

ניהול סיכונים

”

המונח "סיכון" הוטבע בעידן הפוסט-מודרני כמונח מפתח (Giddens, 1991), ובעקבות זאת כונתה החברה הפוסט-מודרנית "חברת סיכון" (risk society) (Beck, 1992) – חברה שאחד ממאפייניה הוא ההיערכות המתמדת להתמודדות בתנאי אי-ודאות עם סיכונים עתידיים, שבמידה רבה הם תולדה של פעולות מאורגנות מעשה ידיה של החברה עצמה, כמו סיכונים סביבתיים או סכסוכים המחוללים מלחמות. בשנות ה-2000 התלווה לשיח הסיכון והאי-ודאות גם היבט המהירות והמורכבות, כלומר התחושה שמאורעות מורכבים מתרחשים בקצב מואץ, המקשה על תאגידים ועל ממשלות להיערך בהתאם. מהפכת המידע והתפתחות המדיה החברתית מוצגות לא אחת כגורמים המסבירים מהלכים מהירים אך גם בלתי צפויים, כמו פריצתו של האביב הערבי בעשור השני של שנות ה-2000.

על רקע זה פיתחו ארגונים, ובהם תאגידים ומוסדות ממשל, טכניקות שונות להערכת סיכונים, ואחת מהן היא טוויית תרחישים, המאפשרים להיערך לתהליכים שנראים אמנם בלתי צפויים בעת חיזוים אבל בכל זאת מתממשים לעתים.

“

תהליך של זיהוי סיכונים אפשריים לאורך חיי התכנית, הערכה של הסיכוי להתממשותם והחומרה שלהם ומתן מענים מוקדמים לשם צמצום הסיכון.

תהליך זה מצריך התבוננות על מרכיבי התכנית השונים בהיבטים אנושיים, ארגוניים, פדגוגיים, תפעוליים, בחינת תרחישים שונים בכל מרכיב ופיתוח מענים וחלופות לתרחישי קצה לא רצויים.

בניית תהליך ניהול סיכונים יאפשר רציפות לתכנית לצד היכולת להתמודד בהצלחה עם סיכונים שיכולים להתממש.

השלב הראשון: הגדרת הצורך

בשלב זה מגדירים מהו הצורך לניהול הסיכון? מה מטרת התהליך? כך למשך, ניהול סיכונים יכול לאפשר לוודא שההשקעה לא תרד לטימיון, שכח האדם הנבחר מתאים למשימה המוגדרת, שלא יהיו עיכובים בלוי"ז, שכלל השותפים הרלוונטיים יגיעו למהלך וכד'.

כיצד מנהלים סיכונים?



השלב השני: איסוף מידע אודות המהלך (סקר סיכונים) ובניית תרחישים בשלב זה יש לאסוף מידע מכמה שיותר שותפים לתהליך אודות המטרות, דרכי הפעולה, השותפים, התקציב, התוצרים הנדרשים, לוחות הזמנים והסיכונים האפשריים להתממשותם.

לשם הערכת הסיכונים ניתן להשתמש בכלים המוצגים מטה לבניית תרחישים.

השלב השלישי: בניית תכניות פעולה

לאחר איסוף המידע והערכת הסיכונים הגלומים יש להכין תכניות פעולה שיסייעו למזער את הסיכונים: המטרה המרכזית בתכנית זו היא יצירת מוכנות ארגונית למציאות משתנה המשבשת חלק או כלל התכניות. תכניות הפעולה יכולות להיות תכניות מנע (פעולות ששנקטות מראש שיקטינו את הסיכון לתרחיש לא רצוי) ו/או תכניות מגירה להתמודדות עם תרחיש לא רצוי לאחר שקרה.

ניהול סיכונים טוב מאפשר לארגון כושר התמודדות גבוה ביותר עם התממשותם של מהלכים לא רצויים.

תרחישים בניהול סיכונים

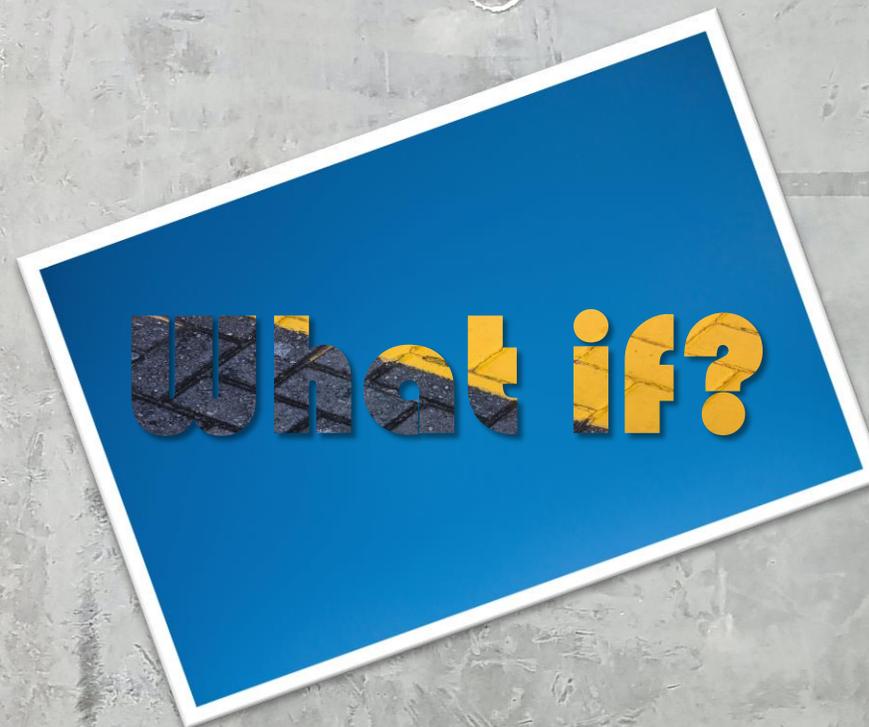
מה הם תרחישים ובמה הם נבדלים אלה מאלה?

התרחיש (scenario) הוא כלי לניהול מדיניות, המשרת קובעי מדיניות, כדי להעריך את האתגרים הניצבים מולם ולשפר את ההיערכות אליהם. מקור המושג תרחיש בעולם המושגים של הדרמה; הוא מתאר עלילה או כיווני פעולה. ואכן התרחיש הוא בראש ובראשונה סיפור או נרטיב אודות העתיד. בתחום המדיניות הוא משמש בשני אופנים שונים של הערכת העתיד: תיאור תמונה בזמן מסוים בעתיד; תיאור המסביר איך מצב עניינים עכשווי יוצר מציאות בעתיד, כלומר איך החלטות בהווה מחוללות התפתחויות בעתיד (Moniz, 2006). התרחישים השימושיים הם אלה שבעזרתם מזהים את המשתנים העיקריים המשפיעים על תפקודו של התאגיד או על המדיניות הציבורית ומנסים לחזות כיצד ישפיעו אירועים והתפתחויות חשובים על עיצובם של משתנים אלה. מאמר זה יתמקד בעיקר בהיבטים הרלוונטיים למדיניות ציבורית.

התרחישים הם כלי התומך במדיניות. משתמשים בו כדי להעריך תוצאות אפשריות של מדיניות לאור התרחשויות עתידיות, כמו גם לחיזוק יכולתו של ארגון להגיב להתרחשויות בלתי צפויות. הוא מאפשר תכנון ארוך טווח, המקדם שינויים שנדרשות שנים רבות להחלתם, ומסייע לקבוע סדרי עדיפויות בהקצאת משאבים.

התרחיש אינו חיזוי העתיד. תרחיש וחיזוי הם שני כלים שונים. התרחיש הוא ניסיון להציג עתיד אפשרי, כשהמטרה היא לחדד את הפעולה בהווה לאור אותו עתיד אפשרי ואולי אף רצוי (אף שלא אחת תרחישים מקשים על קובעי המדיניות בהציגם תמונה שאינה רצויה

להם). מטרת התרחיש היא שהחיזוי יכוון את ההתנהלות בהווה ולא לכתוב נרטיב של חיזוי המנותק ממנו (Durance & Godet, 2010, p. 1488). עורכי התרחישים מבקשים אפוא לזהות את הכוחות העיקריים המשפיעים על סביבת המדיניות, מה שלא אחת מצריך ניתוח מבני עמוק, המאפשר לדרג את השפעתם של כוחות אלה ואז להעריך כיצד תבטא השפעה זו בעתיד. תפקיד התרחיש, בשונה מגישות אחרות כגון ניתוח מגמות (trend analysis), הוא להציע מבט רחב ככל האפשר על המציאות.



שחק לי
תרחיש



כלי לניהול
סיכונים
אבני ראשה



דוגמא לניהול
סיכונים לקורונה



הרחבה
בנושא ניהול סיכונים

