

6.3 הערכת סיכונים

6.3.1 מטרה

מטרת הערכת סיכונים היא להבין את התוצאות הבלתי רצויות של כוחות פנימיים וחיצוניים על הארגון במצב העתידי או בעת המעבר אליו. הבנת ההשפעה הפוטנציאלית של כוחות אלה יכולה לסייע בהמלצות על דרך פעולה.

6.3.2 תיאור

הערכת הסיכונים כוללת את ניתוחם וניהולם. הסיכונים עשויים להיות קשורים למצב הנוכחי, למצב העתידי הרצוי, לשינוי עצמו, אסטרטגיית שינוי, או כל משימה אחרת שקשורה במעבר למצב החדש.

ניתוח הסיכונים מתייחס ל:

- השלכות אפשריות אם הסיכון יתממש
- השפעה של השלכות אלה
- סבירות הסיכון
- מסגרת זמן פוטנציאלית בו הסיכון עלול להתרחש.

אוסף הסיכונים משמש כקלט לבחירה או לתיאום אסטרטגיית השינוי. הערכת סיכונים יכולה לכלול בחירה בקבלת סיכון אם המאמץ הנדרש לשינוי הסיכון או רמת הסיכון עולה על ההפסד הסביר. אם הסיכונים מובנים והשינוי נמשך, אזי ניתן לנהל את הסיכונים על מנת למזער את ההשפעה הכוללת שלהם על הערך.

6.3.3 תשומות

- **יעדים עסקיים:** תיאור הכיוון הרצוי להשגת המצב העתידי יכול לשמש כמקור לזיהוי ודין בסיכונים פוטנציאליים.
- **השלכות צפויות:** הבנה של מה בעלי עניין שונים תופסים כסיכונים למימוש המצב הרצוי בעתיד.
- **השפעות:** גורמים בתוך הארגון (פנימי) וגורמים מחוץ הארגון (חיצוני) אשר ישפיעו על מימוש המצב העתידי הרצוי.
- **ערך פוטנציאלי:** תיאור הערך שימומש על ידי יישום המצב העתידי מספק אמת מידה שעליה ניתן להעריך את הסיכונים.
- **דרישות (מתועדפות):** בהתאם לעדיפות שלהם, דרישות ישפיעו על הסיכונים שיוגדרו ויובנו כחלק ממימוש הפתרון.

6.3.4 אלמנטים

1. לא ידועים

בהערכת סיכון, תהיה אי ודאות בסבירות התרחשותו, ומידת השפעתו אם הוא קורה. BA חשתף פעולה עם בעלי העניין לצורך הערכת הסיכונים על בסיס ההבנה הנוכחית. גם כאשר לא ניתן לדעת את כל מה שיתרחש כתוצאה מאסטרטגיית שינוי מסוימת, עדיין ניתן להעריך את ההשפעה של אירועים או תנאים לא ידועים או לא בטוחים.

BA מתחשב בהקשרים היסטוריים אחרים למצבים דומים כדי להעריך סיכונים. הלקחים שנלמדו משינויים קודמים ושיקול דעת מלומד מבעלי עניין מסייעים ל BA בהנחיית הצוות בקביעת ההשפעה וההסתברות של הסיכונים לשינוי הנוכחי.

2. מגבלות, הנחות ותלויות

אילווצים, הנחות ותלויות ניתנים לניתוח סיכונים ולפעמים צריכים להיות מנוהלים כמו הסיכונים עצמם. אם האילוץ, ההנחה או התלות קשורים להיבט של שינוי, ניתן להציגו מחדש כסיכון על ידי זיהוי האירוע או המצב וההשלכות שעלולות להתרחש בגינו.

3. השפעה שלילית על הערך

הסיכונים מבוטאים כתנאים המגבירים את הסבירות או החומרה של השפעה שלילית על הערך. BA מזהים בבירור ומבטאים כל סיכון ומעריכים את הסבירות וההשפעה על מנת לקבוע את רמת הסיכון. BA מעריך את רמת הסיכון וההשפעה הכוללת שנגזרת מאוסף כל הסיכונים המוערכים. במקרים מסוימים הסיכון הכולל ניתן לכימות במונחים כספיים, או בפרק זמן, מאמץ או אמצעים אחרים.

4. סובלנות לסיכון

כמה חוסר ודאות בעל עניין או ארגון מוכן לקחת על עצמו כחלופה לערך פוטנציאלי, נקרא סובלנות לסיכון.

ככלל, ישנן בגדול, שלוש דרכים לתאר את היחס לסיכון:

- **סלידה מסיכונים:** חוסר נכונות לקבל אי ודאות רבה; יכול להיות שיש העדפה להימנע ממהלך פעולה אשר נושא רמה גבוהה מדי של סיכון, או מוכנות להשקיע יותר (ולכן מקבלים ערך פוטנציאלי נמוך יותר) בהפחתת הסיכונים.
- **ניטרליות:** מוכנות לרמה מסוימת של סיכון, בתנאי שמהלך המימוש אינה גורם להפסד גם אם הסיכונים מתרחשים.
- **חיפוש סיכונים:** נכונות לקבל את הסיכונים או אפילו להתמודד עם סיכונים נוספים בתמורה לערך פוטנציאלי גבוה יותר.

אדם או ארגון עשויים להפגין סובלנות לסיכונים בזמנים שונים. אם יש סובלנות נמוכה לסיכון, ייתכן שיש יותר מאמץ לאסטרטגיית של הימנעות, העברה או הפחתה. אם הסובלנות לסיכון היא גבוהה, יותר סיכונים צפויים להתקבל. בדרך כלל, הסיכונים ברמה הגבוהה ביותר מטופלים לא משנה מה רמת הסובלנות לסיכון.

5. המלצה

בהתבסס על ניתוח הסיכונים, BA ממליץ על מהלך פעולה. BA עבוד עם בעלי העניין כדי להבין את רמת הסיכון הכוללת סובלנותם לסיכון. ההמלצה נקבעת בדרך כלל לאחת מהקטגוריות הבאות:

- להשיג את יתרונות השינוי ללא קשר לסיכון,
- להשיג את יתרונות השינוי תוך השקעה בהפחתת הסיכון (הסבירות / או השפעה)

- לחפש דרכים להגדיל את היתרונות של השינוי כך שיעלו על הסיכון,
- לזהות דרכים לניהול ואופטימיזציה של ההזדמנויות
- לא להמשיך בהשגת היתרונות של השינוי.

אם השינוי ממשיך עם סיכונים, בעלי העניין הרלוונטיים צריכים לפקח על הסיכונים וההשלכות אם אירוע הסיכון מתממש. הסיכון עלול לשנות את המצב הנוכחי של הארגון ולכן יחייב שינוי לאסטרטגיית השינוי. במקרה כזה יש לפתח תוכנית פעולה לפני שהסיכון יתממש.

6.3.5 הנחיות וכלים

- **הגישה לניתוח המערכת:** מדריך כיצד BA אמור לנתח סיכונים.
- **מדיניות עסקית:** הגדרת הגבולות שבתוכם יש לקבל החלטות. אלה עשויים לחייב או להכתיב היבטים של ניהול סיכונים.
- **אסטרטגיית השינוי:** מספק את התוכנית למעבר מהמצב הנוכחי למצב העתידי ולהשיג את התוצאות העסקיות הרצויות. יש להעריך את הגישה על מנת להבין את הסיכונים הקשורים לשינוי.
- **תיאור המצב הקיים:** מספק את ההקשר שעבורו יש להשלים את העבודה. מידע זה יכול לשמש כדי לקבוע סיכונים הקשורים למצב הנוכחי.
- **תיאור המצב העתידי:** קובע סיכונים הקשורים למצב העתידי.
- **סיכונים מזוהים:** משמשים כנקודת התחלה להערכה יסודית יותר של הסיכונים. אלה יכולים לבוא מתוצאות של ניתוח סיכונים מפעילויות של גילוי הדרישות, מניסיון קודם בניתוח מערכות, או על בסיס של חוות דעת מומחים.
- **הגישה למעורבות בעלי עניין:** הבנת בעלי עניין מסייעת לזיהוי ולהערכת ההשפעה הפוטנציאלית של כוחות פנימיים וחיצוניים.

6.3.6 טכניקות

- **סיעור מוחות:** משמשת לסיווג משותף של סיכונים פוטנציאליים להערכה.
- **הצדקה עסקית:** משמשת לאיתור סיכונים הקשורים לשינוי בחלופי אסטרטגיות.
- **ניתוח החלטות:** משמשת להערכת בעיות.
- **ניתוח מסמכים:** משמשת כדי לנתח מסמכים קיימים לאיתור סיכונים פוטנציאליים, אילוצים, הנחות ותלויות.
- **ניתוח פיננסי:** משמשת כדי להבין את ההשפעה הפוטנציאלית של סיכונים על הערך הכספי של הפתרון.
- **ניהול ראיונות:** משמשת כדי להבין מה בעלי העניין חושבים שהם סיכונים ומהם המרכיבים השונים של סיכונים אלה.
- **הפקת לקחים:** משמשת כבסיס לבעיות קודמות שעשויות להיות סיכונים בפרויקט הנוכחי.
- **מיפוי רעיונות:** משמשת לזיהוי ולסיווג סיכונים פוטנציאליים ולהבין את היחסים ביניהם.
- **ניתוח וניהול סיכונים:** משמשים לזיהוי ולניהול סיכונים.
- **ניתוח שורש הבעיה:** משמשת לזיהוי בעיות השורש של הסיכון.
- **סקרי דעת לקוחות ושאלונים:** משמשת כדי להבין מה בעלי העניין חושבים שהם סיכונים ואת המרכיבים השונים של סיכונים אלה.
- **סדנאות של בעלי עניין:** משמשת כדי להבין מה בעלי העניין חושבים שהם סיכונים ואת המרכיבים השונים של סיכונים אלה.

6.3.7 בעלי עניין

- **מומחה תוכן של התחום:** מספק קלט להערכת הסיכון מבוסס על הידע שלו על ההכנה הנדרשת בתחום ההתמחות שלהם.
- **מומחה יישום:** מספק קלט להערכת הסיכון המבוסס על הידע שלו על ההכנה הנדרשת בתחום המומחיות שלו.
- **תמיכה תפעולית:** בעורב בתמיכה התפעולית בארגון ויכול לזהות סיכונים פוטנציאליים ואת השפעתם.
- **מנהל פרויקטים:** מסייע בהערכת הסיכון ובעיקר אחראי לניהול והקטנת הסיכונים לפרויקט.
- **רגולטור:** מזהה את הסיכונים הכרוכים בהיצמדות לחוקים, לתקנות, או כללים.
- **נותן החסות:** צריך להבין את הסיכונים כנותן הרשאה ומימון לשינוי.
- **ספק:** ייתכן שיש סיכון הקשור לשימוש בספק.
- **בודק:** מזהה סיכונים באסטרטגיית השינוי, מהיבט תהליך הבדיקות

6.3.8 תפוקות

ניתוח תוצאות הסיכונים: הבנת הסיכונים הכרוכים בהשגת המצב העתידי, והאסטרטגיות שישמשו למניעתן, הפחתת השפעתן, או הקטנת הסיכוי להתרחשותם.