

РИСКЪТ – РИСКОВЕТЕ ?!

ДА „ВЛЕЗЕМ“ В КОНТЕКСТА

Различни подходи и гледни точки при „интереса“ към организацията (диагностика; препоръки за подобряване; развитие; ...)

- Система за финансово управление и контрол; (ние сме институционално подвластни)
- Набор от структурирани инструменти (например PESTEL – анализ; SWOT – анализ; Бостънска матрица; „диамант“ (М. Портър); KEIWIU; модел за организационно съвършенство – EFQM; CAF; модел М. Болдридж (САЩ); TQM; стандартите ISO...; LEAN – идеи за рационализиране на производството; ...; AGILE – система за гъвкаво управление; ...); (при желание има какво да се научи – можем да разширим този тип компетентност)
- Емпиричен подход – всеки от нас управлява от раждането си - поставяме си цели (целеполагане); прогнозираме и планираме; организираме; ръководим; контролираме; вземаме решения – организираме тяхното изпълнение...; в различен контекст; ние непрекъснато се срещаме с рискове (заплахи) – анализираме ги – реагираме - ... (да се преборим със собствените си страхове)

В ТОЗИ КОНТЕКСТ - КАК РАЗБИРАМ НАСТОЯЩАТА СИТУАЦИЯ И ЗАДАЧАТА ПРЕД НАС?

Да помним какъв е **ИЗТОЧНИКЪТ** на това „занимание“ – наше задължение по силата на статута на Софийския университет като бюджетна организация;

Да се опитаме да **открием рационалното, ползите** от необходимото усилие – не просто да удовлетворим едно искане, дошло „отвън“ и „отгоре“, а да разберем неговия смисъл и възможните ползи за подобрения в собствената ни работа; В смисъла на горното, СФУК са изходна рамка, с която се съобразяваме, но не се ограничаваме с тази рамка в желанието си да анализираме ситуацията по същество, по-цялостно и по-систематично;

И най-важното – да извлечем **полезна познание**; индивидуален и групов **опит** – развитие на **управленската култура** в Университета.

С КОИ **ОСНОВНИ ДОКУМЕНТИ** РАЗПОЛАГАМЕ?

<p>Мандатна програма на ректорското ръководство на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ за периода ноември 2019 – ноември 2023; в последната част на документа е интегрирана ПОЛИТИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ (в съответствие с чл. 10 (2), т. 9 от ЗВО (утвърдена със заповед на Министъра на образованието и науката РД 09-1664/3.08.20)</p>	<p>Възможно разширение – <u>мандатните програми на деканските ръководства</u> (ръководствата на департаменти, центрове; самостоятелни звена)</p>
<p>Стратегия за управление на риска в СУ (АС, 29-04-20) – раздел 3 от Интегрирана система за финансово управление и контрол в СУ</p>	<p>Възможно разширение: <u>Интегрирана система за финансово управление и контрол в СУ</u> – вътрешна страница на Университета- раздел Документи на СУ</p>
<p>Указания и процедури за управление на риска (РД 19-270 / 08-07-20)</p>	
<p>Инфо-лист за риска – подготвителен текст за днешната среща, инициран от доц. д-р Ивайло Найденов</p>	

МАНДАТНА ПРОГРАМА НА РЕКТОРСКОТО РЪКОВОДСТВО (СТРУКТУРА)

Мисия на Софийския университет „Св. Климент
Охридски“

Визия на ...

Основни цели

Приоритети

1 – Място на Университета в обществото (обща част;
основни задачи; отговорни лица; срок)

2 – Управление на финансите

3 – Управление и администрация

4 – Образователна дейност

5 – Научноизследователска и проектна дейност

6 – Международна дейност и сътрудничество

7 – Академичен състав

8 – Студенти и докторанти

9 – Материално-техническа база, имоти и стопанска
дейност

10 – Художествено-творческа и спортна дейност

11 – Политика за развитие Софийския университет „Св.

Климент Охридски“ (раздели: 1 - Актуалност, съответствие, интегралност на придобиваните знания и умения; 2 – Повишаване на качеството на програмите за обучение чрез използване на образователни форми, методи и технологии, съобразени с особеностите на обучаваната генерация студенти; 3 – Свързаност и партньорства; 4 – Развитие на научната дейност; 5 – Привличане и задържане на млади преподаватели; 6 – Обществени ангажменти с национална значимост. Всеки раздел е структуриран в: цели – задачи – показатели за измерване на изпълнението – мерна единица – текуща стойност – целева стойност)

Записите в мандатната програма могат да бъдат основа за анализ на рисковете по основни области на дейност – интерес – цели.

СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА В СУ (АС, 29-04-20)

	Раздел / стр.	съдържание - резюме
1	Въведение (1 – 2) – (на български – УВОД)	Нормативни основания – ЗФУКПС; + указания за ... на Министъра на финансите (март 2020) + вътрешни за СУ документи; актуализиране на 3 години; Цели – единен подход; добро ръководене;
2	Основни понятия (2 – 4)	Риск; управление на риска; система за управление на риска; вероятност; ефект; разумна увереност; идентифициране...; оценка на риска; реакция на риска; риск-апетит; присъщ риск; остатъчен риск; контролна дейност; риск-регистър; риск-собственик; риск-ръководител; класификация на рисковете
3	Подход към управление на риска в СУ... (4 – 7)	Основна предпоставка: „... Ето защо отговорността за разпознаването и работата върху рисковете трябва да се децентрализира, без да се премахва общата отговорност на Ректора и ръководството за рисковете и шансовете пред целия университет...“ (4) Управление на риска – основни характеристики (непрекъснат процес, насочен към постигане целите на университета; на всички равнища в Университета; създаване на благоприятна среда за ...; развитие на капацитет за ...; кои рискове действително могат да бъдат управлявани)
4	Процес на управление на риска (7 – 18)	<u>Същност и етапи</u> <ul style="list-style-type: none"> - Идентифициране; - Анализ и оценка; - Определяне на риск-апетита; - Реакция; - Мониторинг и докладвани)

		Методи / документиране
5	Отговорности в процеса на управление на риска (16 – 18)	<ul style="list-style-type: none"> - Академичен съвет - Ректор - Ръководители на структурни звена - Университетски център по управление на качеството - Факултетни комисии по качеството / комисии на департаментите - Работни групи (стратегическа, оперативна)
6	Потенциални рискови области (18 – 20)	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегически рискове - Оперативни рискове - Финансови рискове - Информационни рискове - Договорен риск - Правни / регулаторни рискове
7	Заклучителни разпоредби (20 – 20)	-
8	Приложения (21 – 25)	<ul style="list-style-type: none"> 1 – Примерен образец за идентифициране на рискове 2 – Примерен образец за оценка на присъщите рискове 3 – Примерен образец за идентифициране и оценка на въведените контролни дейности (предприети действия) 4 – Риск-регистър 5 – План за мониторинг на риска

В текста има много рационални и работещи неща, съчетани с лоши преводи, неверни твърдения, откровени безсмислици и есеистика. Една от причините е, че в определени случаи се изхожда от неверни предпоставки. Всичко в текста следва да се оценява критично!! Ние се интересуваме от рационалните неща.

УКАЗАНИЯ И ПРОЦЕДУРИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА (РД 19-270 / 08-07-20)

Същност и цели (1)	Методически насоки за управление на риска (идентифициране, оценка и управление на риска)
Етапи (2 – 5)	<ul style="list-style-type: none">• Програмиране (идентифициране; анализ и оценка; определяне на реакция)• Изпълнение и мониторинг (въвеждане и наблюдение на планове за действие; прегледи; текущ анализ на рисковете)• Докладване (текущо, периодично, годишно)
Отговорности и срокове за изпълнение (5 – 7)	(по етапи в следните категории: отговорник – фаза – срок – административно действие)

Коментар (ЦД) От гледна точка на управлението, това е възможен преразказ на цикъла на вземане на управленски решения и организиране на тяхното изпълнение (осъществяване)

<p>Етап ПРОГРАМИРАНЕ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Идентифициране</u> на рисковете (анализ на стратегическите и оперативните цели и свързаните с тях дейности и процеси; ориентири за „нормалност“ – отклонения; области: виж раздел 6 на Стратегията + допълнителни области) • <u>Анализ и оценка</u> на идентифицираните рискове - категории на оценяването – вероятност (висока – средна ниска); влияние (силно – средно – слабо); съчетаването на степените по тези измерители формира <i>матрица на риска</i> (Стратегия, с. 10) – съответните полета в матрицата изразяват три типа рискове: съществени, значими и толерирани (каквото и да означава това!?) • Определяне на <u>реакцията спрямо рисковете</u> (възможности: а) контрол с цел ограничаване на нивата на риска; б) прехвърляне на риска; в) приемане на риска; г) прекратяване на дейността, с която е свързан рискът (при определи условия). <p>Следва изготвяне на <u>риск регистър</u> – по образец</p>
-------------------------------------	--

<p>Етап ИЗПЪЛНЕНИЕ И МОНИТОРИНГ</p>	<p>Въвеждане и наблюдение на планове за действие – проследява се реалното „поведение“ на рисковите фактори <u>в сравнение</u> със създадения от нас рисков профил; текущи и етапни прегледи и съпътстващи анализи; при необходимост – коригиращи оценки – планове – действия.</p>
--	---

Коментар (ЦД). Контрол. Същност на контрола като проследяване на изпълнението (реализацията) и – при необходимост – предприемане на коригиращи въздействия.

<p>Етап ДОКЛАДВАНЕ</p>	<p>- Вж. „Указание и процедура“, с. 5</p>
-----------------------------------	--

Специално внимание към етапа ПРОГРАМИРАНЕ

<p>Етап ПРОГРАМИРАНЕ</p>	<p><u>Идентифициране на рисковете</u> (анализ на стратегическите и оперативните цели и свързаните с тях дейности и процеси; ориентири за „нормалност“ – отклонения;</p>
---------------------------------	---

	области: виж раздел 6 на Стратегията + допълнителни области)
--	--

Предпоставки / допускания

- Управлението е „подреждащо въздействие“ (какво означава това);
- Ние *знаем* какво състояние и развитие на нещата ни водят към успешно постигане на желаните цели;
- Управлението – по необходимост – предполага (непрекъснат) контрол върху „факторите на успеха“

Пример с опит да се използват елементи на Стратегия за управление на риска и **Указания** и **процедури за управление на риска**

Цел: да привлечем **най-качествените кандидат студенти** за обучение в Софийския университет (Стопанския факултет)

Да „обговорим“ целта (например като я „тества“ с инструмента SMART # C (конкретна; измерима; постижима; подходяща; времево определена + комуникирана) – препратки към Мандатната програма и „политиката“. („провалът в планирането е планиране на провала“). Извод: ако целта е добре разработена и обоснована, имаме повече шанс да обсъждаме реални проблеми и рискове (в практиката много често се обсъждат псевдопроблеми и псевдорискове).

Възможен **управленски проект** за постигане на заявената цел: за да постигнем желаната цел, се нуждаем от определено състояние (съвкупност от характеристики) + развитие (знаем желаната посока) + взаимодействие на следните фактори:

Добър продукт, привлекателен за кандидат студентите (комуникиране) -	Система за идентифициране и „отглеждане“ на най-добрите в училище – възможности за контрол върху тази система	Кои училища ни интересуват? Как взаимодействат с тях? Искане „каймака“ на ограничен брой училища, или от цялата система?	Факторът конкуренция
---	---	--	----------------------

Култура (кой е мярката; към кого е насочено основно вниманието; за кого се отделят най-съществени ресурси) в Университета?	Институционални механизми за избор (селекция) и привличане	Родителите (кой взема решението къде да кандидатства „детето“)	Подходяща комуникация - Рационално; емоционално; волево
Това, което е лесно достъпно, обикновено не е ценно?! (прием въз основа на матурите)	Какво ни дава идентифицирането на заинтересованите?	Имидж, авторитет, репутационен капитал	Социалните сравнения – как мотивират (демотивират)
С какво съм <u>уникален</u> – кое е това, което само аз мога да предложа? Синергии. (NB) – <u>риск: сами да унищожаваме тази уникалност!!!!</u>	Темата ЛИДЕРИ НА МНЕНИЕ – кой формира позицията на За ...	Клубовете на възпитаниците на Университета (СтФ); <u>развитие на общности</u> – продължение на университетската общност	„Фен-клубове“ ?? (например на професор ХХ) – кои са преподавателите – ЛЮИМЦИ И ЛИДЕРИ – как да превърнем това в капитал на Университета?

(този списък на „елементите“ на проекта е непълен; елементите на проекта са свързани; част от тях се припокриват)

- Кое е ОК (аргументи)? Кое не е ОК (аргументи)?
- Какво мога да направя, за да променя, това, което не е ОК? Кой може да го промени? Как? (елементи на външната среда; елементи на вътрешната среда; заинтересовани) А трябва ли изобщо да правя нещо? (Да – аргументи; Не – аргументи)
- АКО сценарии – какви би станало, АКО...
- Върху кои фактори мога да влияя – как? Върху кои не мога да влияя – защо?
- Как го правят другите в моята ситуация? (бенчмаркинг, информиране; опит – добра / недобра практика)?

Етап ПРОГРАМИРАНЕ	<u>Анализ и оценка на идентифицираните рискове</u> - категории на оценяването – вероятност (висока – средна ниска); влияние (силно – средно – слабо); съчетаването на степените по тези измерители формира <i>матрица на риска</i>
--------------------------	--

	(Стратегия, с. 10) – съответните полета в матрицата изразяват три типа рискове: съществени, значими и толерирани (каквото и да означава това!?!?)
--	--

МАТРИЦА ЗА ОЦЕНКА НА РИСКА

	Висока вероятност над 70%????	Средна вероятност (31 – 70%) ???	Ниска вероятност под 30% ???
Силно влияние			
Средно влияние			
Слабо влияние			

Легенда:

- Червено – (рискове с висок приоритет)
- Жълто - (среден приоритет)
- Зелено – (нисък приоритет)

Коментар (ЦД). Тази матрица е крайното обобщение от процеса на анализ и синтез. За да има смисъл, „зад нея“ трябва да е извършена огромна по обем специализирана (и смислена; ясно насочена) проучвателна и аналитико-синтетична работа.

ПРОБЛЕМ – ПРОБЛЕМИ – МАЩАБ НА ПРОБЛЕМА - РИСК

Възможни интерпретации:

- Проблем – несъответствие (желано – действително; възможности – използване на възможностите; примери)
- Системното възпроизвеждане на проблем(и) може да се превърне в заплаха (рисков фактор);
- Мащабният проблем може да бъде рисков фактор сам по себе си (отсъствието на смисъл);
- Стремещът е при анализа и оценката да работим с факти (тези, аргументи, обоснована); парадокс: при вземането на решения ... % от решенията се вземат въз основа на!!!!

- Социалният контекст; Ролята на авторитетите!! Отношението ни към... (много често приемаме или не приемаме дадена теза (позиция и др.) не въз основа на оценка на истинност, състоятелност, аргументираност,...), а в зависимост от отношението ни към източника!!)
- По-лесно се градят обяснителни схеми за минали събития и минал опит; въпросът е за „сега“ и за „бъдещето“ при все че те се „коренят“ в миналото;
- Наред с общоприетите „правила“ на научното дирене („закономерности“; „логика“; „каузалност“; „рационалност“, ...) съществуват други обяснителни парадигми (Талеб, Н. (2011) Черният лебед: въздействието на слабо вероятното в живота и на пазара)
- Добрият ръководител (управленец) е „информиран опортюнист“ (!) – той не загърбва никой източник на информация (има ли място в този процес предчувствието; интуицията, ...)

<p>Етап ПРОГРАМИРАНЕ</p>	<p>Определяне на <u>реакцията спрямо рисковете</u> (възможности: а) контрол с цел ограничаване на нивата на риска; б) прехвърляне на риска; в) приемане на риска; г) прекратяване на дейността, с която е свързан рискът (при определени условия).</p>
-------------------------------------	--

Това са общи стратегии за реакция. С развитието на ситуацията може да се премине от една към друга стратегия (реакция); възможна е и комбинация от стратегии. Всяка форма на реакция предполага система от „мерки“, „задачи“, „поведения“, „отговорници“, ... Във формализиран вид те се представят в съществуващите формати (таблицы, матрици и пр.)

Други теоретични и методологически въпроси

- Отношението към компонентите на външната среда зависи от (вътрешното) състояние на организацията; Всичко може – не всеки може;
- Недостиг на ресурси – умното поведение създава ресурси;
- Изборът на ориентири за сравнение предопределя самооценката; същевременно влияе решително върху визията за развитие и стратегическото поведение на организацията;
- Не всички промени в средата са еднакво интересни от управленска гледна точка; кои са интересните? Опитът / метафората *сварена жаба*;
- Как организациите се справят с този проблем? Системи за ранно предупреждение;
- Кое е печелившото поведение в условия на промяна? Заблуда ли е твърдението „печелившо и проактивното, изпреварващото поведение“?
- Опасността от абсолютизиране на формалното (написаното; документа; официалното) – примери.
- Високото качество не е отговорност на „отговорности по качеството“. За качеството в организацията отговаря всеки от нас, във всеки един момент.
- „Доброто е враг на съвършеното“ // Парето – 20 – 80 ?? //

Накрая – ПРЕДПРИЕМАЧЕСКА ГЛЕДНА ТОЧКА – да забравим всичко казано досега!!!!!!!!!!!!!!

- Нововъведения, които създават стойност
- „Игра“ срещу установените правила и стандарти – „пренаписване“ на правилата и стандартите;
- Готовност да се поемат умерени рискове