Трябва да ги приемем такива каквито са.

Задание:

Участниците ще използват Картона за идентификация на риска, който попълниха миналата седмица и ще добавят честотата в нея.

Обсъдете резултатите и се опитайте да изчислите разходите (свързани с този риск.)

ОБОБЩЕНИЕ

Препоръчителни акценти

Днес обърнахме внимание на нивата на честотата, използвани в методологията. Няма много за обсъждане по тези нива. Главното е, че всички използваме едни и същи концепции, когато отбелязваме честотата на дадена реализация.

Модул А04: ЕДНОВРЕМЕННИ ПОСЛЕДСТВИЯ

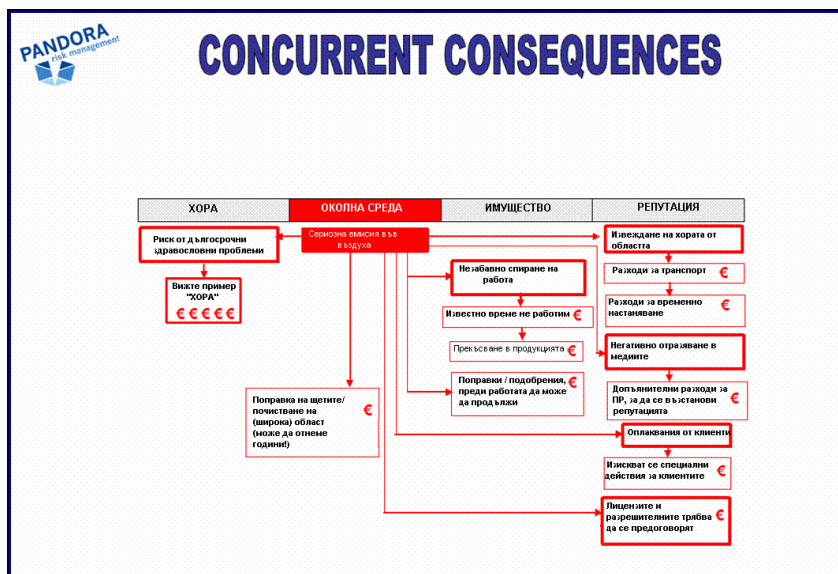
В този модул ще повторим дейностите, които бяха проведени в модул 2 и модул 3. Но сега ще се фокусираме как да направим всичко в една сесия.

Препоръчителни акценти

ВЪВЕДЕНИЕ

В повечето случаи се изправяме пред едновременни последствия. Ще ви дам пример.

Покажете следващия слайд



Препоръчителни акценти

ЯДРО

Както можете да видите тук, една проста грешка в производството, която причинява някакъв вид замърсяване на въздуха с вредна емисия води до различни последствия: от замърсяване на околната среда до здравословни проблеми и уронване на репутацията. И всичко струва пари.

Сега ви молим да изберете сериозен риск с последствия в поне три рискови области.

Раздайте на участниците копия от:

- Завършените примери от нивата на размера на щетите;
- Картон за оценка на риска и
- Картон за отразяване на честотата

Нека участниците да изберат комплексен риск. В случай, че не могат да измислят предложение, добре ще е да сте подготвили някакви идеи.

За предпочитане е да обсъдите резултатите на действителното място

ОБОБЩЕНИЕ

Препоръчителни акценти

Видяхме, че един риск може да въздейства на няколко рискови области и че влиянието е различно за различните рискови области.

Модул А05: РАЗХОДИ, СВЪРЗАНИ С РИСКОВЕТЕ

В този модул ще се фокусираме върху разходите, които се появяват с всяко възникване на риск. Но това само по себе си не значи много. Трябва също така да знаем доколко често се случва събитието, за да добием представа за годишните разходи.

ВЪВЕДЕНИЕ

Препоръчителни акценти

Вече обсъдихме "честотата", "размера на щетите" и "разходите". Сега да се фокусираме върху годишните разходи, свързани с инцидентите/риските.

ЯДРО

Препоръчителни акценти

Използвайте програмата за управление на риска "Пандора".
Въведете разходите за даден риск на този екран.

RISK RELATED COSTS			
Risk nr. 1	Risk name toxic fluids still remaining in pipe line	F 4	
PEOPLE	ENVIRONMENT	ASSETS	REPUTATION
CONSEQUENCES			
People come in contact with toxic material. Some health damage possible.	Minor environmental damage in the direct vicinity of the accident location (emission to soil)	For safety reasons nearby installations have to shut down temporarily.	Frequent accidents like this will result in local disturbances. Labor Inspectorate may get 'itchy'.
URGENCY			
AoM C Extreme serious situation. All activities stopped until proper actions have been taken.	AoM A No treatment required	AoM E Treatment needed, monitor the situation until then. Activity only under controlled conditions.	AoM E ACTION EXTREMELY URGENT. Until then: activity postponed.
DETAILED COSTS PER OCCURRENCE (x € 1000)			
Temporary replacement	clean up costs	Temp. reduced production	Well probably get fined
6,00	4,00	10,00	10,00
	additional waste disposal	Possible additional repairs	
	2,00	3,00	
Total	Total	Total	Total
6,00	6,00	13,00	10,00
TOTAL COSTS FOR THIS RISK € 35,00 (x 1000)			
EXPECTED COSTS YEARLY € 70,00 (x 1000)			

RISK AREA & COSTS

"Годишните разходи" се базират на честотата, която е била установена по време на преходна сесия.

Повторете това за още един или два други риска и се фокусирайте върху общите годишни разходи, които съпътстват рисковете.

ОБОБЩЕНИЕ

Препоръчителни акценти

Всички рискове имат разход на един инцидент, който може да се трансформира в среден годишен разход.

Ако не създадем контроли, дори само финансовите последствия ще се окажат непосилни.

Модул А06: КАРТОН ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКА

В момента работим върху системен подход към управлението на риска. Но управлението на риска е процес, който никога не приключва. Нови рискове могат да възникнат с всяка промяна в организацията или нейните процеси. Също така е възможно външни лица да ни предупредят за непредвидими рискове. С това се обяснява и необходимостта от Картона за идентифициране на риска.

Препоръчителни акценти

Управлението на риска е процес, който никога не "приключва". Затова никога не можем да се облегнем спокойно зад бюрата си. Може да сме забравили нещо или нещата да са се променили по начин, способстващ възникването на нови рискове на хоризонта. За да се улесни докладването за възможните рискове, използваме Картон за идентифициране на риска. Като този, например.

Дайте картона, който сте изтеглили от Интернет и сте отпечатали. Уверете се, че има допълнителни картони, в случай, че нещо се обърка. Дайте на участниците малко време да разгледат картона. Обсъдете съдържанието.

Забележка: Лицевата страна на картона позволява малки промени. Не променяйте обаче гърба, тъй като това би било в противоречие с методологията, която използваме в програмата за управление на риска "Пандора".

Предложение: След дискусията, участниците ще посетят различни места в организацията и ще използват картона, за да идентифицират рискове. Това ще отнеме около 15 минути.

Вече сме работили с картона за кратко. Какво сте открили? Необходими ли са промени по лицевата страна на картона?

Ако да, обсъдете ги и назначете някой да направи промени, за да създаде нов, адаптиран картон.

Препоръчителни акценти

Не можем да си позволим хората да попълват тези картони без някакъв резултат. Следователно трябва да се придържаме към проста процедура. Какво ще кажете например за тази?

Покажете този слайд А06 "Пример за процеса". Обсъдете и адаптирайте процедурата.

Трябва да се справим с две прости неща. Къде да слагаме купчинките картони, за да може всеки, включително посетителите, да ги имат на разположение? *Вземете решение след като бъдат дадени предложения.*

И последен въпрос: къде да окачим кутиите, където хората ще оставят попълнените си картони? *Вземете решение за изказаните предложения.*

Препоръчителни акценти

Картонът за идентифициране на риска ще бъде коригиран от И процедурата ще бъде коригирана от И двата документа ще бъдат готови преди следващата ни среща.

Вече сме изброили местата, където купчинките картони ще бъдат на разположение на всички, включително посетители, и освен това сме взели

ВЪВЕДЕНИЕ

ЯДРО 1

ЯДРО 2

ОБОБЩЕНИЕ

Модул А07: ДОКОЛКО Е СЕРИОЗНО?

Това е много кратък модул, който разглежда въпроса за приемливостта на риска и последствията от него.

Повече от всеки друг модул тук е налице нуждата от дискусия, тъй като тези решения трябва да бъдат взети по "лична преценка", а не толкова по "формални критерии".

ВЪВЕДЕНИЕ

Препоръчителни акценти

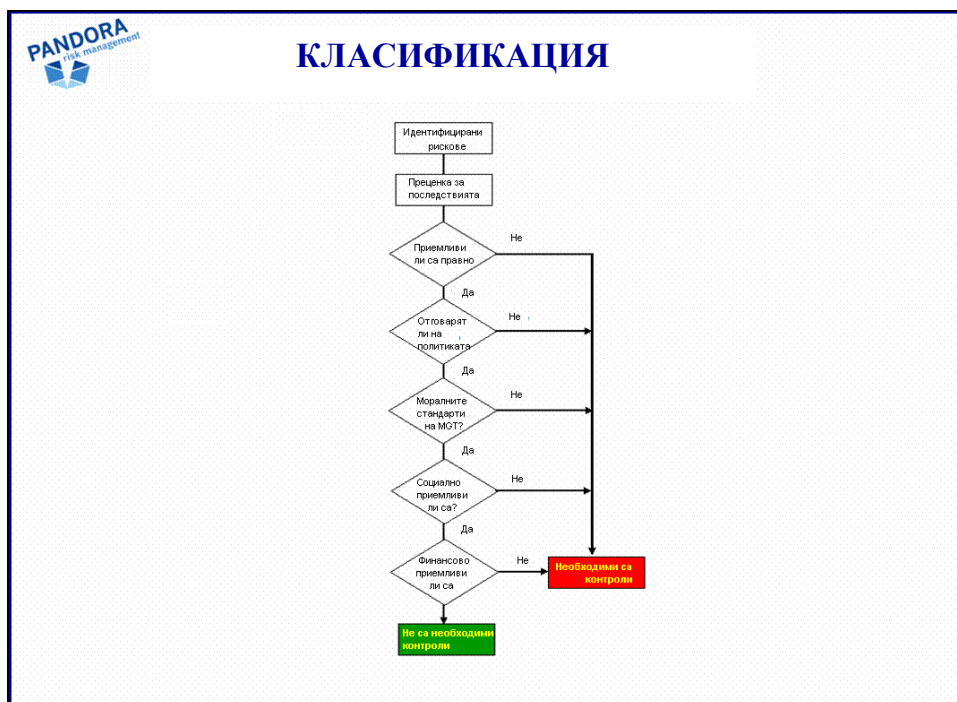
Да бъде ли приет риска и последиците му зависи най-вече от правните аспекти. Когато законът ни задължава да направим това, ни остава единствено да се подчиним. Но дори и законът да ни го позволява, има други съображения, които играят роля. Помислете за политиката на корпорацията/компанията, реакцията на обществото, разходите и т.н.

ЯДРО

Препоръчителни акценти

За да достигнем решението, използваме класификация.

Покажете Модул А07 Класификация



Това ще ни помогне да вземем решение.

Раздайте на участниците инструкциите за обучението на Модул А07 "Доколко е сериозно".

Дайте им време, за да го прочетат, особено стр. 3.

ОБОБЩЕНИЕ

Организирайте дискусия

Цел: участниците да разберат тази класификация.

Препоръчителни акценти

Видяхме, че има различни перспективи, от които можем да разгледаме следния въпрос: "Приемлив ли е този риск, имайки предвид възможните последствия?"

Дори и тези последствия да изглеждат приемливи за нас, все пак трябва да вземем предвид разходите, които придружават риска.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Как да започнем

След като сте завършили модулите в А-групата, е време за официалното начало на вашия проект за управление на риска.

Картоните за идентифициране на риска са готови, както и картоните с “примери за Размер на щетите” и картоните за оценка на риска.

Така че всичко е готово.

Изберете отдел или процес, с който да започнете

Въпреки, че всички отдели и процеси ще трябва да бъдат разгледани внимателно за рискове, би било разумно да се започне с един отдел/процес. Иначе има голяма вероятност проектът да излезе извън контрол.

Назначете отговорник

Някой, който е свързан с дейностите от този отдел/процес, трябва да поеме ръководството. Не е задължително това да е мениджър.

Направете началото специално

Ако просто изпратите електронно писмо със съобщение “Да започваме”, това няма да представлява запомнящо се събитие. Трябва да измислите нещо специално.

Какво ще кажете например за среща с хапване и пийване?

Генералният мениджър изнася реч за важноста на управлението на риска с цел сигурност, качество и предотвратяване на финансовите загуби.

Оповестяват се въвеждането на картоните за идентифициране на риска и начина, по който ще се използват.

И накрая, като черешката на тортата, назначавате отдела/процеса, който ще поеме проекта, както и отговорното лице.

След като проектът тръгне

Щом първият отдел/процес е стартирал, други отдели/процеси могат да го последват. Просто избягвайте лавина от дейности по управление на риска, тъй като организацията по начало е създадена за други цели. Управлението на риска не е цел сама по себе си, а само средство към целта.

Просто предложение

Въвеждането на информация в програмата за управление на риска “Пандора” е работа, която може да бъде прехвърлена на друг. Само избягвайте повече от един човек да може да влиза и да променя информация.

При приземяване, приберете колелата!

ПРОЕКТ "ПАНДОРА—УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА" СЕ ФИНАНСИРА ПО ПРОГРАМА "ЛЕОНАРДО ДА ВИНЧИ" НА ЕС

ЕКИПЪТ НА ПРОЕКТ "ПАНДОРА"

Business Development Friesland (NL)
 Info Transfer Europe (NL)
 Funditec (ES)
 Innovate (IE)
 Fundecyt (ES)
 XLAB (SL)
 Интернет общество България (BG)
 Instituut Service Management Stenden University (NL)
 ICT Center Friesland (NL)
 European Business& Innovation Centre Network (BE)

www.pandora-project.eu

Тези материали могат да се използват безплатно в рамките на "Пандора". Променянето на тези документи под всякаква форма и начин не е разрешена. Забранена е търговската употреба на тези материали без писменото съгласие на автора.
 Ел. поща на автора е: hverbeke@home.nl



Авторски права: Клаудия Пани

Продукти, които можете да изтеглите безплатно от нашата уеб страница

Общ преглед на метода

Що се касае до качествено управление на риска, има няколко подхода на пазара, които се различават много малко един от друг. Методът, използван от проекта "Пандора", е част от методологията PARIS за управление на процеси.

Общи положения на образователната програма за мениджъри

Управителите играят ключова роля в управлението на риска в тяхната организация. Ето защо ние предлагаме образователна програма, която подкрепя всяка стъпка в този процес. Тези общи положения Ви дават подробен преглед на образователните дейности.

Образователна програма за мениджъри

Тази програма подкрепя мениджъра при увеличаването на осъзнаването на риска в организацията и извличането на полза от резултатите. Предлага комбинация от теоретична съществена информация, стратегии за изпълнение и практически съвети.

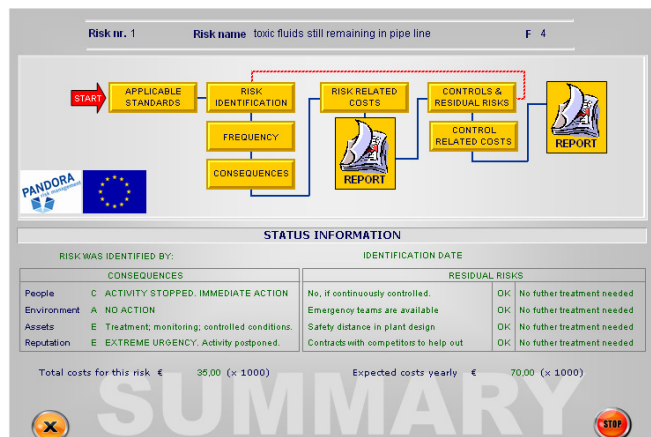
Картон за оценка на риска

Тези картони трябва да бъдат разпространявани свободно в организацията. Те се смятат за важен инструмент за идентифицирането и оценката на риска. Тези картони се предлагат с подробни

инструкции за тяхното ползване.

Програма за управление на риска - "Пандора"

Това е опростен, самостоятелен софтуерен инструмент, който подпомага оценката на рискове, техните първични последствия (за хора, околна среда, активи и репутация) и вторичните последствия: пари, пари и пак пари. Също така помага за сравняването на разходите, свързани с инцидент с разходи, свързани с разработка, въвеждане и поддръжка на контроли. Този инструмент се предлага с подробно



Risk nr. 1 Risk name toxic fluids still remaining in pipe line F 4

START → APPLICABLE STANDARDS → RISK IDENTIFICATION → RISK-RELATED COSTS → CONTROLS & RESIDUAL RISKS → REPORT

STATUS INFORMATION

RISK WAS IDENTIFIED BY:		IDENTIFICATION DATE	
CONSEQUENCES		RESIDUAL RISKS	
People	C ACTIVITY STOPPED. IMMEDIATE ACTION	No, if continuously controlled.	OK No further treatment needed
Environment	A NO ACTION	Emergency teams are available	OK No further treatment needed
Assets	E Treatment, monitoring, controlled conditions.	Safety distance in plant design	OK No further treatment needed
Reputation	E EXTREME URGENCY. Activity postponed.	Contracts with competitors to help out	OK No further treatment needed

Total costs for this risk € 35,00 (x 1000) Expected costs yearly € 70,00 (x 1000)

SUMMARY