Инструменты развития риск-культуры как основа для обеспечения непрерывности бизнеса

ИРКУТСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ

X Национальная практическая конференция. 26-30 октября 2020 г

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ

Знакомство

Денис Скороходов
CRMP.RR, CT31000

- Более 10 лет практики управления рисками в компаниях нефинансового сектора России
- Начальник отдела управления рисками ООО «Иркутская нефтяная компания»
- Лучший риск-менеджер России 2018г
- Международный сертифицированный тренер ISO 31000
- Организатор Международного Байкальского Практического риск-форума www.ibrif.ru

ИРКУТСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ

Добыча нефти и газового конденсата

тыс. тонн

2010	2012	2015	2016	2017	2018	2019
660	2279	5612	7802	8573	9001	9052

№1

в Иркутской области

Первая приступила к промышленной добыче нефти и реализации масштабного газового проекта в регионе

> 300 млрд рублей

ИНК инвестировала в строительство инфраструктуры и развитие месторождений

13

месторождений углеводородного сырья открыто

В Иркутской области и Республике Саха (Якутия)

В компании работают более

> 9000

человек

ЗНАЕТЕ, ПОЧЕМУ В США БОЛЬШЕ ЗАРАЖЕНИЙ, ЧЕМ В ЯПОНИИ?

Да вы только посмотрите, как они носят маски…

Почему в Японии ношение масок не обязательно, но 99% населения добровольно их носит?

Почему японцы любят маски

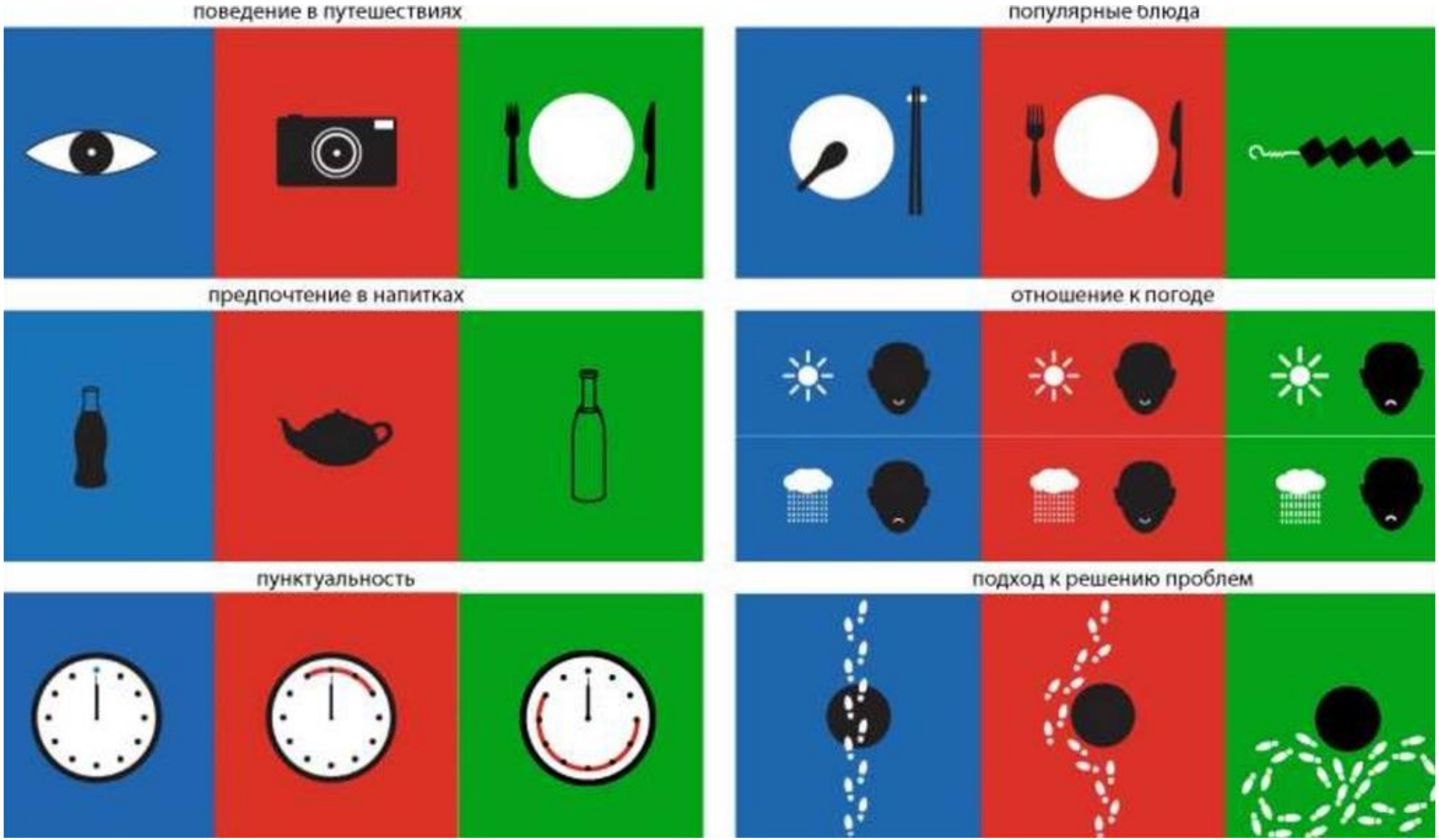
- Высокий уровень социальной ответственности
- В Японии много аллергиков
- Японцы – интроверты. Маска – дополнительный психологический барьер
- Девушки любят носить маску, т.к. можно не краситься
- Культ аниме. Многие персонажи носят маски

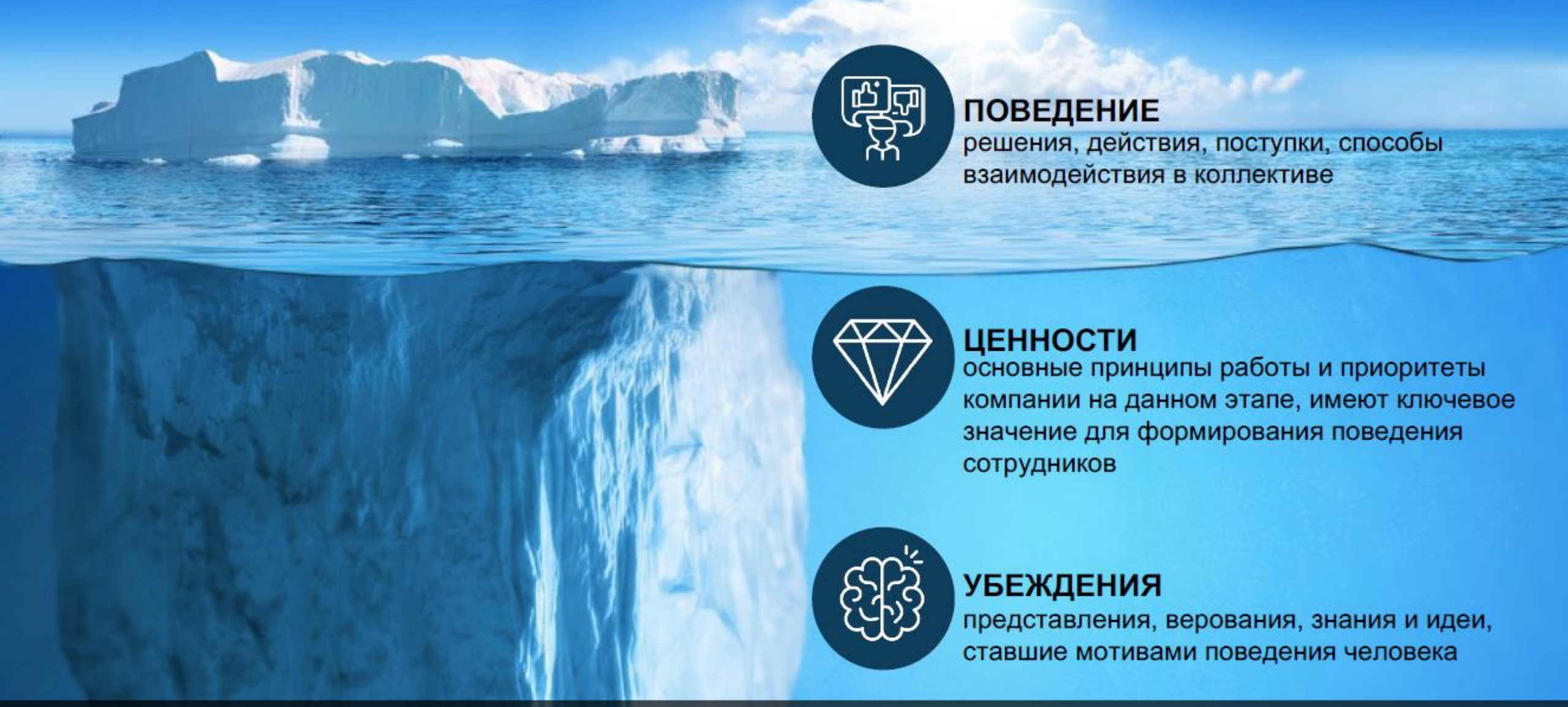
Почему в России масочный режим это видимость?

Почему русские не любят маски

- Большинство говорят, что это неудобно. Непривычно дышать
- Многие русские девушки любят демонстрировать свою красоту, а маска скрывает пол-лица
- Россияне считают, что маски бесполезны и даже вредны
- Отказ от маски – это некое отрицание, что проблема существует

Менталитет определяет поведение





ПОВЕДЕНИЕ
решения, действия, поступки, способы взаимодействия в коллективе

ЦЕННОСТИ
основные принципы работы и приоритеты компании на данном этапе, имеют ключевое значение для формирования поведения сотрудников

УБЕЖДЕНИЯ
представления, верования, знания и идеи, ставшие мотивами поведения человека

УРОВНИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство.

Что такое риск-культура?

«Это то, как мы работаем с рисками» (когда за нами не наблюдают)

Риск-культура = ценности, убеждения, понимание и знания в сфере управления рисками, разделяемые и применяемые на практике всеми сотрудниками Компании

Единственное, что делает руководство и что и имеет большое значение – создание и управление культурой. Если вы не управляете культурой, то она управляет вами, и вы даже можете не знать того, с каким размахом это происходит

--- *Эдгар Шейн* ---

Ключевые элементы риск-культуры

Лидерство руководства

- Четкие, прямые и регулярные обращения со стороны, в частности, Генерального директора являются чрезвычайно эффективными
- Упоминание принципа управления операционными рисками в бизнес-плане, годовом отчете организации и т.п.

Вовлеченность всего персонала

- «Каждый является риск-менеджером»
- Разъясните преимущества управления рисками
- Участие сотрудников в процессе постановки целей, планирования
- ИЛИ - части повседневной деятельности: документальное оформление ролей и обязанностей в области управления рисками
- Учет процессов управления рисками в личных целях
- Разработка системы мотивации с учетом рисков

Развитие компетенций

- Тренинги должны быть специализированными и регулярными, а не одноразовыми
- Разработка справочных материалов и обеспечение службы поддержки
- Размещение информации об управлении операционными рисками на внутреннем сайте компании
- Выдвижение кандидатов на звание «чемпионов в области управления рисками», «экспертов в области управления рисками» и т.п.

Эффективные коммуникации

- Проведение встреч, семинаров, практических занятий
- Включение вопроса управления операционным риском в повестку дня для Совета директоров
- Согласование и соблюдение сроков составления отчетности
- Четкая процедура эскалации для решения вопросов управления рисками
- Терминология и общий язык операционных рисков
- Регулярная рассылка информационных писем всем сотрудникам, подготовка внутренних маркетинговых материалов и т.п.

© 2016 ЗАО «Делойт и Туш СНГ»

Вовлечение топ-менеджмента в управление рисками является ключевым фактором развития риск-культуры

Лидерство руководства

- Регулярные обращения Генерального директора к сотрудникам о важности управления рисками
- Комитет по рискам под председательством генерального директора
- Презентация Политики по рискам от имени ЗГД
- Риск-сессии с участием топ-менеджмента
- Связка риск-культуры с миссией и ценностями компании

М.В. Седых
CEO, ООО «ИНК»

«Миссия Иркутской нефтяной компании направлена на уверенное развитие региона. Мы бережно относимся к жизни, здоровью людей и уникальной природе нашего края. При этом мы осознаем последствия возможных негативных событий, которые могут оказать влияние на наш бизнес, а также на общество и окружающую среду. Поэтому мы ответственно подходим к управлению рисками и развиваем культуру проактивного подхода, работая на опережение»

Связь риск-культуры с миссией Компании

Миссия

Мы живем на этой земле и работаем, чтобы недра Восточной Сибири служили достойному настоящему и уверенному будущему региона и его жителей.

Мы бережно относимся к жизни, здоровью людей и уникальной природе нашего края.

«Достойное настоящее и уверенное будущее»

- ✓ Управление потенциалом (возможностями)
- ✓ Управление ключевыми рисками
- ✓ Управление непрерывностью бизнеса

«Бережно относимся к уникальной природе нашего края»

- ✓ Управление экологическими рисками

Риск-ориентированный подход способствует реализации концепции устойчивого роста, заложенной в миссии.

«Бережно относимся к жизни, здоровью людей»

- ✓ Управление рисками в области ОТиПБ, технологической безопасности
- ✓ Управление репутационными рисками

Связь риск-культуры с ценностями Компании

Ключевые элементы риск-культуры заложены в ценностях компании

БЕЗОПАСНОСТЬ

Мы ставим на первое место жизнь и здоровье человека, оберегаем природу, защищаем собственность и бескомпромиссно соблюдаем установленные правила.

Начинать любую работу с оценки рисков
Организовывать работы без вредных последствий для окружающей среды
Относиться к имуществу и бюджету (ресурсам) Компании, как к своим собственным

КОМАНДНОСТЬ

Мы профессионалы, у нас общая цель, мы живём и работаем, уважая и поддерживая друг друга.

Сотрудничать не ограничиваясь функциональными рамками
Знать и транслировать цели Компании
Оценивать результат деятельности как командное достижение

ЛИДЕРСТВО

Мы стремимся вперёд и вдохновляем других личным примером, инициируя улучшения, не останавливаясь на достигнутом.

Смотреть за горизонт и привносить в компанию новые возможности
Работать так, чтобы гордиться результатом
Предлагать улучшения, проявлять инициативу

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Мы отвечаем за свои поступки и выполняем обязательства, нам можно доверять.

Осознавать свою ответственность за принимаемые решения
Своевременно выявлять и управлять рисками, влияющими на достижение целей Компании

НЕЗАВИСИМОСТЬ

Мы слышим мнение каждого, самостоятельно выбираем путь развития и принимаем решения

Создавать среду, в которой люди говорят открыто и честно
Поддерживать условия, которые позволяют Компании быть независимой
Не допускать возникновения репутационных рисков

Управление рисками – составная часть нашей жизни и неотъемлемая составляющая бизнес-процессов

Вовлеченность персонала

- Риск-менеджмент в ДНК Компании
- Управление рисками – это естественно и не сложно
- Роли за управление рисками распределены и осознаются всеми
- Риск-координаторы – эмиссары риск-культуры
- В Политике по рискам и должностных инструкциях закреплена ответственность за своевременное выявление, информирование и управление рисками
- Кросс-функциональные риск-сессии
- Вовлеченность риск-менеджеров в процесс принятия ключевых решений

Герман Греф

«Управление рисками – это управление нашей жизнью, а потом это управление нашим бизнесом. Если мы хорошо управляем нашими рисками в жизни, то мы успешны. Если мы хорошо управляем нашими рисками в бизнесе, то мы успешны»

Риск-менеджеры вовлечены в работу Штаба COVID-19 и Координационного центра по перевахтовке

- Описана структура, роли и функционал участников Штаба COVID-19 и Координационного центра
- Произведен анализ рисков процесса заезда на вахту в условиях COVID-19
- Сформирован План мероприятий по управлению риском заражения и распространения COVID-19
- Произведен расчет пропускной способности медицинского подрядчика при организации мед. осмотра в ОР, необходимого количества бесконтактных пирометров и СИЗов
- Участие в ПДК по контролю санитарно-эпидемических мероприятий

Описаны алгоритмы смены вахт ИНК в условиях COVID-19

- Организация заезда работников ИНК в ОР
- Тестирование на COVID-19
- Выявление COVID-19 в ОР
- Реагирование на COVID-19 на МР
- Формирование графика смены вахт работников ИНК в условиях COVID-19
- Закупка медикаментов для профилактического лечения COVID-19
- Выдача медикаментов при завозе работников в ОР / при изоляции контактных лиц / по заявкам работников на месторождении
- Доставка работников от ОР до месторождений в условиях COVID-19
- Привлечение к работе прошедшего лечение от COVID-19 работника

Кросс-функциональная риск-сессия позволила детально проработать риски доставки крупногабаритного оборудования и осуществить своевременную доставку с учетом пандемии

Эффективные каналы коммуникаций позволяют правильно позиционировать управление рисками и открыто обсуждать информацию по рискам

Эффективные коммуникации

- Штаб COVID-19 и координационный центр по перевахтовке
- Эскалация вопросов по управлению производственными рисками через подгруппу «Риски»
- Презентация Политики по рискам от имени ЗГД
- Говорить на одном языке с бизнесом
- Риск-сессии с участием топ-менеджмента

Скажи мне – и я забуду
Покажи мне – и я запомню
Вовлеки меня – и я пойму и поверю. *(Китайская мудрость)*

Развитие компетенций

- Обучение в формате бизнес-игр
- Дистанционный курс обучения по рискам
- Информационный раздел по рискам на портале
- Компетенции по управлению рисками включены в систему обучения, развития и оценки персонала на всех уровнях Компании
- БРИФинги (мозговые штурмы с участием лидеров отрасли)

Обучение в формате бизнес-игры оказалось эффективным инструментом для вовлечения производственного персонала

> 90 руководителей среднего звена и ИТР

Основная цель – развитие навыков принятия риск-ориентированных решений

Формат бизнес-игры позволил на практике отработать навыки принятия риск-ориентированных решений, посмотреть на производственную деятельность под «другим углом», прочувствовать ответственность за последствия принятых решений, а также выработать командный подход по решению кросс-функциональных задач

ИРКУТСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ

Deloitte.

ISAR
INSTITUTE FOR STRATEGIC RISK ANALYSIS IN DECISION MAKING

BR!F 2020
BAIKAL RISK FORUM

IV МЕЖДУНАРОДНЫЙ БАЙКАЛЬСКИЙ РИСК-ФОРУМ

ИДЕАЛЬНЫЙ ШТОРМ

Опыт преодоления и новые возможности для бизнеса

ONLINE
ibrif.ru

16-20 НОЯБРЯ

Спасибо за внимание