

PR4.3 Procesul de management al riscurilor și oportunităților



Informații despre document

Acordul de grant #	2021-1-LV01-KA220-VET-000033281
Acronimul proiectului	TIMS
Titlul proiectului	Training în Sistemul de Management al Inovației pentru IMM-urile Durabile
Data începerii proiectului	31.10.2023
Rezultatul proiectului	4
Sarcini înrudite	PR4.1 - PR4.2
Organizație principală	Sigma Business Network
Data depunerii	
Nivel de difuzare	Public

Istoricul documentelor

Data	Trimis de	Revizuite de	Versiune (Note)
27.10.2023	Anthi Vafeiadou	Theodora Ntinou	Primul draft
21.11.2023	Theodora Ntinou	Stamatis Tournis	al 2-lea draft
14.12.2023	Anthi Vafeiadou	Theodora Ntinou	Raport final

Disclaimer:

TIMS este un proiect cofinanțat de Programul Erasmus+ al UE, în cadrul Acțiunii-Cheie 2: Parteneriate de cooperare în educația și formarea profesională.

Srijinul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, reflectând doar opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru orice utilizare care poate fi efectuată a informațiilor conținute în aceasta.

Cuprins

1. Introducere.....	4
2. Scop.....	5
3. Documente de referinta.....	5
4. Definiții.....	6
5. Managementul riscului și proces.....	7
5.1 Identificarea riscurilor.....	9
5.2 Cuantificarea riscului (analiza și prioritizarea).....	14
5.3 Elaborarea unui răspuns la risc și executarea strategia de risc.....	18
5.4 Exemple de riscuri și posibile planuri de tratament.....	20
5.4 Evaluarea rezultatelor și raportare.....	22
5.6 Monitorizarea și controlul riscurilor.....	23
6. Managementul Oportunităților.....	24
6.1 Câmpurile și identificarea oportunităților.....	24
Dobândind expertiza potrivită și făcând pașii potriviți, piața poate deschide noi perspective pentru companie și poate începe implementarea ideilor sale inovatoare. Angajații vor începe să lucreze în contexte noi și mai inovatoare, iar dezvoltarea va fi inerentă.....	26
6.2 Pasul analizei de oportunitate.....	26
6.3 Pasul de răspuns în ceea ce privește oportunitatea.....	27
6.4 Pasul de evaluare a oportunităților.....	28
6.5 Pasul de monitorizare și revizuire a oportunităților.....	28
7. Teoriile managementului schimbării.....	29
7.1 Scopul modificării.....	29
8. Referințe.....	30



1. Introducere

Organizațiile operează într-un **mediu volatil, incert, complex și ambiguu** care se caracterizează prin

- **extinderea fluxurilor de cunoștințe,**
- **creșterea concurenței globale și**
- **rate rapide de schimbare.**

Acest lucru creează **nevoia de a anticipa schimbările, de a influența mediul și de a lua decizii în timp util și în cunoștință de cauză** pentru a se asigura că obiectivele de afaceri sunt atinse în mod continuu și organizația este orientată către viitorul său.

În acest sens, **managementul inovației** și al inovației pare să fie o cheie.

Inovația, conform Dicționarul pentru cursanți Oxford, este o idee nouă, introducerea de lucruri noi, idei sau moduri de a face ceva care au fost introduse sau descoperite.

Conform seriei ISO56000, inovația este o „entitate nouă sau schimbată” și/sau „realizarea sau redistribuirea valorii”. În această definiție, „entitate” poate fi un produs, serviciu, proces, model (de exemplu, model organizațional, de afaceri, operațional sau de realizare a valorii adăugate), metodă sau o combinație a acestora. Entitățile pot fi materiale (de exemplu, un motor), imateriale (de exemplu, un plan de proiect) sau imaginate (de exemplu, starea viitoare a organizației).

De asemenea, „valoare” înseamnă câștiguri din satisfacerea nevoilor și așteptărilor, care pot fi venituri, economii, productivitate, durabilitate, satisfacție, împuternicire, implicare, experiență, încredere. Valoarea poate fi financiară sau nefinanciară și este determinată de percepția organizației și a părților interesate ale acesteia.

Gartner definește managementul inovației ca **o disciplină de afaceri care își propune să conducă un proces sau o cultură de inovare repetabilă și durabilă în cadrul unei organizații.** Inițiativele de management al inovației se concentrează pe schimbări sau etape care transformă afacerea într-un mod semnificativ.

Managementul inovației constă într-o serie de activități coordonate pentru a dirija și controla o organizație în ceea ce privește inovarea, prin stabilirea de strategii, politici, obiective și procese pentru atingerea acestor obiective.

Un sistem de management al inovației devine din ce în ce mai important pe zi ce trece pentru supraviețuirea și dezvoltarea companiilor moderne. Cu toate acestea, know-how-ul privind managementul inovării este aproape inexistent în majoritatea companiilor, indiferent de sectorul lor.

Proiectul TIMS se poziționează ca un posibil răspuns pentru a ajuta IMM-urile să gestioneze succesiv inovarea prin crearea unui program VET inovator, digital și cu acces deschis, cu un „Manual pentru agenții de inovare” și „Instrument de autoevaluare TIMS pentru inovare”, oferind o viziune holistică în ceea ce privește leadership-ul și inovarea, prin includerea abilităților manageriale, interpersonale și reflexive care vor fi apoi aplicate în construirea unui modus operandi inovator în IMM-urile europene pe baza standardelor din seria ISO 56000 pentru managementul inovației.

Proiectul TIMS are ca scop:

- Asistarea organizațiilor care au nevoie să extindă sistemul de management al calității existent la sistemul de management al inovației pentru lansarea strategiei competitive.
- Promovarea inovației în IMM-uri ca instrument principal pentru a facilita sustenabilitatea, învățarea pe tot parcursul vieții și adaptarea la schimbări.
- Promovarea rețelelor transnaționale și a schimburilor între întreprinderi și furnizorii VET la nivel european, aplicând teoria pe scena europeană (și nu numai) de afaceri.



Pentru un IMM pot apărea mai multe riscuri care eventual amenință tranziția cu succes a organizației către viitorul său. Acest lucru devine mai intens și mai solicitant atunci când organizația își propune să implementeze sau a implementat deja un Sistem de management al inovației ca parte a guvernancei sale. Riscurile trebuie identificate, analizate, evaluate și tratate în mod corespunzător, totul în timp util.

Analiza nu este legată doar de riscurile „negative”. Prin această analiză, ar putea fi găsite și riscuri „pozitive” care ar putea dezvălui oportunități care să conducă, de exemplu, la noi afaceri, noi piețe, eficiență a costurilor sau procese îmbunătățite de stimulare a eforturilor de inovare.

Acest document va descrie „procesul de management al riscurilor și oportunităților” care urmează să fie inclus în livrabilele proiectului TIMS. Vor fi utilizate concepte din standardele ISO31000 și ISO56000, împreună cu bunele practici de management al riscului de proiect și al schimbărilor, găsite în „Ghidul PMBoK ” și în literatura aferentă.

În cele din urmă, pentru a ajuta grupurile țintă să înceapă să exploreze și să adapteze Registrul de risc/opportunități la mediul lor unic și la proiectele proprii, către un model de afaceri circular, este prezentată o listă indicativă a riscurilor și oportunităților respective.

2. Scop

Scopul acestui document este de a ajuta IMM-urile să înțeleagă și să gestioneze riscurile și oportunitățile legate de afacere, operațiuni și, bineînțeles, de ciclul de viață al managementului inovației.

3. Documente de referință

I. ISO 31000:2018 - *Managementul riscului - Linii directoare*

ISO 31000 este un standard recunoscut la nivel internațional pentru managementul riscurilor, care oferă organizațiilor îndrumări și principii pentru a identifica, evalua și aborda în mod eficient riscurile. Oferă o abordare sistematică a managementului riscului, permițând organizațiilor să ia decizii informate, să îmbunătățească performanța și să sporească reziliența. Utilizarea ISO 31000 poate ajuta organizațiile să crească probabilitatea de a atinge obiectivele, să îmbunătățească identificarea oportunităților și a amenințărilor, respectiv să aloce și să utilizeze eficient resursele pentru diminuarea riscurilor.

II. ISO 22316:2017 *Securitate și reziliență - Reziliență organizațională - Principii și atribute*

Schimbările climatice, crizele economice și tendințele consumatorilor sunt doar câteva dintre capcanele care pot afecta dramatic modul în care o organizație face afaceri și supraviețuiește. Reziliența organizațională este capacitatea unei companii de a absorbi și de a se adapta la acea imprevizibilitate, continuând în același timp să atingă obiectivele pe care trebuie să le atingă.

ISO 22316 oferă un cadru pentru a ajuta organizațiile să-și asigure viitorul afacerii prin crearea unei culturi a rezilienței, să-și îmbunătățească capacitatea de a anticipa și de a răspunde la amenințări și oportunități și a permite organizației să își respecte angajamentele în fața unor schimbări complexe.

III. Familia de standarde ISO 56000 privind managementul inovației

ISO 56000 este standardul internațional pentru managementul inovației . Este un set de proceduri standard de operare pentru toate tipurile de inovații și abordări . Acesta este scris cu structura comună la



nivel înalt a standardelor sistemului de management ISO. Include termeni, instrumente, metode și îndrumări pentru gestionarea interacțiunilor, a proprietății intelectuale, a strategiei și a ideilor. De asemenea, definește vocabularul, conceptele de bază și principiile managementului inovației. Face parte dintr-o familie de standarde concepute pentru a ajuta organizațiile să își facă activitățile de management al inovației clare și fiabile .

Standardele ISO pentru inovare ajută întreprinderile să răspundă eficient la schimbare pentru a maximiza oportunitățile de creștere și dezvoltare, reducând în același timp riscurile asociate. Companiile își pot demonstra capacitatea de a gestiona activitățile de inovare pentru a atinge rezultatele dorite: venituri și profitabilitate crescute, durabilitate și rezistență îmbunătățite, capacitate mai mare de a atrage parteneri, colaboratori și finanțare, precum și satisfacția sporită a clienților.

IV. **PMBOK , Project Management Book of Knowledge de la Project Management Institute, PMI**

PMBOK este un standard global emis de Project Management Institute (www.pmi.org), **un cadru industrial care încorporează bunele practici în managementul proiectelor**, inclusiv Managementul riscurilor în legătură cu Managementului de Proiect și de Program.

4. Definiții

Consecință

O consecință reprezintă rezultatul unui eveniment și impactul acestuia asupra obiectivelor. Consecințele pot fi certe sau incerte și pot avea efecte pozitive sau negative, directe sau indirecte. Ele pot fi exprimate calitativ sau cantitativ. Consecințele au potențialul de a escalada prin efecte în cascadă și cumulative.

Eveniment

Un eveniment se referă la apariția sau schimbarea unui anumit set de circumstanțe. Poate avea una sau mai multe etape, cauze multiple și consecințe diferite. Evenimentele pot include atât evenimente așteptate, cât și pe cele neașteptate și pot acționa ca surse de risc.

Probabilitate

Probabilitatea este șansa ca un anumit lucru să se întâmple. În managementul riscului, probabilitatea se referă la probabilitatea sau frecvența ca un eveniment să se producă într-o anumită perioadă. Poate fi definită, măsurată sau determinată obiectiv / subiectiv, folosind termeni generali sau metode matematice.

Oportunitate

O circumstanță favorabilă sau avantajoasă sau o combinație de circumstanțe. Un eveniment sau o condiție posibilă care are potențialul de a crea un rezultat pozitiv pentru un proiect sau un obiectiv de afaceri dacă acesta este urmărit.

Registrul de oportunitati

Este creat un depozit de documente dinamic pentru a înregistra și a urmări oportunitățile.

Risc rezidual

Orice nivel de risc care rămâne după aplicarea răspunsurilor planificate.

Risc





Riscul se referă la efectul incertitudinii asupra obiectivelor. Aceasta implică abateri de la rezultatele așteptate, care pot fi pozitive sau negative și pot crea oportunități sau amenințări.

Riscurile sunt de obicei exprimate în termeni de surse de risc, evenimente potențiale, consecințe și probabilitatea lor. Obiectivele pot avea diverse aspecte și categorii și pot fi aplicate la diferite niveluri.

Apetit pentru risc

Este nivelul de risc pe care o organizație este pregătită să-l accepte în urmărirea obiectivelor sale, înainte ca acțiunile să fie considerate necesare pentru a reduce riscul. Reprezintă un echilibru între beneficiile potențiale ale inovației și amenințările pe care schimbarea le aduce inevitabil.

Standardul de management al riscului ISO 31000 se referă la apetitul pentru risc ca fiind „cantitatea și tipul de risc pe care o organizație este pregătită să-l urmărească, să-l păstreze sau să-l asume”.

Managementul riscurilor

Managementul riscului cuprinde activități coordonate care vizează conducerea și controlul unei organizații în raport cu riscul. Aceasta implică identificarea, evaluarea și abordarea riscurilor pentru a le atenua în mod eficient impactul și pentru a atinge obiectivele.

Registrul de risc

Un depozit de documente dinamic este creat și actualizat pentru a înregistra rezultatele procesului de management al riscului în timpul proiectului/programului. Astfel, Riscurile sunt înregistrate.

Sursa de risc

O sursă de risc este un element care, fie individual, fie în combinație, are potențialul de a genera risc. Acesta servește ca bază pentru apariția unor evenimente care pot duce la consecințe pozitive sau negative.

Părțile interesate

În afaceri, o parte interesată este orice persoană, organizație, grup sau parte care are un interes sau o miză într-o organizație și în rezultatele acțiunilor acesteia.

Părțile interesate pot fi clasificate ca interne sau externe în raport cu organizația. Părțile interesate interne sunt persoane fizice care au o relație directă cu compania, precum angajații, proprietarii sau investitorii, iar interesul lor pentru organizație provine din această relație directă.

Pe de altă parte, părțile interesate externe nu sunt direct implicate în operațiunile de zi cu zi ale firmei, ci sunt afectate într-un fel de acțiunile și rezultatele firmei. Părțile interesate externe includ entități precum furnizorii, creditorii și diverse grupuri publice.

5. Managementul riscului și proces

Pentru a evita confuziile, din acest moment -cu excepția cazului în care se menționează altfel- acest document și terminologia respectivă se vor concentra pe Riscuri. Cu toate acestea, ar trebui să fie relativ simplu pentru cursantul dedicat să adapteze procesul și **să se concentreze și asupra oportunităților**, nu doar asupra riscurilor.

Procesul de management al riscului ar trebui să fie strâns asociat cu managementul și luarea deciziilor organizației și ar trebui să fie integrat în structura, funcțiile și procesele organizației. Poate fi implementat la diferite niveluri, cum ar fi nivel strategic, operațional, programatic sau de proiect. **Și, desigur, ca parte integrantă a ciclului de viață al managementului inovării.**

În cadrul unei organizații, pot fi adoptate multiple aplicații ale procesului de management al riscului, concepute pentru a atinge obiectivele și aliniate cu contextul specific extern și, respective, intern în care sunt aplicate. În

tim ce procesul de management al riscului este de obicei prezentat ca o abordare secvențială, în practică este un proces continuu care permite îmbunătățiri și ajustări continue.

Mai jos este un flux tipic pentru un management al riscului eficient . Procesul de management al riscului are patru (4) faze care cuprind șapte (7) pași.

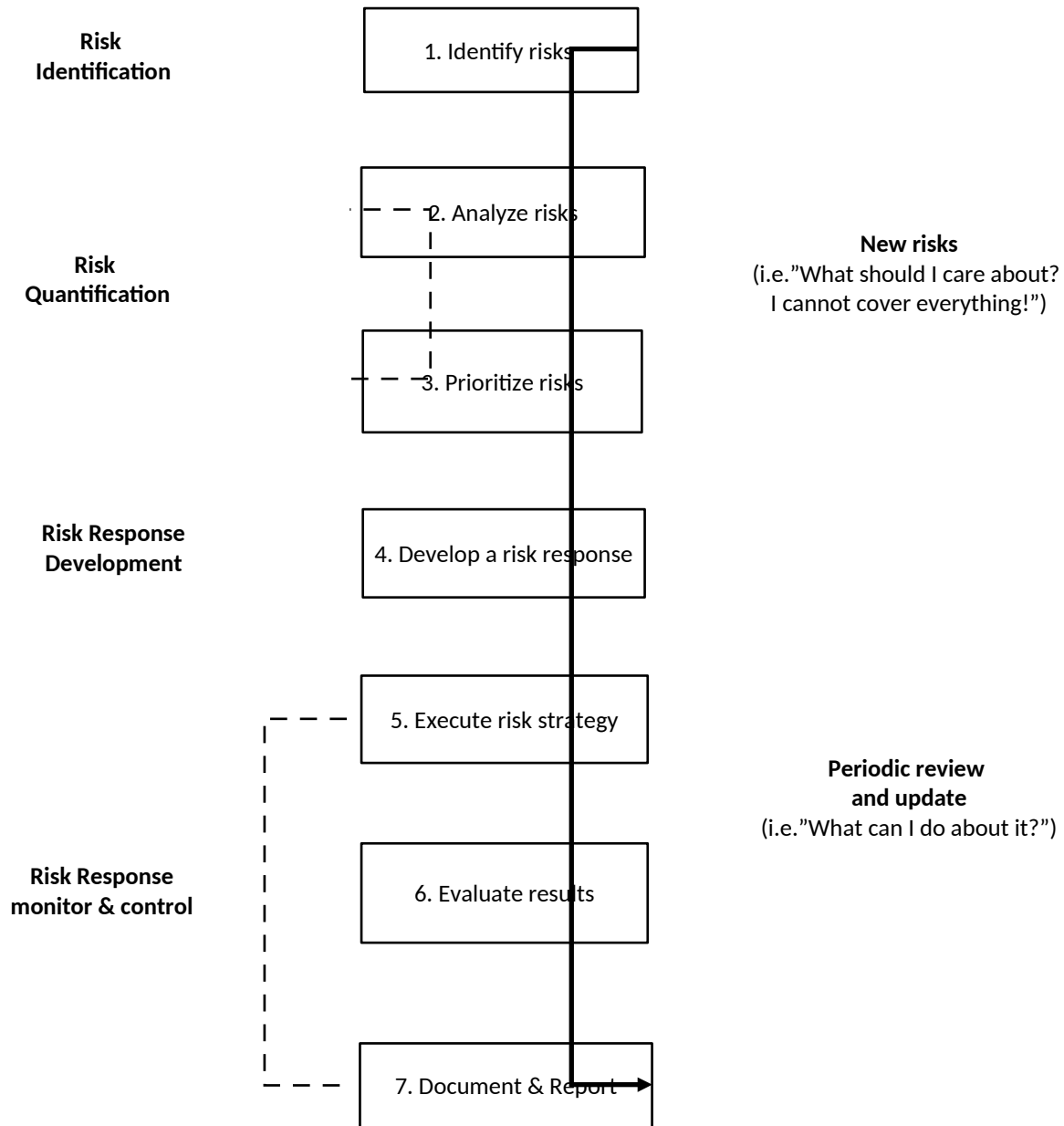


Figura 1. Procesul de management al riscului

Pe parcursul procesului de management al riscului, trebuie luată în considerare natura dinamică și în continuă schimbare a comportamentului și culturii umane.

5.1 Identificarea riscurilor

Primul pas în managementul riscului este identificarea riscurilor și amenințărilor care ar putea submina inițiativa noastră cheie sau proiectul nostru de management al inovației .

Pentru a identifica eficient riscurile, toate activitățile și factorii de relevanță pentru proiectul (interni sau externi) vor fi analizați în ceea ce privește riscurile și amenințărilor care pot avea un impact negativ asupra proiectului. Identificarea riscurilor ar trebui efectuată nu numai în timpul planificării proiectului, ci în mod continuu pe parcursul ciclului de viață al proiectului.

Trebuie identificate atât riscurile interne, cât și cele externe:

- **interne** - pot fi controlate sau influențate de echipa de proiect sau de planificare, cum ar fi alocarea resurselor și disponibilitatea, programul și estimările costurilor, tipul de contract.
- **externe** - sunt acele riscuri dincolo de controlul influenței proiectului sau echipei de planificare, cum ar fi deciziile clienților, schimbările de piață sau acțiunile guvernamentale.

Eficacitatea întregului proces de management al riscului este la fel de importantă precum calitatea și specificitatea declarațiilor evenimentului care constituie o amenințare.

Următoarele sunt două (2) formate generale recomandate pentru declarațiile de amenințare, fie pentru riscuri, fie pentru oportunități:

- „ _____ poate apărea în timpul _____ provocând astfel un impact asupra _____ ”.
- „Dacă are loc _____, atunci va avea loc un impact asupra _____ ”.

Exemplu de categorii de risc:

- organizatoric
- financiar (inclusiv rate de schimb, inflație, impozitare, concurență)
- Politic
- Juridic și reglementare (inclusiv acordarea de licențe, ambiguitatea contractului, procese)
- Social (inclusiv interes public)
- De mediu
- Tehnic și de cunoștințe (inclusiv maturitate tehnologică, complexitate, personalizări)
- Lanț de aprovizionare
- De interes public
- Riscuri naturale
- Schimbările pieței

Cele mai comune instrumente și tehnici utilizate pentru identificarea riscurilor sunt următoarele:

- Interviuri cu experți
- Brainstorming
- Tehnica Delphi
- Tehnica grupului nominal (NGT)

- Metoda Crawford Slip
- Metoda proporției
- Analiza SWOT
- liste de verificare, chestionare și șabloane existente (bazate pe lecțiile învățate și pe ideea că niciun proiect nou nu reprezintă, în fapt, un set complet nou de riscuri)

Amenințări indicative care pot fi descoperite în legătură cu proiectul specific:

- Factori externi (pandemie) care afectează comunicarea
- Implicarea sau performanța scăzută a partenerilor potențiali
- Retragera partenerului
- Conflicte între parteneri
- Probleme de calitate
- Întârzieri (plan de proiect/risc calendar)
- Abateri bugetare

Toate riscurile (și oportunitățile) descoperite pe parcursul ciclului de viață al proiectului de către membrii participanți ar trebui să fie înregistrate în Registrul de riscuri (oportunități) de proiect, unde fiecare risc este analizat și evaluat amănunțit.

Registrul de risc

Următorul pas în cadrul identificării riscurilor este crearea unui registru de risc - un formular care să documenteze riscurile identificate.

Informațiile pot include (atât pentru riscuri, cât și pentru oportunități):

- ID de risc/opportunitate
- Categorie
- Proiect (opțional)
- Proprietar/purtător de risc/opportunitate (persoană responsabilă cu gestionarea oportunității)
- Situația evenimentului de risc / oportunitate (descriere risc / oportunitate)
- Probabilitate
- Impact/beneficiu
- Scorul de risc / oportunitate (probabilitate * impact)
- Clasament/prioritate
- Răspuns - tratament (ar putea conține referințe la documente separate ale planului, controlului sau măsurilor)
- Scorul de risc rezidual/opportunitate după tratament (actualizat după fiecare implementare a unei strategii de răspuns)

Formularul de mai jos poate fi folosit. Acest formular se numește Registrul de riscuri și este utilizat pentru a documenta și urmări riscurile potențiale de afaceri identificate, probabilitatea, impactul și severitatea fiecărui risc și, respectiv, acțiunile propuse și selectate pentru a aborda (minimiza/atenua) riscurile.

procesele, cine va fi responsabil, când vor fi finalizate și cum vor fi monitorizate, măsurate, evaluate, protejate, comunicate și documentate etc.

Categoria de risc: **financiar**

- Costuri de investiții inițiale ridicate (de exemplu, pentru echipamente și procese pentru produse noi, inovație „verde”)
- Costuri de operare mai mari pentru modelele de afaceri (de exemplu, colectarea, sortarea și reciclarea deșeurilor)
- Acces dificil la capital operațional și/sau investițional (de exemplu, când vine vorba de finanțarea bancară, IMM-urile - și în special întreprinderile mici foarte tinere - se confruntă cu dificultăți în obținerea garanțiilor cerute de bănci, care consideră adesea finanțarea IMM-urilor o afacere riscantă)
- Riscuri privind fluxurile de numerar (de exemplu, fluxurile de numerar întârziate ca urmare a modelelor de plată pe utilizare)
- IMM-urile pot neglija posibilele câștiguri financiare din îmbunătățirea eficienței resurselor, adoptarea inteligenței artificiale, aplicarea inovațiilor și, de asemenea, să considere că practicile de eficiență a resurselor sunt costisitoare pentru afacerea lor.

Categoria de risc: **Politic**

- Reglementări insuficiente pentru economia verde și sustenabilitate, care nu acoperă toate sectoarele industriale/IMM
- Lipsa agențiilor guvernamentale care să ajute IMM-urile în tranziția către economia circulară sau digitalizare

Categoria de risc: **juridic**

- Inflexibilitatea cadrului legislativ național și al UE și rezistența în ceea ce privește schimbarea/adaptarea la inteligența artificială, managementul energiei, economia circulară și sustenabilitate, cerințele existente și emergente
- Garanție, întreținere/suport și/sau preluare a obligațiilor contractuale și de reglementare și, în general, responsabilitățile în caz de defectiune
- Majoritatea instrumentelor pentru inovare și managementul mediului (cum ar fi Schema europeană de management ecologic și audit - EMAS) sunt produse pentru companii mai mari, fără a ține cont de specificul sectorului IMM-urilor
- Lipsa de claritate cu privire la mai multe concepte ale legislației UE (cum ar fi responsabilitatea producătorului, calitatea colectării separate și definițiile de reciclare, reutilizare și valorificare)

Categoria de risc: **Social**

- Risc pentru sănătatea publică (prin utilizarea materialelor reciclate sau reutilizarea materiilor prime)
- Mulți consumatori sunt încă concentrați pe confort și produse cu preț scăzut
- Mulți consumatori consideră produsele remanufacturate ca fiind de calitate scăzută
- Inovațiile aplicate pot fi prea timpurii pentru ca societatea să le accepte
- Modificări ale bazei de consumatori, percepției și comportamentului (inclusiv modă și stil de viață)

Categoria de risc: **Mediu**

- Clienții sunt mai puțin sensibili la produsele care pot fi manipulate cu ușurință după utilizare.
- „Eco-alfabetizare” scăzută pentru multe IMM-uri
- Creșterea substanțială a sarcinilor administrative care decurg din legislația de mediu

- IMM-urilor le lipsesc cunoștințele și capacitățile specifice de a se conforma cu cerințele necesare de management al energiei și de mediu (ca urmare, se bazează adesea pe consultanți externi la un cost suplimentar)

Categoria de risc: **Tehnic și cunoștințe**

- Utilizarea tehnologiilor experimentale
- Profesioniștilor le lipsește conștientizarea, cunoașterea și înțelegerea inovației, durabilității, economiei verzi și economiei circulare
- Majoritatea produselor nu sunt proiectate pentru dezasamblare (de exemplu, clădiri)
- Multe IMM-uri nu au capacitatea tehnică de a identifica, evalua și implementa opțiuni tehnice mai avansate care le-ar permite să-și reducă impactul asupra mediului în timp ce realizează economii de costuri
- Lipsa de informații (unele IMM-uri nici măcar nu știu că modelele circulare de afaceri sunt disponibile și ar putea fi benefice)

Categoria de risc: **Lanțul de aprovizionare**

- Un număr limitat de furnizori care oferă materiale circulare
- Incertitudinea calității și volumului fluxurilor de returnare față de investițiile în inovare, managementul energiei etc
- Absența suportului de rețea, atât din partea clienților, cât și a furnizorilor, pentru a aplica presiuni în direcția achizițiilor ecologice și/sau extinderii ciclului de viață a produselor
- Industria este încă în mare măsură atașată de modelul liniar (rezultatul fiind, de exemplu, că managementul nu investește pentru a promova eficiența resurselor sau o mai bună gestionare a deșeurilor, ci investește într-o nouă campanie de marketing)
- Lanțurile de aprovizionare cu buclă închisă și buclă inversă ar putea crește costul logisticii, transportului și energiei
- IMM-urile, datorită dimensiunii reduse și puterii lor de negociere, au o influență redusă asupra angajării furnizorilor lor în activități de economie durabilă și ecologică.
- Furnizorii sunt reticenți în a promova un lanț de aprovizionare mai ecologic din cauza costurilor potențiale care le-ar putea afecta competitivitatea

Oportunități indicative

Categoria de oportunitate: **Social**

- Relații îmbunătățite între societățile locale și IMM-uri
- Oportunități de angajare din businessul verde, sustenabilitate și management energetic
- Oportunități de angajare pentru absolvenți de design și profesioniști cu experiență în domeniul economiei circulare

Categoria de oportunitate: **Financiar/economic**

- Productivitatea resurselor, reducerea costurilor materialelor și creșterea veniturilor din vânzările de deșeuri
- Eliminarea volatilității prețurilor materiilor prime determinată de cerere și riscul de aprovizionare (îmbunătățind astfel securitatea aprovizionării cu materii prime)
- Avantaj reputațional
- Creșterea veniturilor și a cotei de piață datorită creșterii competitivității
- Gestionarea deșeurilor ar putea debloca noi oportunități de afaceri



Categoria de oportunitate: **Mediu**

- Conservarea resurselor naturale (în special a resurselor neregenerabile, cum ar fi apa, combustibilii fosiliși mineralele)
- Impactul redus asupra mediului (prin energie și materiale eficiente și mai puține deversări de apă, evitarea materialelor toxice, ciclul de viață extins al depozitelor de gunoi și recuperarea ecosistemului local)
- Protejarea sănătății umane și a biodiversității

Categoria de oportunitate: **Tehnologie**

- Eficiența resurselor și minimizarea deșeurilor (prin creșterea inovației și adoptarea de tehnologii mai curate)
- Asistență în industrializare prin simbioză industrială (adică schimbul de deșeuri între două sau mai multe companii)

5.2 Cuantificarea riscului (analiza și prioritizarea)

După parcurgerea pasului anterior, mai multe informații trebuie colectate în documentul Registrul riscurilor.

Cu toate acestea, privită dintr-o perspectivă de management, această listă brută de riscuri nu presupune o diferențiere în ceea ce privește preocupările și cerințele companiei. Nu reușește să ofere managementului o înțelegere cuprinzătoare a următoarelor:

- Care riscuri sunt semnificative și care nu sunt.
- Care riscuri necesită atenție imediată și care ar putea fi trecute cu vederea.
- Care riscuri sunt urgente și care pot fi abordate ulterior.

Fără răspunsuri la aceste întrebări, devine dificil să fie luate decizii informate cu privire la riscuri.

Ar trebui să prioritizăm și să ne concentrăm pe primele zece riscuri sau numai pe cele considerate cele mai importante? Ce se întâmplă dacă compania nu are resursele necesare pentru a aborda toate riscurile enumerate?

Este important să găsim o modalitate de cuantificare și prioritizare a riscurilor, astfel încât fiecare angajator, manager sau expert/consultant în riscuri să poată începe să lucreze la cele mai importante aspect fără a pierde timp, bani și resurse pe cele care au o importanță secundară.

Pentru a face acest lucru (Cuantificare și prioritizare) este necesară calcularea și evaluarea a doi factori pentru fiecare dintre riscuri. Acești factori sunt probabilitatea (probabilitatea) și impactul (consecințele).

A. Probabilitatea (probabilitatea) unui risc este direct legată de probabilitatea de apariție a riscului.

Scopul nostru este de a prioritiza riscurile, astfel încât să putem decide de care să ne ocupăm mai întâi.

În scopul activității noastre, este suficient - și aplicabil în aproape toate cazurile - să folosim simțul comun și înțelegerea mediului de afaceri împreună cu abordarea simplă prezentată mai jos.

În contextul unei ierarhii tipice de risc, este suficient să se definească și să se utilizeze o scală de probabilitate folosind o scală de 3, 4 sau 5 trepte (sau mai multe).

SCALĂ	PROBABILITATEA SĂ SE INTAMPLA ¹
-------	--

¹Puteți modifica numărul de ani și procentele în funcție de nevoile dvs., datele prezentate în acest exemplu sunt doar în scop de prezentare.

1	Puțin probabil	mai puțin de 7% Nu s-a întâmplat niciodată sau se poate întâmpla o dată la 15 până la 20 de ani
2	Moderat	Între 8% și 40% Se așteaptă să se întâmple o dată la 6-15 ani
3	Probabil	Între 41% și 80% Se așteaptă să se întâmple o dată la 1-5 ani
4	Aproape sigur	Mai mult de 80% Se așteaptă să se întâmple de mai multe ori în fiecare an

Matricea de evaluare a probabilității (probabilității).

Nivelurile pentru calcularea probabilității (probabilității) riscului ca în exemplul nostru de mai sus sunt:

Puțin probabil : un eveniment de risc nu este foarte probabil să apară sau poate apărea rar

Moderat : se poate întâmpla un eveniment de risc

Probabil : un eveniment de risc are o probabilitate mare de a se produce

Aproape sigur : un fenomen de risc comun

B. Impactul (Consecințele) se referă la impactul/consecințele estimate pe care un risc le poate avea asupra afacerii atunci când are loc .

Risc (impact negativ)		
SCALĂ	IMPACT (CONSECINȚE) ²	
1	Nesemnificativ	<u>Sănătate și siguranță</u> : niciuna <u>Financiar</u> : pierdere < 500 € <u>Operațional</u> : întreruperea operațiunilor mai puțin de 1 zi <u>Reputație</u> : fără impact <u>Reglementare/Juridice</u> : niciuna
2	Minor	<u>Sănătate și siguranță</u> : tratament de prim ajutor <u>Financiar</u> : pierdere între 500 € și 2.500 € <u>Operațional</u> : întreruperea operațiunilor 1 până la 2 zile <u>Reputație</u> : puțini clienți nemulțumiți <u>Reglementare/Juridice</u> : nerespectare minoră a cerințelor de reglementare

²Toate cifrele și estimările pot fi modificate.

Risc (impact negativ)	
SCALĂ	IMPACT (CONSECINȚE)
3	Major
4	Severă

SCALA IMPACTULUI RISURILOR (OPORTUNITĂȚI) POZITIVE	
SCALĂ	IMPACT (CONSECINȚE) ³
1	Nesemnificativ
2	Minor

³Toate cifrele și estimările pot fi modificate.

SCALA IMPACTULUI RISCURILOR (OPPORTUNITĂȚI) POZITIVE	
SCALĂ	IMPACT (CONSECINȚE)
3	Major
4	Severă

Figura 4. Criterii de evaluare a impactului

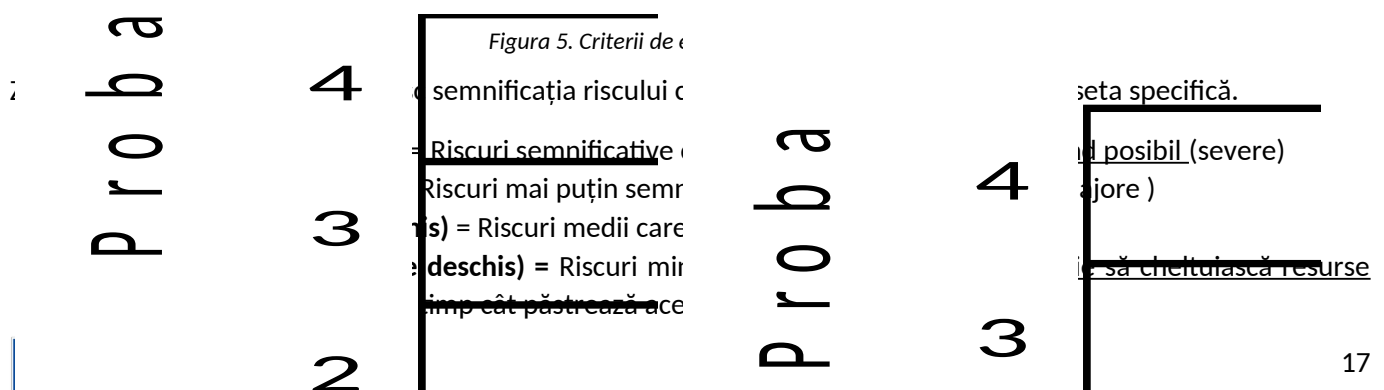
C. **Scorul de risc**, cuantificarea unui risc prin producerea unei valori adăugate care oferă o perspectivă asupra „dimensiunii” riscului, în termeni de Probabilitate și Impact, respectiv în raport cu amploarea acestor valori.

Aceasta se calculează înmulțind scorul de probabilitate cu scorul Impact:

Scorul de risc = Probabilitate (probabilitate) x Impact (consecințe):

Risk Matrix este un „sistem de tip semafor” în stil grilă, care este utilizat pentru a ajuta la vizualizarea evaluării riscurilor identificate. Culoarele sunt folosite sub formă de semafoare pentru a diferenția severitatea riscurilor și pentru a ajuta la îmbunătățirea lucrului în ceea ce privește prioritizarea riscurilor: scala începe de la **verde** (riscurile cele mai puțin severe) și se termină la **roșu**, care colorează cele mai grave riscuri. Din nivelurile 1-4 identificate mai sus.

Iată o matrice de risc, precum și o matrice de oportunități.



Este clar că lista de mai sus definește prioritatea riscurilor în raport cu urgența și importanța acționării.

Privind Matricea, înțelegem că cele mai importante riscuri sunt cele care au **atât probabilitate mare, cât și impact ridicat, prin urmare se află în colțul din dreapta sus al matricei.**

Iată un exemplu de trei Riscuri (Risc 1, Risc 2 și Risc 3) care au fost analizate și cuantificate.

Risk ID	Category	Project	Risk Owner	Risk / threat event statement	Probability	Impact	Risk Score	Ranking / Priority	Response - treatment	Residual Risk score
or Opportunity ID		(optional)	Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity)	Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description)	Or Likelihood	Or Consequences	Probability * Impact	Priority to handle		
R-01	Financial		Finance Dept	Risk 1	2	4	8	2nd		
R-02	Operational		Logistics Dept	Risk 2	1	3	3	3rd		
R-03	Reputational		Marketing Dept	Risk 3	4	3	12	1st		

Figura 6. Registrul riscuri și oportunități

5.3 Elaborarea unui răspuns la risc și executarea strategiei de risc.

Pe baza prioritizării care a avut loc în pasul anterior, trebuie apoi să mergem mai departe și să decidem asupra măsurilor de implementare necesare pentru a ne asigura că vom minimiza riscul (adică să îi reducem Probabilitatea și/sau Impactul și, prin urmare, să îi reducem scorul de risc și impactul general pe care îl poate avea asupra organizației).

Există 4 tipuri de răspuns:

- I. **Evitarea riscului** : (înlăturarea completă) prin hotărârea de a nu începe sau a nu continua activitatea care dă naștere riscului specific;

Evitarea riscului este uneori adoptată atunci când o activitate sau o situație implică un nivel ridicat de risc care nu poate fi tratat în mod adecvat la un nivel acceptabil printr-o altă abordare.

Riscul ar putea fi prea mare față de potențialele beneficii pentru companie asociate cu activitatea/situația, precum și costurile unei soluții de atenuare a riscurilor ar putea fi, de asemenea, prea mari pentru a fi accesibile sau pentru a echilibra beneficiile.

- II. **Atenuarea riscului** : Prin alegerea acestui răspuns de management al riscului, este posibil să se reducă probabilitatea unui risc sau să se minimizeze impactul acestuia, dacă apare.

Prin aplicarea acestei strategii unei anumite amenințări, devine vitală implementarea uneia sau mai multor măsuri de control care modifică nivelul general de risc.

Aceste controale pot lua diferite forme, cum ar fi politici, proceduri, practici, măsuri tehnice, dispozitive și alte acțiuni care reduc riscul general.

- III. **Transferul riscului** : O strategie de transfer al riscului implică trecerea totală sau parțială a riscului într-un alt loc sau parte. Deși probabilitatea evenimentului rămâne neschimbată sau neafectată, această abordare minimizează impactul asupra organizației.

Transferul riscului este cumva o formă de strategie de diminuare a riscului. Transferul se face de obicei sub forma:

(a) acoperire de asigurare în cazurile de riscuri de impact mare, astfel încât să primiți înapoi suma bănească aferentă valorii distrugerii/pierderii spațiilor, bunurilor, echipamentelor, profiturilor, sănătății etc., inclusiv riscurile de răspundere juridică;

(b) subcontractarea sau externalizarea unui proiect sau a unei activități (de obicei secundară obiectivelor de afaceri) sau a unui serviciu către o terță parte.

IV. **Acceptarea riscului:** recunoașterea riscului și disponibilitatea acceptării consecințele, dacă se întâmplă. Există două moduri de a aborda acest lucru:

- Acceptare pasivă: Luarea unei decizii conștiente de a nu lua nicio măsură ca răspuns la risc.
- Acceptare activă: Elaborarea unui plan de dezastru și implementarea lui în cazul în care se produce evenimentul de risc.

Pe baza celor de mai sus, sunt decise și implementate o serie de măsuri și controale, care au ca rezultat diminuarea expunerii organizației (sau a proiectului) la riscuri existente

În exemplul nostru, imaginea ar putea fi:

Risk ID	Category	Project	Risk Owner	Risk / threat event statement	Probability	Impact	Risk Score	Ranking / Priority	Response - treatment	Residual Risk score
or Opportunity ID		(optional)	Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity)	Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description)	Or Likelihood	Or Consequences	Probability * Impact	Priority to handle	(could contain references to separate plan documents, control or measures)	Or Opportunity score (updated after every implementation of a response treatment)
R-01	Financial		Finance Dept	Risk 1	2	4	8	2nd	Deployment of measure 1 and measure 2 that change the Impact to 2 while probability remains 2	4
R-02	Operational		Logistics Dept	Risk 2	1	3	3	3rd	No measures taken	3
R-03	Reputational		Marketing Dept	Risk 3	4	3	12	1st	Deployment of measure 3 and measure 4 that change the Probability to 3 and the Impact to 2	6

Figura 6. Registrul de risc cu tratamente de risc.

Putem vedea clar expunerea la risc rezidual a organizației ca fiind semnificativ mai mică (vezi ultima coloană de mai sus) odată ce măsurile decise au fost implementate.

5.4 Exemple de riscuri și posibile planuri de tratament

Am dezvoltat câteva exemple de riscuri cu posibil tratament abordat, având în vedere tehnicile de mai sus.

Veți observa, de asemenea, că „Accept” ca opțiune de tratament al riscului este discutată la sfârșitul exemplilor.

Risc Categorie	Risc	Planuri posibile de tratament	
Operațional	Programe de instruire neadecvate și capacități operaționale inefficiente	Atenuare	Oferirea programelor de formare specializate și configurarea sistemelor de asistență pentru a ajuta angajații în rolurile lor.
		Transfer	Explorarea posibilității de a externaliza unele funcții de instruire și suport către furnizori externi de servicii sau parteneriate cu organizații specializate în managementul inovației.
		Evitare	Alocarea programelor specifice de formare pentru inovare, care să fie unite în întreaga responsabilitate și formare în timp a unui nou angajat.
	Impact în productivitate și eficiență	Atenuare	Comunicarea și coordonarea regulată vor fi cruciale pentru a menține productivitatea și eficiența.
		Transfer	Implicarea și crearea de grupuri relevante din rândul angajaților și părților interesate în procesul de integrare sau adaptare a proceselor de lucru cu standardele de inovare.
		Evitare	Alocarea sarcinilor de grup care îi ajută pe angajați să lucreze împreună
	Dificultate în executarea proiectelor de inovare la timp	Atenuare	Utilizarea metodologiilor de dezvoltare agilă și urmărirea îndeaproape a progresului.
		Transfer	Externalizarea unei părți sau a tot proiectului de inovare către un furnizor terță parte.
		Evitare	Planificarea cu atenție a proiectelor de inovație.
Financiar	Dificultate în executarea proiectelor de inovare în limita bugetului	Atenuare	Elaborarea unui buget pentru inovare și urmărirea cu atenție a cheltuielilor
		Transfer	Externalizarea unei părți sau a tot proiectului de inovare către un furnizor terță parte cu un preț stabilit.
		Evitare	Bugetarea cu atenție a proiectelor de inovație.
	Pierderi financiare datorate proceselor de răspundere pentru produse sau altor aspectele legale legate	Atenuare	Obținerea unei asigurări adecvate de răspundere pentru produse.
		Transfer	Transferarea riscului pierderilor financiare din cauza proceselor de răspundere pentru produse către o companie de asigurări.

Risc Categorie	Risc	Planuri posibile de tratament	
		Evitare	Evitarea dezvoltării sau vinderii produselor /proiectelor inovatoare care sunt în mod inerent riscante.
Legal	Nerespectarea legilor și reglementărilor aplicabile legate de inovare, cum ar fi legile privind proprietatea intelectuală, legile privind confidențialitatea datelor și legile de mediu.	Atenuare	Examinarea și actualizarea frecventă a politicilor, practicilor și procedurilor pentru a se alinia la cerințele legale.
		Transfer	Cooperarea cu consilierul juridic specializat în dreptul inovării pentru a asigura conformitatea deplină cu legile și reglementările legate de inovare.
		Evitare	Lucrul cu consilieri specialiști în inovare și supravegherea tuturor documentelor legale, echipamentelor și unităților de construcție pentru o mai mare siguranță.
	Neobținerea permiselor sau licențelor necesare.	Atenuare	Instruirea personalului din HR și a managerilor practicilor de documentare adecvate pentru a asigura expertiza și cunoștințele ca răspuns la întrebările juridice.
		Transfer	Interacționarea cu furnizori de servicii terți care pot îndeplini sarcina.
		Evitare	Lucrul cu consilieri specialiști în inovare și supravegherea tuturor documentelor legale pentru o mai mare siguranță.
Strategic	Eșecul identificării și prioritizării oportunităților de inovare	Atenuare	Investiții în cercetarea pieței și în inteligența competitivă.
		Transfer	Colaborarea cu experți externi în inovare.
		Evitare	Dezvoltarea unui proces sistematic pentru identificarea și prioritizarea oportunităților de inovare.
Reputațional	Reacția publică împotriva unei inovații care este percepută ca fiind dăunătoare societății sau mediului.	Atenuare	Efectuarea evaluării amănunțite de impact asupra societății și asupra mediului înainte de a dezvolta și a lansa noi produse sau servicii.
		Transfer	Înființarea unui organism de supraveghere terță parte pentru a revizui inovația și a sfătui compania despre cum să minimizeze impactul său negativ.
		Evitare	Concentrarea pe piețele în care există un sprijin public puternic pentru inovație.
	Potențial boicot sau prejudiciu reputațional pe platformele de social media	Atenuare	Asigurarea unui proces pentru ca utilizatorii să facă apel la deciziile de eliminare a conținutului.
		Transfer	Colaborarea cu organizații terțe pentru a ajuta la moderarea conținutului.

Risc Categorie	Risc	Planuri posibile de tratament	
		Evitare	Evitarea dezvoltării de caracteristici care ar putea duce la boicotare sau daune aduse reputației.

Risc Categorie	Risc	Planuri de tratament posibile	
oate categoriile	Programe de instruire neadecvate și capacități operaționale neadecvate	Atenuare	Dezvoltarea programelor de formare specializate și configurarea sistemelor de asistență pentru a ajuta angajații în rolurile lor.
		Transfer	Explorarea posibilității de a externaliza unele funcții de instruire și suport către furnizori externi de servicii sau parteneriate cu organizații specializate în managementul inovației.
		Evitare	Alocarea programelor specifice de formare pentru inovare, care să fie legate de întreaga responsabilitate și formare în timp a unui nou angajat.

Risc	Metoda de răspuns la strategie	Ațiuni posibile
Fiecare categorie de risc	Acceptare	<ul style="list-style-type: none"> Acceptare pasivă: Aceasta înseamnă că riscurile sunt recunoscute, dar compania nu face nimic pentru a minimiza cauza sau efectele. Acceptare activă: organizația a identificat amenințările care ar putea fi în domeniul operațional, financiar, reputațional, juridic și a creat un plan de dezastru sau de urgență pentru a face față acestor riscuri la timp. <p>Un plan de reziliență include toate amenințările netratate cu care se poate confrunta o companie și oferă soluții și acțiuni rapide pentru fiecare dintre ele.</p>

5.4 Evaluarea rezultatelor și raportare

Evaluarea planului de acțiune implementat inițial

Odată implementat planul de acțiune, este necesară o evaluare pentru a se asigura că reducerea riscului, așa cum a fost decisă și implementată, a fost eficientă, iar riscul rămâne în limitele acceptabile. Dacă se identifică lacune sau o deficiență în evaluarea generală și implementare, sunt necesari pași și acțiuni suplimentare pe care organizația le poate urma.

Câțiva pași tipici ai acestei evaluări și deciziile aferente sunt enumerați mai jos:



Figura 7. Acțiuni după evaluarea riscului

În cele din urmă, Registrul de risc actualizat este menținut pentru a se asigura că riscurile sunt documentate și monitorizate după cum este necesar.

5.6 Monitorizarea și controlul riscurilor

Aceasta reprezintă etapa finală a unui proces de management eficient al riscului în cadrul unei organizații.

Pe parcursul acestui proces, este important să mențineți o comunicare frecventă cu organizația dumneavoastră și cu alte părți interesate care pot fi afectate de riscuri.

Organizația trebuie să stabilească o abordare sistematică pentru monitorizarea și revizuirea strategiei sale de management al riscului. Acest lucru este necesar deoarece riscurile sunt în continuă evoluție. Strategia de management al riscului ar trebui inclusă într-un document care va fi actualizat în mod regulat pentru a reflecta schimbările care afectează afacerea. Vor apărea noi riscuri, în timp ce riscurile existente pot scădea sau se pot intensifica.

Aceste modificări pot rezulta din schimbări organizaționale interne, precum și din factori externi care nu pot fi controlați.

Pentru a asigura monitorizarea și revizuirea eficientă a strategiei de management al riscului, există mai multe metode relevante care pot fi utilizate în funcție de riscul cu care se confruntă compania.

Ometodologie pas cu pas de monitorizare și revizuire a riscurilor :

- a) Mențineți un fișier cuprinzător și ușor accesibil de documentație a proiectului, cu accent deosebit pe Registrul de risc. Asigurați-vă că planurile de urgență și de recuperare sunt disponibile în punctele și locațiile stabilite pentru acces rapid în cazul unui dezastru.
- b) Oferiți informații și instruire adecvate întregului personal cu privire la soluțiile și controalele implementate. Programați sesiuni regulate de instruire, cel puțin o dată sau de două ori pe an, pentru a crește gradul de conștientizare și pentru a împărtăși cunoștințele necesare persoanelor responsabile.

Definiți în mod clar rolurile și responsabilitățile prezentate în măsurile și controalele selectate, asigurându-vă că acestea sunt respectatecu sârguință de către personal.

- c) Promovați o cultură a conștientizării riscurilor în operațiunile de zi cu zi ale companiei dvs. Este important să-i încurajați pe toți angajații să abordeze fiecare nou proces, acțiune sau decizie din perspectiva managementului riscului. Succesul final ar fi includerea managementului riscului ca standard în toate procesele de luare a deciziilor.
- d) Repetarea anuală a ciclului de management al riscului, actualizarea Registrului de riscuri, îmbunătățirea evaluărilor riscurilor prin implementarea de noi măsuri și controale, pregătirea planurilor și îmbunătățirea rezilienței generale. Cu fiecare repetare, procesul va deveni mai fluid și mai eficient, ceea ce duce la o mai mare reziliență pentru companie.
- e) Stabiliți un proces regulat de revizuire, cum ar fi trimestrial sau semestrial, pentru a evalua eficiența soluțiilor implementate - practici, măsuri și controale. Monitorizați schimbările din mediul de afaceri intern și extern, identificați riscurile emergente și revizuiți tratamentul și prioritățile de risc în consecință. Actualizați Registrul de riscuri și abordați riscurile noi sau modificate, după cum este necesar.
- f) Efectuați exerciții anuale pentru planul de urgență, asigurându-vă că acestea rămân actualizate și permițând echipelor dvs. să recupereze în mod eficient sistemele, operațiunile și serviciile conform planificării. Confirmați că personalul implicat în exerciții își înțelege rolurile și responsabilitățile așa cum sunt definite în planuri și poate răspunde eficient atunci când este necesar.
- g) Mențineți un fișier pentru a înregistra evenimentele adverse (inclusiv posibilele nereușite), schimbările, tendințele, succesele și eșecurile. Analizați aceste minusuri pentru a învăța din eșecurile și incidentele cu efect negativ și pentru a îmbunătăți reziliența companiei prin consolidarea măsurilor existente sau implementarea altelora noi.

6. Managementul Oportunităților

6.1 Câmpurile și identificarea oportunităților

De-a lungul ciclului de viață al proiectului sau al afacerii, pot fi identificate oportunități care conduc la economii semnificative de timp și costuri. Cu toate acestea, dacă aceste oportunități nu sunt detectate, ele pot fi pierdute complet. Prin urmare, gestionarea riscurilor pozitive ar trebui să primească o atenție considerabilă.

Procesul de identificare a oportunităților nu este menit să dezvăluie fiecare situație favorabilă posibilă care s-ar putea întâmpla. În schimb, se concentrează pe identificarea evenimentelor majore cu o probabilitate realistă de a se întâmpla, inclusiv a celor cu o probabilitate redusă de incidență.

Există trei moduri diferite și independente de a identifica o oportunitate:

Observarea tendințelor

Antreprenorii pot obține conștientizarea tendințelor de dezvoltare prin două metode: studiu și observare amănunțită sau obținând predicții personalizate și analize de piață de la firme de cercetare independente. Aceste tendințe pot exista în domeniul economic, social, tehnologic, politic sau de reglementare.

Rezolvarea unei probleme

Uneori, identificarea oportunităților duce la identificarea unei probleme și la conceperea unei soluții. Aceste probleme pot fi identificate prin observarea tendințelor, dar pot apărea și prin mijloace mai simple, precum intuiția, norocul sau șansa. Unele idei de afaceri provin în mod clar din dorința de a aborda o anumită problemă. În acest caz, ne interesează evoluția și noile idei de afaceri prin intermediul angajaților.

Descoperirea lacunelor de pe piață

Aceste lacune există atunci când un produs sau serviciu este necesar pentru un anumit grup de oameni, dar dimensiunea pieței nu este suficient de mare pentru a atrage atenția marilor distribuitori sau producători.

Întrebarea în această etapă este „Care sunt schimbările și oportunitățile potențiale?”. Oportunitatea poate fi „contorizată” după nivelul de importanță pe care îl are pentru companie și procentul de probabilitate să se întâmple.

Ca și Registrul de risc anterior, trebuie creat un Registru de risc pozitiv cu numărul de oportunități, cauzele, categoria riscului pozitiv, datele colectate și datele tratate. Ar fi mai simplu să înregistrăm toate riscurile pozitive în documentul nostru pentru a fi pregătiți în orice circumstanță și pentru evenimente viitoare similare.

Vom urma același model ca în Identificarea riscurilor. Oportunitățile pot fi numite și riscuri pozitive, iar pentru ca acestea să fie găsite într-un anumit domeniu de afaceri, pot fi folosite câteva tehnici:

- Brainstorming
- Analiza SWOT
- Nevoile pieței – Cercetare de piață
- Planuri de proiect
- Interviuri cu părțile interesate etc.

Pentru fiecare oportunitate potențială există o analiză și un management continuu pe tot parcursul ciclului său de viață. Sunt întreprinse următoarele acțiuni:

- a) Crearea unui plan sustenabil de gestionare a captării oportunităților.
- b) Coordonarea sarcinilor specifice legate de valorificarea oportunităților.
- c) Implementarea și supravegherea activităților de valorificare a oportunităților.
- d) Raportarea periodică a stării oportunității.

Pe baza sondajului efectuat în țările participante, s-a observat că problema inovării în IMM-uri este tratată cu prudență și scepticism în toate cele șase țări (Grecia, Austria, Spania, Portugalia, Letonia, Letonia, România). Cu toate acestea, în ciuda acestor preocupări și provocări, există oportunități care apar din orice risc asociat cu prevenirea problemelor. De exemplu, problema poate crea:

- idei și opinii noi,
- identificarea de noi industrii care pot fi deservite de organizație,
- dezvoltarea de noi parteneriate,
- crearea de noi canale de comunicare și îmbunătățirea tehnologiei în cadrul companiei în ceea ce privește ISO 56000

Exemplele de mai sus privind grupul țintă al proiectului sunt împărțite în 3 categorii de oportunități:

Tehnologice

Compania poate începe să folosească mai mult tehnologia prin programe de inovare. De la trainingurile care se vor face de la distanță, până la implementarea ideilor și realizarea acestora. Este probabil ca organizația să creeze, să integreze și să-și îmbunătățească în continuare modelele hibride sau de lucru la distanță și să facă un pas mai departe în dezvoltarea sistemelor sale interne, cum ar fi CRM, Intranet și site-uri web interne, suita G etc.

De piață

Dobândind expertiza potrivită și făcând pașii potriviți, piața poate deschide noi perspective pentru companie și poate începe implementarea ideilor sale inovatoare. Angajații vor începe să lucreze în contexte noi și mai inovatoare, iar dezvoltarea va fi inerentă.

6.2 Pasul analizei de oportunitate

Odată ce există o identificare a oportunităților în care se poate angaja compania, alegem pe care să le respingem și pe care să le acceptăm. După cum se arată în tabelul de mai jos, în funcție de cât de importante sunt pentru afacere și de impactul pe care îl au, acestea pot fi respinse sau acceptate.



Figura 8. Procesul de luare a deciziilor

Metodologia pas cu pas a procesului de luare a deciziilor de oportunitate este:

- I. Urmărirea oportunității: monitorizarea continuă a tendințelor pieței, nevoilor clienților și schimbărilor mediului de afaceri pentru a identifica oportunitățile. Noile idei, tehnologii și noile modele de afaceri pot fi mai aproape decât credeți.
- II. Investigarea oportunității: Evaluarea beneficiilor și riscurilor potențiale ale unei oportunitati și luarea unor decizii informate cu privire la urmărirea acesteia. Ar fi mai conștient să adaptăm strategiile de flexibilitate și disponibilitate bazate pe nevoile și dinamica pieței și a afacerii pentru a optimiza succesul.
- III. Luarea deciziilor:
 - a) Refuzarea oportunității: În această etapă considerăm că această decizie nu este benefică pentru companie și țintele acesteia. Continuăm căutând noi riscuri pozitive.
 - b) Acceptarea oportunității:

După acceptarea oportunității, trebuie implementați câțiva pași:

- i. Alocarea resurselor, timpului și efortului necesar pentru execuția fără probleme a oportunității.
- ii. Crearea unui plan strategic care subliniază pașii specifici și termenii necesari pentru a fructifica eficient oportunitatea.
- iii. Implementarea planului stabilit pentru a transforma oportunitatea în realitate și a obține rezultatele dorite.
- iv. Monitorizarea și gestionarea continuă a riscurilor și provocărilor potențiale care pot apărea în timpul valorificării oportunității.

Etapă de evaluare presupune cuantificarea, caracterizarea și prioritizarea oportunităților companiei odată ce acestea au fost identificate în documentul Registrului de Oportunități, ca și în aceeași etapă a managementului riscului. Obiectivul este ierarhizarea în cadrul listei de oportunități, evidențiindu-le pe cele care necesită cel mai înalt nivel de atenție managerială.

În procesul de evaluare, se acordă o evaluare cantitativă consecventă oportunităților care au fost identificate, luând în considerare atât probabilitatea, cât și consecințele acestora.

După identificarea oportunităților, le acordăm prioritate utilizând un document de evaluare pozitivă a riscurilor. Apoi actualizăm registrul de risc pozitiv sau creăm unul dacă nu există. Elaborăm un tabel cu un sistem de tip semafor (folosind o culoare diferită) pentru a evalua riscul pozitiv. Această abordare ne ajută să oferim o vizualizare a ierarhiei riscurilor pozitive. Prin organizarea listei de registru după coloana de evaluare a riscurilor pozitive, putem răspunde cu ușurință la întrebări precum „Ce riscuri pozitive trebuie să abordăm mai întâi?” și „Ce oportunități vor fi cele mai benefice pentru compania noastră?”

6.3 Pasul de răspuns în ceea ce privește oportunitatea

Analiza oportunităților include evaluarea diferitelor opțiuni pentru a răspunde șanselor detectate, analizând modul în care rezultatele se pot schimba în funcție de ajustările la factorii de risc. Prin aceste analize, sunt identificați cei mai importanți factori, oferind perspective valoroase asupra strategiilor preferate de management al riscului. Există patru tehnici sau opțiuni disponibile pentru gestionarea riscurilor și oportunităților:

- Controlul oportunităților sau atenuarea riscurilor/oportunităților implică gestionarea activă a riscurilor pentru a reduce probabilitatea apariției acestora sau a minimiza impactul acestora asupra organizației.
- Evitarea oportunităților presupune eliminarea surselor cu risc ridicat și înlocuirea lor cu soluții cu risc mai scăzut.
- Transferul de oportunități se referă la realocarea oportunităților dintr-o parte a sistemului în alta sau transferul de oportunități către părțile interesate externe.
- Acceptarea oportunității sau acceptarea statutului implică recunoașterea prezenței unei anumite condiții de oportunitate și o decizie conștientă de a accepta nivelul relevant de oportunitate fără a fi nevoie de încercări suplimentare de control.

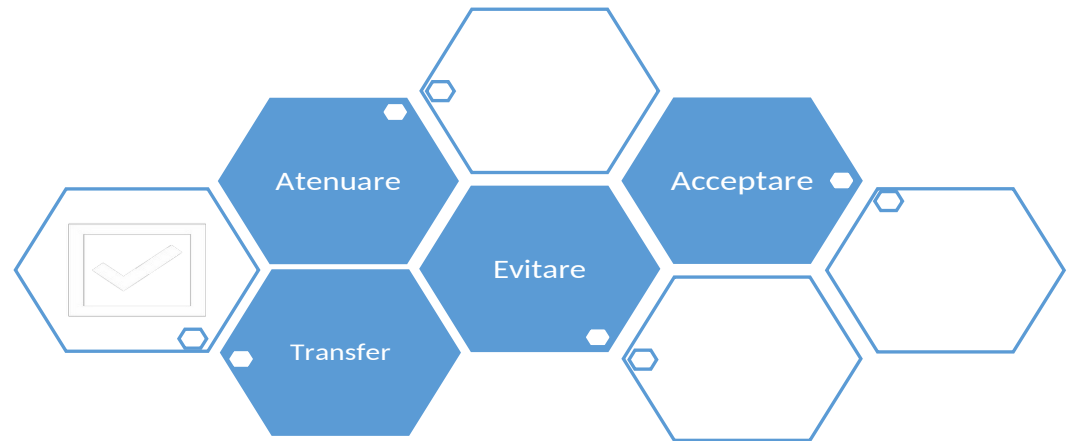


Figura 9. Strategii de răspuns

Indiferent de care dintre cele patru tehnici este aleasă, se elaborează un plan de management al riscului/opportunității care include sarcinile de îndeplinit, un program de realizare a sarcinilor, resursele necesare și costul total. De exemplu:

- Evitarea poate identifica sarcini de planificare suplimentare pentru a dezvolta soluții cu risc redus.
- Transferul poate identifica sarcini de restructurare a planurilor de achiziții și a contractelor aferente.
- Controlul/reducerea identifică sarcini proactive pentru a crește oportunitatea, probabilitatea și/sau beneficiile.
- Acceptarea poate identifica acțiuni care trebuie întreprinse dacă riscul/opportunitatea se materializează.

6.4 Pasul de evaluare a oportunităților

Pentru a evalua managementul oportunităților urmărite de o companie, și în special oportunitatea de a aplica idei inovatoare, compania sau departamentul care gestionează aceste situații trebuie să revizuiască planul strategic implementat.

În acest caz pentru oportunitatea raportată, trebuie verificat dacă modul în care compania și-a schimbat modelul de angajare și a implementat noi standarde este structurat și înțeles corespunzător de restul forței de muncă.

Diverse metode de evaluare a oportunităților pot ajuta la evaluarea acestui lucru. Unele dintre ei sunt:

- Management pe obiective
- Auto-evaluare
- Scala de evaluare
- Test de performanță

Odată identificate punctele slabe ale realizării obiectivului strategic, ar trebui să le consemnăm pe documentul de oportunitate, care cuprinde categoriile, datele, metodele de management, domeniile de aplicare și persoanele care vor urmări sau vor contribui la acest efort.

Acest lucru va face mai ușor pentru managerii de oportunități să supravegheze și să implementeze noi metode și moduri de a face față riscurilor, dar și să gestioneze situații similare care pot apărea în viitor.

6.5 Pasul de monitorizare și revizuire a oportunităților

Etapa de monitorizare și revizuire a oportunităților este o parte importantă a procesului de management al riscului pozitiv pentru fiecare sector de activitate. Acest pas implică monitorizarea și evaluarea continuă a

strategiilor de management al oportunităților implementate pentru a asigura eficacitatea și relevanța acestora în mediul de afaceri dinamic.

Mai jos este o schiță detaliată a procesului de monitorizare și revizuire a riscurilor:

- Stabiliți un plan de monitorizare și revizuire care subliniază frecvența, domeniul de aplicare și metodologia procesului de monitorizare și revizuire a oportunităților.
- Identificați indicatorii de oportunitate care alertează antreprenorii sau managerii de resurse umane cu privire la schimbările din mediul corporativ.
- Colectați și analizați date privind indicatorii de risc, de exemplu departamentul de HR poate organiza întâlniri cu angajați pentru a identifica unii factori care le afectează performanța, auditurile de accesibilitate asupra clădirii sau echipamentelor companiei, astfel încât nimeni să nu fie marginalizat.
- Evaluați eficacitatea strategiilor de management al oportunităților: utilizați datele colectate pentru a evalua eficacitatea, eficiența și relevanța strategiilor de management al oportunităților implementate în abordarea riscurilor pozitive identificate.
- Identificați lacunele și punctele slabe ale procesului de management al oportunităților, cum ar fi evaluarea inadecvată a oportunităților sau strategiile de ameliorare și luați măsuri de corectare.
- Luați măsuri de corectare, cum ar fi revizuirea strategiilor de management al riscului, implementarea controalelor suplimentare de oportunitate sau îmbunătățirea procesului de management al riscului pozitiv.

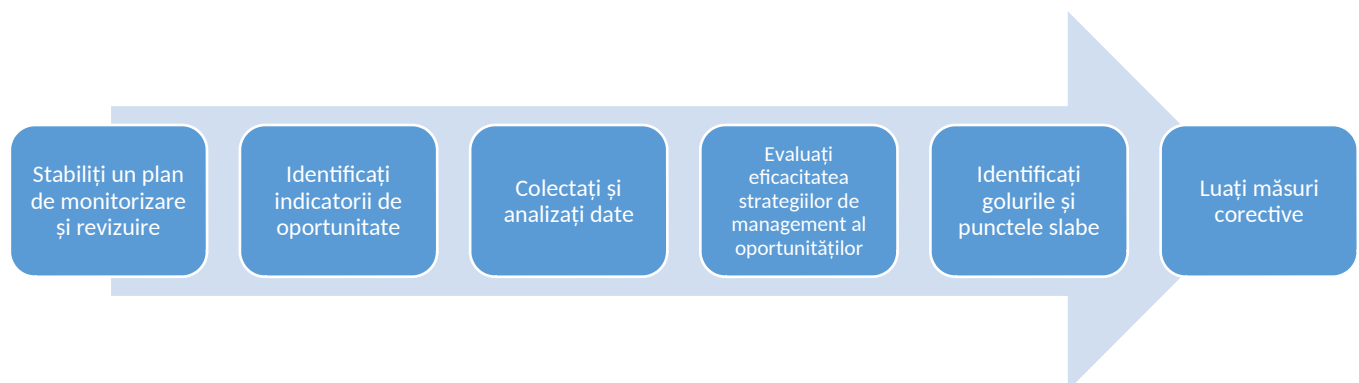


Figura 10. Procesul de monitorizare și evaluare a oportunităților

7. Teoriile managementului schimbării

7.1 Scopul modificării

Implementarea schimbării poate fi planificată de organizații și întreprinderi pentru a le permite să facă față cerințelor sau oportunităților din mediul lor de operare. Scopul schimbării poate fi în una sau mai multe dintre cele patru categorii, conform lui Gilgeous și Chambers (1999):

Scopuri comerciale: Toate acele acțiuni care trebuie întreprinse pentru a crește avantajul competitiv (deschiderea de noi piețe, creșterea cotei de piață).

Scopuri tehnologice: Acțiuni de adoptare și familiarizare cu noile tehnologii și de creștere a productivității organizației.

Scopuri inovatoare: Acțiuni de re poziționare a organizației (dacă dorește conducerea) care exprimă cultura companiei.

Scopuri organizatorice: Acțiuni care reglementează funcționarea și viziunea organizației, identificarea persoanelor potrivite, asigurarea unei creșteri a gradului de motivare etc.

8. Referințe

Johansen, A., Olsson, NOE, Jergeas , G. și Rolstadås , A. (2019). Managementul riscurilor și oportunităților de proiect: perspectiva proprietarului. Routledge.

Messing, J. (nd). *Recunoașterea și analiza oportunităților* .
https://www.csuohio.edu/sites/default/files/EIW_Lecture_3_Opportunity%20Analysis_Messing.pdf

Biswas, P. (22 decembrie 2018). *Procedura de abordare a riscurilor și oportunităților* . PRETESH BISWAS.
<https://preteshbiswas.com/2018/12/22/procedure-for-addressing-risk-and-opportunity/>

TKO. (nd). *Monitorizarea și revizuirea riscurilor din organizația dvs.* <https://tkodocs.com/management-and-executive/risk-management/monitoring-and-reviewing-risks-in-your-organisation/>

Necunoscut. (nd). *Managementul riscurilor, problemelor și oportunităților* . ACC.
<https://www.dau.edu/cop/risk/pages/topics/DoD%20Risk%20Issue%20and%20Opportunity%20Management%20Guide.aspx>

Team, W. (2019, 4 august). *Acestea sunt cele mai bune 5 teorii ale managementului schimbării* . Blogul de management al schimbării. <https://change.walkme.com/theories-of-change-management/>

Ce este managementul prin obiective? (nd) Peoplehum . Preluat la 19 iulie 2023, de la <https://www.peoplehum.com/glossary/management-by-objectives>

Marsov , A., Olsson, NOE și Lædre , O. (2022). Abordări de cercetare în managementul oportunităților: evaluarea scopului. *Procedia Computer Science* , 196 , 872–879. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.087>

OOI. (2011). *Planul de management al riscurilor și oportunităților* .
https://oceanobservatories.org/wp-content/uploads/2011/03/1007-00000_Risk_and_Opportunity_Management_Plan_OOI.pdf

Identificarea oportunităților . (nd). Preluat la 20 iulie 2023, de la <https://www.reallygoodinnovation.com//glossaries/opportunity-identification>

Orașul Unley . (2010). *Cadrul de management al riscurilor și oportunităților* .
https://couopencities.blob.core.windows.net/couwebsitearchive/archive-2015-10-12/Att_2_Item_45_Audit_May_2010.pdf

Procedură—Proces de management al riscurilor și oportunităților de către Qse academy— Issuu . (2019, 4 februarie). https://issuu.com/qse-academy/docs/procedure_-_risk___opportunity_mana

Cadrul de implementare a economiei circulare - EL - REFRAME iLearn Tool . (nd). Preluat la 20 iulie 2023, de la <https://ilearn.reframe-project.eu/ceif-el/?lang=el>

PR2—Metodologia rezilienței fermierilor . (nd). AGRICULTOR. Preluat la 20 iulie 2023, de la <https://www.farmer-project.eu/pr2-farmer-resilience-methodology/>

Luther, B., Gunawan, I. și Nguyen, N. (2023). Identificarea cadrelor eficiente de management al riscului pentru sisteme socio-tehnice complexe. *Safety Science* , 158 , 105989. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105989>

Kolovou X. (2018). *Managementul Schimbării* . <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2698014/theFile>



Ratana, S., Raksmeay, C. și Danut, D. (2020). Conceptualizarea unui cadru: o revizuire critică a dezvoltării teoriilor de management al schimbării. *Studies in Business and Economics* , 15 (2), 205–214. <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0035>

ISO 31000:2018(en), Managementul riscurilor—Orientări. (nd). Preluat la 24 august 2023, de la <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

ISO 14001:2015(en), Sisteme de management de mediu - Cerințe cu îndrumări pentru utilizare. (nd). Preluat la 24 august 2023, de la <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>