

Dobre Praktyki Zarządzania Ryzykiem

Enterprise Risk Management (ERM) - Zarządzanie Ryzykiem Biznesowym
Specjalizacja: ERM dla projektów i procesów biznesowych.

Jacek Jamroz
jj@jacekjamroz.eu

Celem tego opracowania wskazanie punktu odniesienia i danie inspiracji dla menedżerów, specjalistów, controllerów i audytorów w obszarze systemów zarządzania ryzykiem dotyczących projektów i procesów biznesowych. Dobre Praktyki zostały opracowane w oparciu o praktyczne doświadczenia biznesowe autora w pracę z ponad 100 zespołami w zakresie ryzyka podczas swojej kariery szkoleniowej, menedżerskiej i doradczej. Zbiór Dobrych Praktyk wciąż się powiększa wraz z gromadzeniem i spisywaniem kolejnych doświadczeń. Obecna wersja, ciągle jeszcze nie pełna, została zamknięta we wrześniu 2011 roku.

Dobre Praktyki są zbierane w szczęściu rozdziałach:

Ryzyko
Zarządzanie
Zespół
Identyfikacja
Analiza
Reakcja

RYZYKO

Ryzyko to jest ?

... możliwość wystąpienia określonego zdarzenia w przyszłości.

Stąd często się mówi o zdarzeniu ryzyka, które może (to jest kluczowe słowo: może) wystąpić w przyszłości. Zdarzenie to może wystąpić ale nie musi, dlatego też można opisać ryzyko jak możliwość wystąpienia w przyszłości zdarzenia, którego prawdopodobieństwo wystąpienia jest większe od 0% i zarazem mniejsze od 100%. Ryzyko o prawdopodobieństwie 0% nie istnieje, zaś ryzyko o prawdopodobieństwie, 100% to nie ryzyko a zdarzenie pewne.

Częstość

W przypadku systemów zarządzania ryzykiem dla procesów biznesowych zamiast o prawdopodobieństwie zdarzenia przyczyny ryzyka w danym projekcie czy okresie procesu (na ile projektów, na ile okresów...) można mówić o częstości występowania przyczyny zdarzenia (ile razy na dziesięć możliwych....)

Natura zdarzenia ryzyka.

Należy pamiętać o zerojedynkowej naturze zdarzenia ryzyka, co oznacza, iż pojedyncze zdarzenie albo wystąpi albo nie wystąpi - nie może wystąpić częściowo. Kiedy mamy do czynienia ze stopniowaniem skutku zdarzenia, to każdy stopień traktuje się jako osobne zdarzenie. Zerojedynkowość zdarzenia ryzyka wydaje się oczywista ale w praktyce zarządzania się o tym zapomina i powoduje to duże błędy, szczególnie w matematycznej (ilościowej) analizie ryzyka.

Niepewność a ryzyko.

Jest wiele definicji tych pojęć. Z biznesowego punktu widzenia najlepiej przyjąć, że niepewność to stan rozważań o bliżej nieokreślonym zdarzeniu, obdarzonym bliżej nie określonym prawdopodobieństwem wystąpienia. Ryzyko zaś, to konkretne zdarzenie, którego prawdopodobieństwo można określić. Wielu menadżerów traktuje te rozważania jak dyskusję akademicką (po co w ogóle ta niepewność?), nie dostrzegając wagi zarządzania niepewnościami (zarządzanie wiązką niepewności), które jest trudniejsze od zarządzania poszczególnymi ryzykami a w praktyce często występuje.

Zarządzanie niepewnościami

To podejmowania decyzji w zakresie kierunków lub obszarów przyczynowych ryzyka w sytuacji gdy ryzyka nie są zidentyfikowane. Jest to prostsza alternatywa zarządzania ryzykiem.

Związek przyczynowo - skutkowy.

Z praktycznego punktu widzenia warto przyjąć, że każde zdarzenie ryzyka to powiązane ze sobą: jedna przyczyna i jeden skutek. Konsekwencją takiego założenia jest zasada, iż zmiana skutku dla tej samej przyczyny albo zmiana przyczyny dla tego samego skutku, oznacza utworzenie (znalezienie) kolejnego, niezależnego w ocenie od poprzedniego ryzyka. Podejście takie bardzo ułatwia identyfikację i reakcje na ryzyko.

Ryzyko to dobrze czy źle?

Pojęcie ryzyka jest neutralne. Ryzyko może mieć dwie twarze (typy, strony) nazywane szansą kiedy skutek ryzyka jest pozytywny i zagrożeniem, kiedy skutek zdarzenia jest negatywny. Szanse będą dominującym przedmiotem analizy w działaniach sprzedażowych, badawczo-rozwojowych oraz będą mocno reprezentowane przy budowaniu strategii przedsiębiorstwa. Zagrożenia będą dominującym przedmiotem analizy w aktywnościach wykonawczych, czyli w większości zakresu biznesu. Równomierne traktowanie szans i zagrożeń w analizie świadczy o tym, iż działanie takie ma cechy spekulacji. Nie poleca się takiego podejścia. Bardziej praktyczna jest osobna analiza szans i zagrożeń, nawet dla tych samych ryzyk. Wyjątkiem będzie analiza pojedynczych kluczowych ryzyk.

ZARZADZANIE

Fazy zarządzania w projekcie i procesie biznesowym.

Obie aktywności biznesowe mają podobną strukturę wewnętrzną, z tym że projekt dzieli się naturalnie na fazy a dla procesu należy wyznaczyć okresy – najczęściej lata bądź półrocza. Tak więc, dla projektu mamy trzy fazy: planowanie / realizacja / zakończenie zaś dla procesu mamy analogicznie: planowanie w okresie poprzednim / realizację w okresie bieżącym / zakończenie w okresie następnym.

System zarządzania ryzykiem w projekcie i procesie biznesowym.

Domeną systemu zarządzania ryzykiem jest faza planowania projektu. Faza ta angażuje większość (około 70%) czasu poświęconego na cały system zarządzania ryzykiem. W tej fazie wykonywane są czynności organizacyjne oraz powtarzane są wielokrotnie trzy główne komponenty: identyfikacja, analiza i reakcja. Układany jest także plan zarządzania ryzykiem na fazę realizacji lub same plany reakcji. W fazie realizacji wykonuje się wcześniej ustalone działania, w przypadku wystąpienia ryzyk, stosuje się wcześniej zaplanowane redukcje skutków a także można powtórzyć podstawowe komponenty: identyfikację, analizę i reakcję. W praktyce jednak nie ma na takie powtórzenie czasu albo takie działanie ma wykluczająco niski priorytet. W fazie zakończenia dla systemu zarządzania ryzykiem najbardziej istotna jest funkcja uczenia się.

Zarządzania ryzykiem w fazie realizacji.

Można wyróżnić przynajmniej trzy przypadki kiedy działania w ramach systemu zarządzania ryzykiem przeprowadza się w fazie realizacji projektu lub procesu biznesowego. Pierwszy to sytuacja kiedy faza planowania nakłada się z fazą realizacji. Można to zaobserwować np. w projektach informatycznych, kiedy szczegółowe wymagania klienta są często dopiero znane podczas realizacji zadania. Drugim przypadkiem jest zarządzanie ryzykiem w projektach o długim czasie realizacji, które wówczas warto podzielić na etapy lub podprojekty i niezależnie od całości projektu dla każdego etapu/podprojektu podpiąć podsystem zarządzania ryzykiem.

Projekt i proces biznesowy a systemy zarządzania.

W organizacji można wyodrębnić dwa typy działań pod kątem ich przeznaczenia. Pierwsze, to projekty i procesy związane ze zdarzeniami gospodarczymi zwane aktywnościami biznesowymi, które mogą być wewnętrzne (funkcjonalne lub zmiana w organizacji) oraz zewnętrzne, czyli świadczone wobec klienta (sprzedaż). Drugie, to systemy zarządzania, które występują wewnątrz aktywności biznesowych i służą do ich optymalnego kierowania. Typowe systemy zarządzania to system zarządzania projektem, system zarządzania ryzykiem, system budżetowania (controlling), system zarządzania jakością itp.

Plan zarządzania ryzykiem.

Uwięzieniem prac fazy planowania dla systemu zarządzania ryzykiem jest plan zarządzania ryzykiem, który może dotyczyć trzech obszarów. Po pierwsze, opisanie funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem dla danej aktywności. Po drugie, plany reakcji na wybrane ryzyka. I po trzecie, dane do przekazania do korporacyjnego systemu zarządzania ryzykiem.

System korporacyjny zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem powinno dotyczyć nie tylko procesów i projektów biznesowych ale również powinno być koordynowane i częściowo agregowane na poziomie całej organizacji. Celem takiej koordynacji jest wsparcie i kontrola menadżerów w tej dziedzinie a także gromadzenie danych o ryzykach oraz rozwój merytoryczny w zakresie ryzyka. Zarządzanie ryzykiem na poziomie organizacji wymaga zaangażowania przynajmniej jednego pracownika (min. część etatu), jako koordynatora bądź risk managera. W przypadku istnienia w organizacji biura zarządzania procesami bądź projektami (PMO) - koordynacja zarządzania ryzykiem jest jedną z funkcji takiego biura. Często też się spotyka zarządzanie ryzykiem umieszczone w komórce wsparcia zarządzania w połączeniu z innymi procesami zarządzania takimi jak np. ISO.

Projekt a proces – istotne różnice.

Koniec projektu to podstawowa różnica między projektem a procesem. Projekt musi mieć koniec, proces zaś niekoniecznie. Zatem projekt to zbiór zadań posiadających koniec (cel i czas), prowadzący do zmiany w organizacji (projekt wewnętrzny), bądź skończonej usługi dla klienta (projekt zewnętrzny). Projekt jest zmianą stanu. Proces natomiast jest sztuką utrzymania lub rozwoju stanu w nie

zamkniętym okresie czasu. W kierowaniu projektem i procesem, można jednak wyodrębnić kilka istotnych dla zarządzania ryzykiem różnic: w mentalności kierowania, priorytetów budżetowo-czasowych oraz metod analizy i identyfikacji.

Projekt a proces - mentalność kierowania.

W kierowaniu procesem mentalność kierownika i zespołu jest ukierunkowana na utrzymanie i rozwój określonego stanu, zespołu działań biznesowych. Wymaga to konsekwencji i cierpliwości, emocje są niższe bowiem rozłożone w dłuższym okresie czasu i układają się w cykl koniunkturalny procesu. Zespół osiąga stabilizację ale może występować znużenie. W obszarze zarządzania ryzykiem można zauważyć dwa zjawiska: nadużywanie reakcji - nadmierna zapobiegliwość oraz rutyna wpływająca na większe prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń.

W kierowaniu projektem uwaga kierownika i zespołu jest skupiona na celu, poprzez realizację zadań biznesowych. Wymaga to uporczywości i determinacji, emocje narastają i osiągają krytyczny poziom przy końcu projektu. Zespół otrzymuje liczne nowe wyzwania ale może wystąpić wśród członków zespołu poczucie braku stabilności. W obszarze zarządzania ryzykiem można zauważyć dwa zjawiska: niedocenywanie prawdopodobieństwa możliwych zdarzeń połączone z nadmierną wiarą w improwizację.

Projekt a proces - priorytety budżetowo-czasowe.

Przekroczenie budżetu i opóźnienie to typowe skutki ryzyka (zagrożeń) dla projektu i procesu biznesowego, które można wiązać z większością przyczyn zdarzeń, jednak oba działania mają w tym zakresie inne priorytety.

Dla procesu priorytetem jest wydajność, niezawodność czynności powtarzalnej, co sprowadza się w praktyce do kwestii budżetowych. Kwestie terminowości są istotne ale przeważnie drugorzędne.

Dla projektu priorytetem jest terminowość racji trójpoziomowych konsekwencji finansowych dla projektu i organizacji. Ograniczone w skali problemy budżetowe będą tu miały znaczenie drugorzędne.

Projekt a proces - różnice w metodach identyfikacji.

Proces cechuje większa powtarzalność od projektu, ale nie jest to regułą. Różnica ta będzie oznaczała, iż przy wyborze metody identyfikacji ryzyka dla procesu biznesowego, będą stosowane części metody ukierunkowane na przeszłość jak np. listy kontrolne czy audyty procesów i projektów. W projektach natomiast, częściej będą stosowane metody identyfikacji ryzyka ukierunkowane w przyszłość - przede wszystkim wszelkie odmiany burzy mózgów.

Projekt a proces - różnice w metodach analizy.

W komponencie analizy ryzyka można zawsze posługiwać się mniej dokładnymi metodami jakościowymi lub bardziej precyzyjnymi metodami ilościowymi, o ile są spełnione warunki matematyczne statystycznej istotności (wielkość, jednorodność niezależnych zdarzeń oraz wiarygodność próby).

W projektach te warunki są prawie niemożliwe do spełnienia, dominują więc metody jakościowe. W części procesów tj. procesach powtarzalnych (np. produkcja, dostarczanie wody itp.) w/w są spełnione i można a nawet trzeba stosować metody ilościowe (matematyczne). W części procesów o niskiej powtarzalności (np. procesy funkcjonalne, itp.) wykonywanych czynności, stosuje się wyłącznie metody jakościowe.

Czym jest zarządzanie ryzykiem?

Zarządzanie ryzykiem to narzędzie wsparcia decyzyjnego dla menadżerów znajdujących się na każdym poziomie kierowania przedsiębiorstwem. To narzędzie do sterowania zdarzeniami, które mogą zaskoczyć przedsiębiorstwo w przyszłości. Zarządzanie ryzykiem powinno być prowadzone i rozwijane na poziomie organizacji oraz w poszczególnych projektach i procesach biznesowych.

Czym są metody jakościowe?

Metody jakościowe są niezbędne do oceny ryzyka, kiedy nie ma możliwości wiarygodnego zastosowania narzędzi matematycznych. Dotyczy to projektów oraz procesów biznesowych o niskiej i średniej powtarzalności wykonywanych zadań, a także początkowych faz procesów o wysokiej powtarzalności zadań. Metody jakościowe opierają się na subiektywnej ocenie ryzyka a ich celem jest wyłowienie najgroźniejszych zdarzeń z całego możliwego spektrum zagrożeń lub najkorzystniejszych z całego możliwego spektrum szans.

Zbiurokratyzowanie zarządzania ryzykiem.

To problem ale i rzeczywistość, gdyż duże organizacje preferują sztywne procedury. Bardzo powszechne metody audytowe np. ISO, są punktem odniesienia do organizacji pracy dla innych metod zarządzania. Nadmierne ujęcie w procedury procesu zarządzania ryzykiem doprowadza do obniżenia kreatywności zespołów, popełniania rutynowych lub logicznych błędów najczęściej w listach kontrolnych, ograniczają swobodę decydowania i odpowiedzialności menadżera oraz zabijają motywację u pracowników do tej metody zarządzania (kolejne papiery!).

Konieczne tu jest elastyczne podejście do ujmowania procesu zarządzania ryzykiem w procedury i pozostawienie więcej swobody decyzyjnej menadżerowi. Bardziej formalne podejście jest wskazane w dużych stabilnych organizacjach oraz w działaniach wysoce powtarzalnych. Bardziej elastyczne podejście jest wskazane w działaniach innowacyjnych i działaniach o mniejszej powtarzalności.

Pierwsze kroki w zarządzaniu ryzykiem.

Występują dwa nie wykluczające się podejścia.

Pierwsze ostrożne, eksperymentalne. Można wdrożyć elementy zarządzania ryzykiem w organizacji lub pełny system zarządzania ryzykiem ale tylko dla wybranego projektu lub procesu biznesowego. Gdy działanie to się zakorzeni oraz gdy będą widoczne efekty, warto zarządzanie ryzykiem wypromować i wdrożyć w pozostałych procesach i projektach a także koordynować i rozwijać wszystkie te działania na poziomie organizacji.

Drugim podejściem, bardziej kompleksowym, jest powołanie komórki / osoby koordynującej, promującej i rozwijającej zarządzanie ryzykiem na poziomie organizacji. Następnie należy wdrożyć zarządzanie ryzykiem dla najważniejszych aktywności w organizacji; kolejno projekt po projekcie, proces po procesie.

Komponenty procesu zarządzania ryzykiem.

Podstawowe komponenty (podprocesy) to identyfikacja, w której szuka się ryzyk, analiza, w której się wybiera najgroźniejsze ryzyka oraz reakcja, w której podejmuje decyzje dotyczące poszczególnych ryzyk.

Można zauważyć typowe błędy popełniane przez zespoły w poszczególnych komponentach. Dla identyfikacji jest to zbyt szybkie, przed zakończeniem tego podprocesu przechodzenie do oceny wybranych ryzyk - ogranicza to kreatywność. Dla analizy jest to, przed zakończeniem tego podprocesu, szybka propozycja reakcji na wybrane ryzyko - może to powodować bagatelizowanie tego ryzyka i złą ocenę innych ryzyk. Dla reakcji jest to schematyzm decyzyjny i ograniczanie się do wybranych typów reakcji - powoduje to pominięcie możliwych innych bardziej korzystnych scenariuszy.

ZESPÓŁ

Praca zespołowa z zarządzaniu ryzykiem.

Podstawą pracy w systemie zarządzania ryzykiem jest praca zespołowa, która ma na celu wsparcie procesu decyzyjnego. Zadaniem zespołu jest kreatywne i logiczne rozwiązywanie postawionych przed nim problemów oraz sugerowanie menadżerowi możliwych rozwiązań. Decyzje podejmuje zawsze menadżer, bo to on ponosi odpowiedzialność. Najlepiej, aby decyzje menadżera były zbieżne z opinią zespołu, wówczas zespół czuje się współodpowiedzialny za zadania, które wykonuje. Decyzje menadżera mogą być odmienne od sugestii zespołu ale jeśli taki stan staje się permanentny to trzeba albo zmienić skład zespołu albo zmienić menadżera. Jak się czasami mawia: „celem pracy zespołowej jest wyekspluatowanie intelektualne członków zespołu”.

Jak budować zespół zarządzania ryzykiem?

Podstawą zespołu zarządzania ryzykiem powinny być zasoby zespołu projektowego lub zespołu obsługującego proces. Podstawowy model to sytuacja w której zespół zarządzania ryzykiem to część zespołu projektowego (procesu). W takiej sytuacji zaleca się aby wzbogacić taki zespół o osoby z innych procesów i projektów albo nawet o osoby z poza organizacji, czy ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych. Trzon zespołu winien być jednak merytorycznie i kompetencyjnie związany z wykonywanymi zadaniami.

Kierowanie zespołem zarządzania ryzykiem.

Menadżer, dla którego potrzeb zespół służy nie powinien kierować bezpośrednio pracami tego zespołu ale powinien w nim uczestniczyć, najlepiej jako tzw. „szary członek zespołu”. Obecność menadżera w pracach zespołu jest istotna ze względu na bieżący przepływ informacji, jednak bezpośrednie kierowanie przez menadżera jest niewskazane aby uniknąć nieproporcjonalnego wpływu na merytoryczne prace zespołu.

Rekomenduje się wyznaczenie koordynatora (funkcji lidera, moderatora, specjalisty ds. ryzyka) z pośród zespołu, jako zastępcy menadżera - koordynatora ds. ryzyka. Zadaniem takiej osoby nie jest osiągnięcie określonych celów biznesowych ale moderowanie zespołu w celu maksymalizacji jego efektywności.

Popularnym rozwiązaniem jest wyznaczenie specjalisty ds. ryzyka (risk managera) na poziomie organizacji, odpowiedzialnego za system zarządzania ryzykiem w całym przedsiębiorstwie. Osoba ta „wchodzi” ponadto w poszczególne projekty i procesy biznesowe jako moderator.

Skład zespołu zarządzania ryzykiem - kryterium ról grupowych.

Dobór członków zespołu pod względem ich ról w grupie jest istotny dla efektywności jego pracy. Idealem jest zrównoważony dobór pod względem charakterologicznym; skład zawierający: liderów, autorytety, osoby negujące, ludzi akcji, siewców idei, praktycznych realizatorów itd. W praktyce pozostałe kryteria doboru członków zespołu tak determinują jego skład, iż ten podział z punktu widzenia psychologii jest nieosiągalnym ideałem. Z racji bardzo krótkiego czasu pracy zespołu zarządzania ryzykiem, braki doboru na płaszczyźnie charakterologicznej, nadrabia się formalizacją i tempem pracy.

Skład zespołu zarządzania ryzykiem - kryterium doświadczenia zawodowego.

Elementem kluczowym dla kreatywności zespołu jest jego dobór pod względem doświadczenia zawodowego. W zespole muszą być osoby z dużym doświadczeniem w zakresie realizowanego projektu bądź procesu biznesowego ale jednocześnie należy pamiętać, iż doświadczenie zawodowe (rutyna, praktyka, pewność siebie), czyli konserwatywne podejście do problemów są największymi przeszkodami w stymulowaniu kreatywności zespołu. W zespole, aby łamać konserwatyzm myślenia, należy umieścić również osoby o małym doświadczeniu fachowym, o innym wykształceniu niż zakres projektu (procesu) czy osoby nie wykształcone.

Każdy zespół z biegiem wspólnej pracy staje się bardziej efektywny ale i zarazem staje się bardziej konserwatywny. Dlatego też, zespoły zarządzania ryzykiem w procesach biznesowych i przy długich projektach należy co pewien czas przebudowywać.

Skład zespołu zarządzania ryzykiem - praktyczne przykłady.

Menadżerowie często mają problem skąd w ogóle wziąć ludzi do zespołu? Kiedy brakuje kultury pracy zespołowej, kiedy zespół projektowy to menadżer i podwykonawcy, kiedy dział menadżera to zaledwie trzy osoby - jak to zrobić? Oto kilka wskazówek.

Do zespołu warto włączyć osoby z innych działów, procesów czy projektów, nie należy się tego obawiać. Można też sięgnąć po podwykonawców, ale tylko wtedy kiedy relacja biznesowa jest bardziej partnerska. W przypadku projektów wzajemnie od siebie oddalonych warto zaprosić studentów okolicznej uczelni technicznej czy ekonomicznej: są to zasoby tanie i bardzo twórcze.

Metodą bardziej zaawansowaną z punktu widzenia zarządzania jest praca sieciowa i praca na odległość. Kiedy menadżer jest niemal „sam na projekcie”, czyli de facto koordynuje prace innych zespołów technicznych, może zbudować swój własny zespół zarządzania ryzykiem, w oparciu o menadżerów prowadzących zupełnie inne projekty w jego organizacji. Zarazem ten menadżer będzie liderem swojego projektu i zarazem „szarym członkiem zespołu” dla innych menadżerów. Praca taka zakładając dobrze wyszkolenie i zmotywowanie oraz sprofilowanie, może odbywać się na odległość poprzez system informatyczny i / lub telekonferencje. Warto też do zespołu włączać studentów.

Motywacja zespołu zarządzania ryzykiem.

Potrzeba motywowania pracowników jest truizmem we współczesnym biznesie, należy jednak zaznaczyć kilka czynników, które mogą szczególnie negatywnie wpływać na motywację członków zespołów zarządzania ryzykiem. Są to: zbiurokratyzowanie procesu, brak rozumienia idei - poczucia sensu przeciwdziałania zagrożeniom, brak wiary w skuteczność procesu, nadmiar bieżącej pracy oraz brak wizji przyjemności takiej pracy. Tego rodzaju objawy braku motywacji występują szczególnie często na początku wdrażania systemu zarządzania ryzykiem.

Przeciwdziałanie temu zjawisku to motywowanie poprzez: szkolenia, moderowanie początku pracy zespołu przez osobę z zewnątrz organizacji, uproszczenie i uelastycznienie procesu, prawidłowy controlling rozliczeń wewnętrznych, pokazanie pracownikom przyjemności pracy zespołowej oraz udowodnienie przez pierwsze przykłady skuteczności metod pracy.

Jaka powinna być liczebność zespołu kreatywnego?

Ogólna zasada mówi, iż zespół zarządzania ryzykiem powinien być maksymalnie liczny w celu intensyfikacji kreatywności. Trzeba jednak pamiętać, że nadmiernie liczny zespół to: wysokie koszty, trudności organizacyjne oraz spadek efektywności. Decydują tu więc temperament i umiejętności menadżera oraz możliwości doboru osób do zespołu. Mówi się o tzw. idealnej 12-stce ale czasami wystarczy 6-8 osób, czasami dobrze się pracuje w gronie 16-24 osób (np. podzielonych w podgrupy).

Maksymalnie dużo ludzi na ekstremalnie krótkie czasy.

Ta maksyma to sposób na kształtowanie procesu zarządzania ryzykiem. Duży zespół jest potrzebny do uzyskania jak największej kreatywności ale to pociąga za sobą koszty, gdyż czynnik ludzki, szczególnie dobrze wykształcony, doświadczony i wyszkolony kosztuje bardzo dużo. Dlatego też metodą zachowania racjonalnego poziomu kosztów procesu jest minimalizacja czasu pracy zespołu. Aby było to realne zespół musi być dobrze przeszkolony i zmotywany do zarządzania ryzykiem.

Jak pracować szybko w zespole?

Zespół zarządzania ryzykiem to część zespołu zarządzania projektem bądź procesem biznesowym. Pracę można więc zorganizować w ten sposób iż podczas np. całonocnego spotkania zespołu projektowego zespół zarządzania ryzykiem spotyka się np. na 40 minut albo 3 razy po 15 minut.

Kolejną możliwością jest praca na odległość, poprzez ankiety bądź telekonferencje. W przypadku ankiet czas pracy można zryczałtować. Generalna zasada mówi, iż cały zespół zarządzania ryzykiem spotyka się (pracuje na odległość) wielokrotnie na krótkie odcinki czasu.

IDENTYFIKACJA

Zadania identyfikacji

Identyfikacja to komponent w procesie zarządzania ryzykiem, w którym szuka się ryzyk, czyli przyszłych potencjalnych zdarzeń. W przypadku kiedy skutki ryzyk były wcześniej skodyfikowane identyfikacja koncentruje się na poszukiwaniu tylko przyczyn ryzyk.

Istnieją dwie podstawowe źródła wiedzy w tym zakresie: przeszłość czyli identyfikowanie ryzyk w oparciu o dotychczasowe doświadczenia oraz przyszłość czyli zastosowanie metod kreatywnych.

Identyfikacja w oparciu o dane z przeszłości

Jest to wykorzystywanie dotychczasowych doświadczeń w projekcie, procesie, przedsiębiorstwie poprzez przegląd zdarzeń ryzyk które wystąpiły albo które mogły wystąpić. Najczęściej przedsiębiorstwo tworzy bazę ryzyk i/lub sporządza listy kontrolne. Ponieważ w projektach i procesach o niskiej powtarzalności zadań gromadzenie danych w sposób jest trudne, ten kierunek identyfikacji jest traktowany jako pomocniczy.

Identyfikacja w oparciu o dane z przyszłości

Spojrzenie w przyszłość to domena różnorodnych narzędzi kreatywnych, które wywodzą się metody podstawowej - burzy mózgów. Jest to metoda kreatywna podczas której członkowie zespołu starają się przewidzieć ryzyka czyli zdarzenia które mogą zajść w przyszłości. Spojrzenie w przyszłość czyli metody kreatywne to podstawowe narzędzie pracy w kompetencji identyfikacji w metodach jakościowych.

Cechy identyfikacji

Podczas identyfikacji zespół koncentruje się na maksymalizacji ilości poszukiwanych rozwiązań (tutaj ryzyk albo tylko przyczyn ryzyk) oraz akceptuje słabą jakość większości rezultatów. Jest to praca o charakterze ekstensywnym. Stanowi to trudność dla współczesnego menadżera, bowiem jest on przygotowywany przez całe życie zawodowe do pracy intensywnej czyli „przede wszystkim jakość”. Istotną rolą moderatora w procesie identyfikacji jest zapewnienie szczerej akceptacji dla ekstensywnej, czyli intuicyjnej odrzucanej dla menadżerów metody pracy.

Najczęstszy błąd w kompetencji identyfikacji

Nagminnym i poważnym błędem popełnianym przez szczególnie doświadczonych menadżerów jest szybka ocena ryzyka zanim zakończy się pracę nad identyfikacją. Prowadzi to do odwrócenia uwagi grupy oraz stanowi element krytyki, który istotnie obniża kreatywność członków zespołu.

ANALIZA

Narzędzia matematyczne jako wsparcie w analizie jakościowej.

Instrumenty oparte o reguły statystyczne mogą wspierać wizualizację ryzyka w analizie jakościowej. Należy jednak pamiętać, że praktyka działań niepowtarzalnych, do jakich należą projekty (i wiele procesów) wskazuje, że w absolutnej większości zdarzenia ryzyka nie spełniają kryteriów statystycznej istotności (wielkość, jednorodność niezależnych zdarzeń oraz wiarygodność próby). Oznacza to, że jeżeli są stosowane narzędzia oceny oparte o założenia matematyczne, powinno się przyjmować bardzo duży margines błędu albo podchodzić do wyników z dużym dystansem.

Interpretacje matematycznej analizy efektywności działań.

W przypadku matematycznej analizy efektywności działań nie można przyjąć że jeżeli $x > 1$ to oznacza rekomendację pozytywną, gdyż przeważnie zdarzenia ryzyka nie spełniają kryteriów statystycznej istotności. Przyjmuje się potocznie „kilkadziesiąt do jednego ma dopiero sens”; praktycznie bezpiecznie jest przyjąć, że jeżeli $x > 10$ to oznacza rekomendację pozytywną.

Interpretacje matematycznej metody Wartości Ważonej.

Przy zastosowaniu Wartości Ważonej WW wynik jest jedynie sugestią a nie prawdziwym wynikiem finansowym, gdyż przeważnie zdarzenia ryzyka nie spełniają kryteriów statystycznej istotności. Celowe jest stosowanie WW, jako narzędzia wsparcia wizualizacji ryzyka w analizie jakościowej z zachowaniem dystansu do wiarygodności rezultatu liczbowego.

Goebbels a narzędzia matematyczne.

Jak powiedział ten niemiecki propagandysta: „kłamstwo wielokrotnie powtarzane staje się prawdą”. Tak też jest we współczesnym przedsiębiorstwie. Raz zapisany wynik analizy matematycznej, który nie spełnia kryteriów statystycznej istotności, może wejść w obieg informacyjny organizacji i zamiast być informacją pomocniczą (subiektywną), stanie się liczbową podstawą podejmowanych decyzji, co jest błędem. Szczególnie należy unikać dopisywania wprost wyliczeń Wartości Ważonej do budżetów przy stosowaniu retencji aktywnej.

REAKCJA

Postrzeganie opóźnienia projektu (procesu) przez pryzmat kary kontraktowej.

Menadżerowie mają skłonność do postrzegania konsekwencji opóźnień w prowadzonych zadaniach, głównie jako kary umowne /kontraktowe. Dodają też często możliwość utraty wizerunku, koszty przedłużających się prac, bądź koszty utraconych korzyści w innych zadaniach, których przez to opóźnienie nie mogli podjąć. Te wszystkie koszty można określić mianem konsekwencji I poziomu opóźnienia projektu (procesu), są one dla organizacji najłatwiejsze do zauważenia ale wcale nie najgroźniejsze.

Trzeba pamiętać, że we współczesnych organizacjach gdzie toczy się wiele projektów i procesów o wspólnych zasobach (a takich organizacji jest większość) największym kosztem opóźnienia są koszty dyssynchronizacji organizacji na dwóch poziomach: „bezpośrednie uderzenie”, czyli poprzez opóźnienie generowanie kosztów (II) w innych projektach i procesach oraz tworzenie w przyszłości przez inne projekty i procesy (III) rezerw czasowych. Rezerwa czasowa to retencja aktywna, czyli najbardziej kosztowny sposób reakcji na ryzyko, a w takim przypadku na skutek opóźnienia w projekcie X rezerwy takie tworzy w przyszłości wiele innych projektów (procesów). Koszty II i III poziomu to jest zjawisko, do którego analogią w makroekonomii (gospodarce narodowej) będą tzw. wzajemne koszty transakcyjne przedsiębiorców.

Redukcja skutku a człowiek.

Redukcja (łagodzenie) skutku ryzyka związanego z działaniem człowieka pociąga za sobą prawie zawsze zwiększenie prawdopodobieństwa tego ryzyka (i odwrotnie). Nazywane jest to efektem ryzyka moralnego. Skala tego sprzężenia może być różna, bowiem jest to zjawisko uzależnione od uwarunkowań otoczenia i relacji międzyludzkich. Ryzyko moralne nie występuje jeśli czynnik ludzki nie ma wpływu na przyczynę ryzyka.

Nie upraszczać reakcji na ryzyko.

Bogactwo możliwych reakcji na ryzyko daje menadżerowi możliwość sterowania zdarzeniem ryzyka na różnych fazach jego występowania. Wbrew powszechnemu odczuciu transfer ubezpieczeniowy (reakcja ważna ale nie wystarczająca), choć powszechny nie jest najczęstszą reakcją na ryzyko.

Niestety najczęściej menadżerowie wybierają dwie skrajne reakcje tj. redukowanie prawdopodobieństwa i retencje aktywną (tworzenie rezerw), co wynika z ich prostego i krótkoterminowego charakteru ale są to działania przeważnie najdroższe.

Kolejnym przykładem patologii jest schematyzm reakcji na ryzyko, czyli przypisanie określonych reakcji do stopnia bolesności zagrożenia. Skrajnym przykładem jest nieświadomość ryzyk, czyli stosowanie retencji biernej nieświadomej, czyli zaprzeczenia zarządzania ryzykiem; wówczas jest to zarządzanie kryzysem oparte na improwizacji.

Istotą reakcji jest znalezienie całego wachlarza możliwych reakcji na rozpoznane duże zagrożenie i wybranie jednej, dwóch, kilku z nich najbardziej efektywnych i ułożenie w plan reakcji na dane ryzyko.

Reakcja na ryzyko - trzy grupy działań.

Reakcja na ryzyko to trzeci z głównych komponentów procesu zarządzania ryzykiem, nazywany często planowaniem reakcji na ryzyko; co lepiej oddaje charakter tego działania. Reakcja na ryzyko mimo skojarzenia z działaniem reaktywnym, jest działaniem typowo planistycznym w fazie planowania procesu bądź projektu biznesowego. Reakcja dzieli się na trzy grupy działań: przed wystąpieniem przyczyny zdarzenia, czyli prewencja (redukcja i unikanie przyczyn), po wystąpieniu przyczyny a przed całkowitym wystąpieniem skutku zdarzenia, czyli Plan B (redukcja i unikanie skutków) oraz po całkowitym wystąpieniu skutku zdarzenia, czyli czarny scenariusz (transfery ryzyka, retencja bierna <pasywna> i czynna <aktywna>, zarządzanie kontraktem). Reakcja na ryzyko jest domeną fazy planowania, czyli decyzje o sposobach reakcji są podejmowane przez realizacją projektu bądź danego okresu procesu.

Redukcja prawdopodobieństwa przyczyny.

Jest to działanie z grupy prewencji (zapobiegania) reakcji na ryzyko a więc przed wystąpieniem przyczyny. Celem tego powszechnie stosowanego działania jest minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia przyczyny.

Dla przykładowego ryzyka (spóźnienie się podwykonawcy - spóźnienie się wobec klienta), będą to takie reakcje jak lepszy dobór podwykonawcy czy monitorowanie podwykonawcy zanim wystąpi jego

opóźnienie. Działanie to pod względem kosztowym podlega tym regułom co zasady niezawodności, więc w pewnej skali opłacalne ale przy dużych zagrożeniach może być nieefektywne (nie skuteczne).

Unikanie przyczyny.

Jest to działanie z grupy prewencji (zapobiegania) reakcji na ryzyko a więc przed wystąpieniem przyczyny. Celem tego drastycznego działania jest całkowita eliminacja możliwości wystąpienia przyczyny. Są dwie możliwości unikania przyczyny bądź eliminacja danego zadania z projektu, procesu bądź przesunięcie zadania przed moment rozpoczęcia projektu, procesu.

Dla przykładowego ryzyka (spóźnienie się podwykonawcy - spóźnienie się wobec klienta), będą to takie reakcje jak eliminacja zadania wykonywanego przez podwykonawcę z procesu (projektu) albo postawienia procesu (projektu) pod warunkiem; proces (projekt) będzie rozpoczęty dopiero, jeśli dane zadanie będzie zakończone. Jest to działanie trudne i kosztowne ale skuteczne i czasami konieczne, jeśli zagrożenie dla projektu bądź procesu biznesowego jest krytyczne. Działanie takie może oznaczać w krańcowym przypadku nie zrealizowanie procesu (projektu) - tzw. zabicie projektu.

Redukcja skutku.

Jest to działanie z grupy Planu B (plan awaryjny, rezerwowy) reakcji na ryzyko a więc po wystąpieniu przyczyny ale przed pełnym wystąpieniem skutków zdarzenia. Celem tego działania jest zmniejszenie dolegliwości skutku, który wystąpi, bądź już częściowo wystąpił.

Dla przykładowego ryzyka (spóźnienie się podwykonawcy - spóźnienie się wobec klienta) będą to takie reakcje jak: rezerwowy podwykonawca lub wcześniej zabezpieczone dodatkowe siły własne. Jest to przeważnie kosztowne działanie, jednak znacznie tańsze niż improwizowanie po wystąpieniu skutku.

Unikanie skutku.

Jest to działanie z grupy Planu B (plan awaryjny, rezerwowy) reakcji na ryzyko a więc po wystąpieniu przyczyny ale przed pełnym wystąpieniem skutków zdarzenia. Celem tego działania jest spowodowanie, aby bądź skutek w ogóle nie mógł wystąpić, albo aby został zerwany związek przyczynowo skutkowy.

Dla przykładowego ryzyka (spóźnienie się podwykonawcy - spóźnienie się wobec klienta) będą to takie reakcje jak podział projektu na dwie części, tak aby opóźnione zadanie nie wpływało na opóźnienie całości (jeśli to jest technicznie lub organizacyjnie możliwe) lub wyłączenie danego zadania z zakresu projektu bądź procesu biznesowego. Jest to działanie skrajnie trudne ale bardzo polecane, jeśli zagrożenie dla projektu bądź procesu jest krytyczne, albo jeśli niesie to za sobą rozliczne korzyści. Działanie takie może oznaczać w krańcowym przypadku nie zrealizowanie procesu (projektu) - tzw. zabicie projektu.

Transfer ubezpieczeniowy.

Jest to działanie z grupy czarnego scenariusza (sprzątanie) reakcji na ryzyko a więc po pełnym wystąpieniu skutków zdarzenia. Jest to popularne ubezpieczenie, czyli zawarcie polisy ubezpieczeniowej, działanie względnie tanie, przenoszące odpowiedzialność na towarzystwo ubezpieczeniowe za skutki zdarzenia. Należy jednak pamiętać, że ubezpieczenia nigdy nie dają pełnego zabezpieczenia od skutków zdarzenia, najczęściej dotyczą tylko części skutków danego zdarzenia oraz podlegają wyłączeniom odpowiedzialności, fransyzom itp. Transfer ubezpieczeniowy winien być niezbędnym uzupełnieniem innych reakcji na ryzyko ale nie może być podstawowym działaniem.

Transfer kontraktowy.

Jest to działanie z grupy czarnego scenariusza (sprzątanie) reakcji na ryzyko a więc po pełnym wystąpieniu skutków zdarzenia. Działanie to polega na przeniesieniu odpowiedzialności na podmiot trzeci, teoretycznie na dowolny podmiot, w praktyce przeniesienie odpowiedzialności jest wykonalne tylko na klienta (sponsora).

Dla przykładowego ryzyka (spóźnienie się podwykonawcy - spóźnienie się wobec klienta) będą to takie działania (reakcje), w których doprowadza się do wpisania do umowy z klientem klauzuli przenoszącej odpowiedzialność za spóźnienie podwykonawcy na klienta (transfer pełny). Bądź tylko klauzuli znoszącej odpowiedzialność wykonawcy za spóźnienie wobec klienta, jeżeli nastąpi to na skutek opóźnienia danego podwykonawcy (transfer częściowy).

W praktyce spotyka się niemal wyłącznie transfer częściowy, jest to tanie i powszechne rozwiązanie ale nie łatwe do osiągnięcia przy świadomym negocjacyjnie kliencie. Należy pamiętać, iż formalne

przeniesienie odpowiedzialności może nie wystarczyć do przeniesienia odpowiedzialności w zakresie PR.

Transfer kontraktowy po podpisaniu umowy z klientem, to osobna, duża istotna grupa zagadnień nazywana zarządzaniem kontraktem bądź Claim Management.

Retencja aktywna.

Jest to działanie z grupy czarnego scenariusza (sprzątanie) reakcji na ryzyko a więc po pełnym wystąpieniu skutków zdarzenia. Działanie to polega na utworzeniu rezerw najczęściej czasowych, bądź budżetowych.

Dla przykładowego ryzyka (spóźnienie się podwykonawcy - spóźnienie się wobec klienta) będą to takie reakcje jak zaplanowanie większego budżetu kosztów całkowitych (projekt) lub jednostkowych, okresowych (proces), bądź odsunięcie zakończenia projektu lub zmniejszenie tempa procesu.

Retencja aktywna jest najprostszym ale za to najdroższym typem reakcji na ryzyko i nie powinna być stosowana do dużych ryzyk.

Retencja pasywna świadoma.

Jest to działanie z grupy czarnego scenariusza (sprzątanie) reakcji na ryzyko a więc po pełnym wystąpieniu skutków zdarzenia. Działanie to polega na podjęciu decyzji o zaniechaniu reakcji.

Modelowo powinno się stosować retencję bierną świadomą dla grupy (czyli większości) mało groźnych ryzyk. W praktyce lepiej w takim przypadku zastosować retencję aktywną.

Retencja pasywna świadoma może też być wyborem menadżera preferującego pracę obarczoną licznymi istotnymi ryzykami. Menadżer steruje wówczas ryzykami poprzez improwizację i jest to zarządzanie kryzysem.

Retencja pasywna nieświadoma.

Jest to brak wiedzy o ryzykach wynikający z braku zarządzania ryzykiem. Celem zarządzania ryzykiem jest wyeliminowanie takiego podejścia do ryzyka.