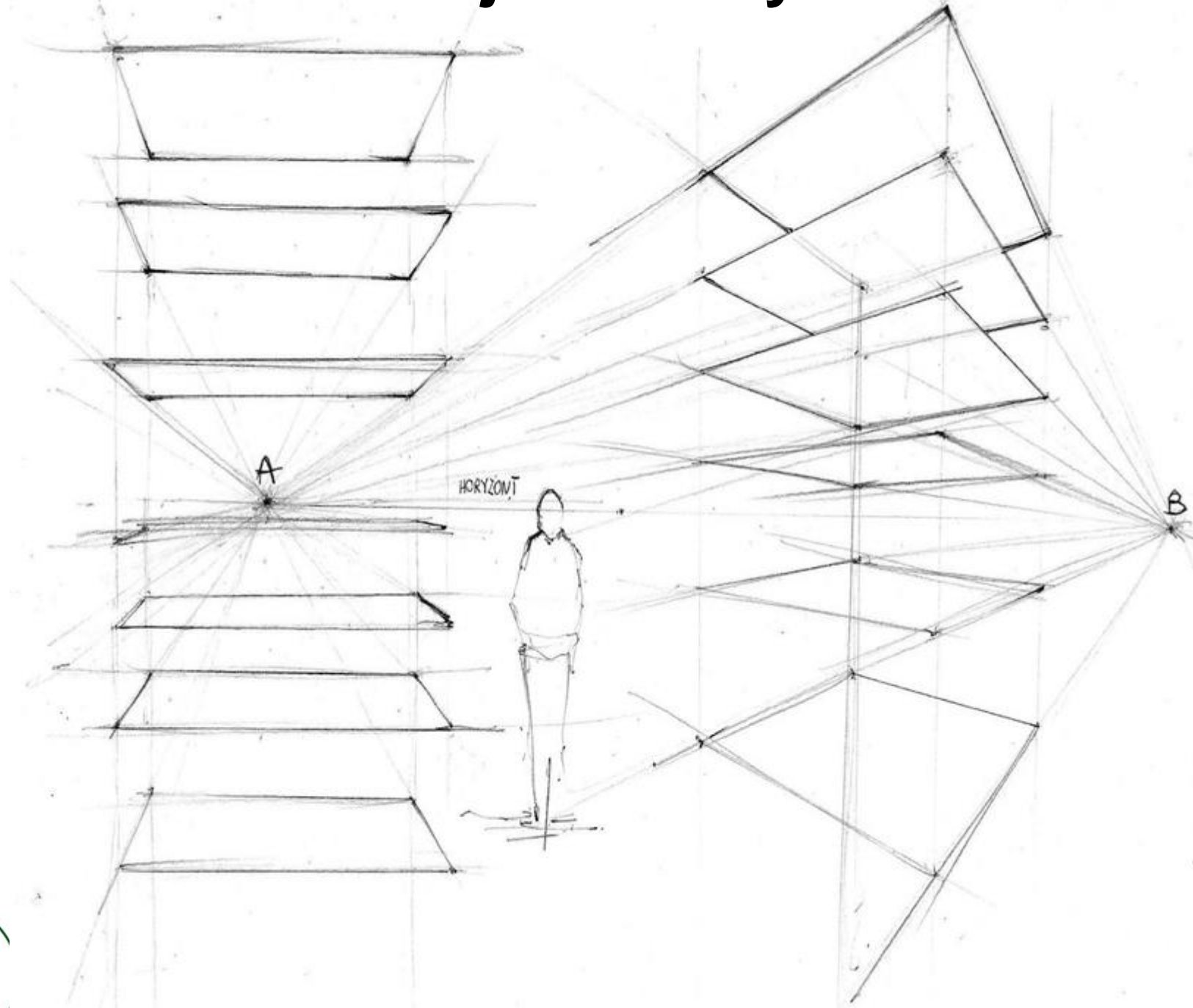


Ryzyko i kryzys w podejściu procesowym

Mariusz Maciejczak



Patrzeć na procesy z wielu perspektyw i obserwować je wielowymiarowo



Procesy są podstawowym bogactwem intelektualnym firmy i w dużej mierze stanowią o jej przewadze konkurencyjnej.

H. Smith, P. Fingar. BPM: The Third Wave. www.bpm3.com

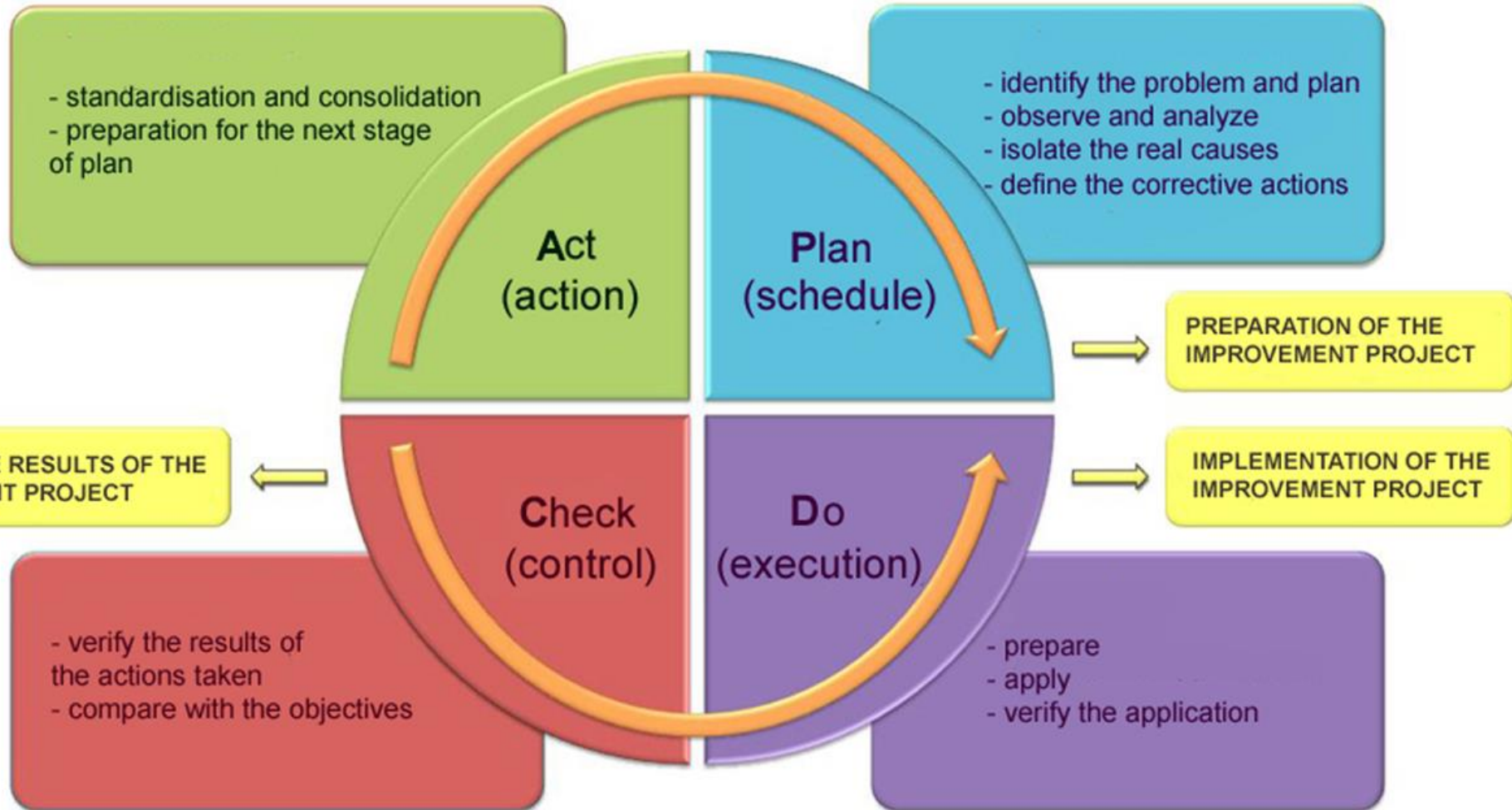


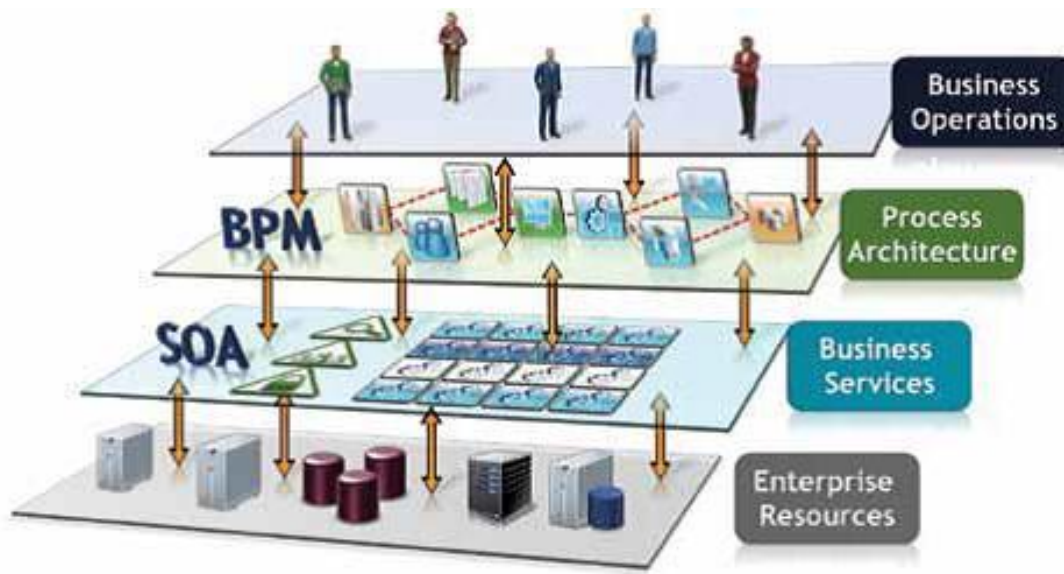
ISO 9001:2015



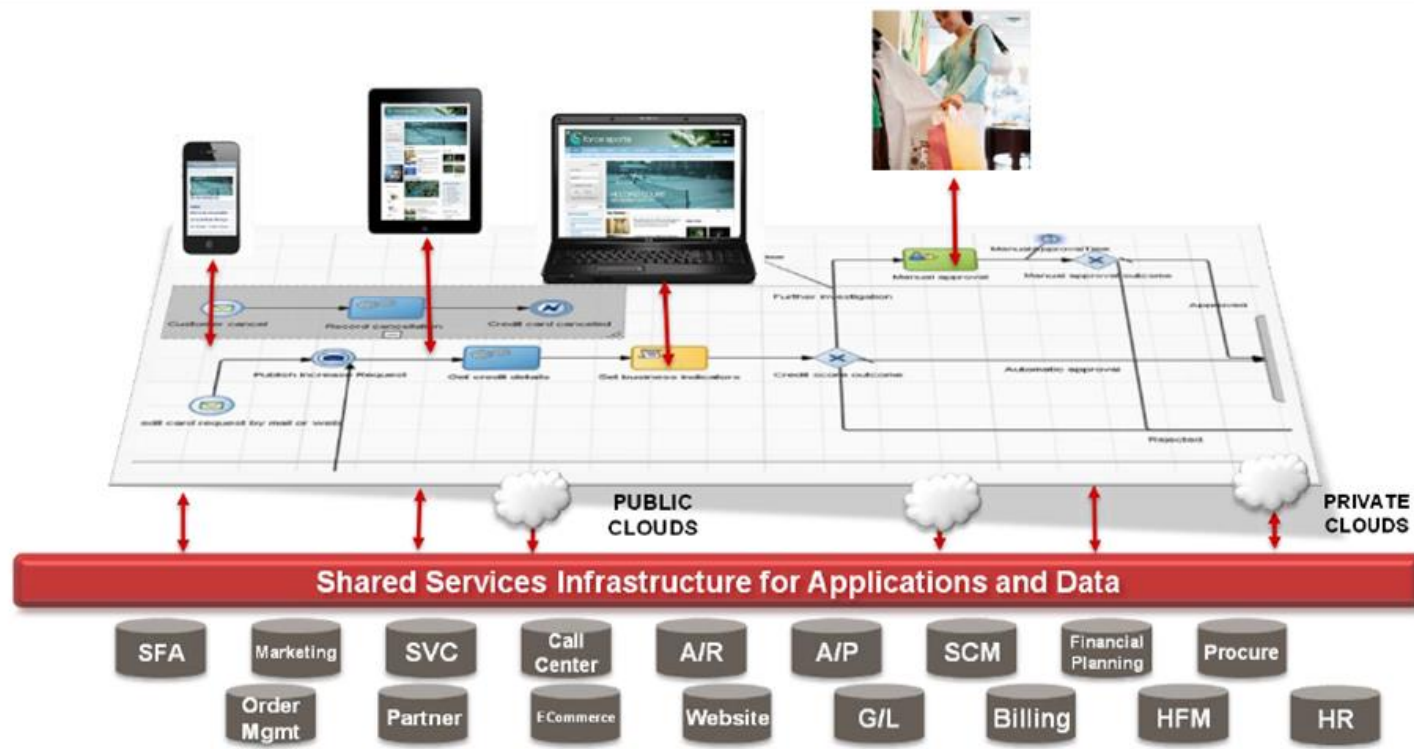
- PDCA
- Procesy
- Ryzyko
- Kontekst organizacji
- Zainteresowane strony
- Udokumentowane informacje
- Wiedza organizacji
- Efekty działalności



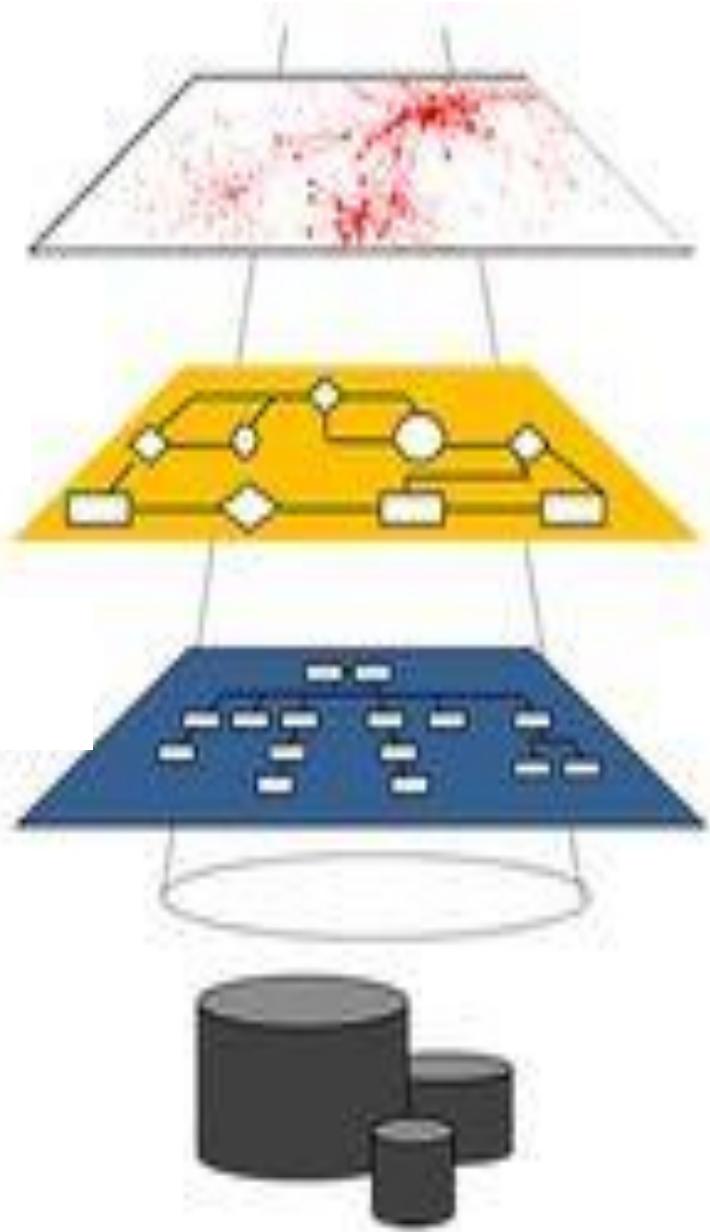




ARCHITEKTURA



SYSTEM



Niewielu członków wyższej kadry zarządzającej kwestionuje tezę, że przeprojektowanie procesów biznesowych może przynieść wyjątkową poprawę w zakresie kosztów, jakości, szybkości działania, rentowności i w innych ważnych obszarach.

A jednak pomimo dobrych intencji i kosztownych inwestycji wiele takich prób kończy się niepowodzeniem, gdyż kierownictwo nie potrafi określić, **co dokładnie należy zmienić, w jakim stopniu i w którym momencie**. W rezultacie wiele organizacji, podejmując próbę transformacji procesów biznesowych, odnotowuje co najwyżej niewielkie postępy.



Ryzyko



- Z punktu widzenia matematycznej teorii decyzji: ryzyko to sytuacja, w której wybór jednego ze znanych wariantów decyzyjnych pociąga skutki pozytywne i negatywne a prawdopodobieństwa ich zajścia są znane.



- RYZYKO jest to zobiektywizowana niepewność wystąpienia niepożądanego zdarzenia
- RYZYKO: ryzyko jest wskazaniem prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia przynoszącego straty.
- RYZYKO jest to zdarzenie zidentyfikowane, którego prawdopodobieństwo wystąpienia można dość dokładnie określić



ZARZĄDZANIE RYZYKIEM



Zarządzanie ryzykiem jest elementem budowy dobrego ładu organizacyjnego w instytucji. Jako element *good governance* zarządzanie ryzykiem sprzyja realizacji celów, efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów i lepszemu reagowaniu na sytuacje nieprzewidziane.



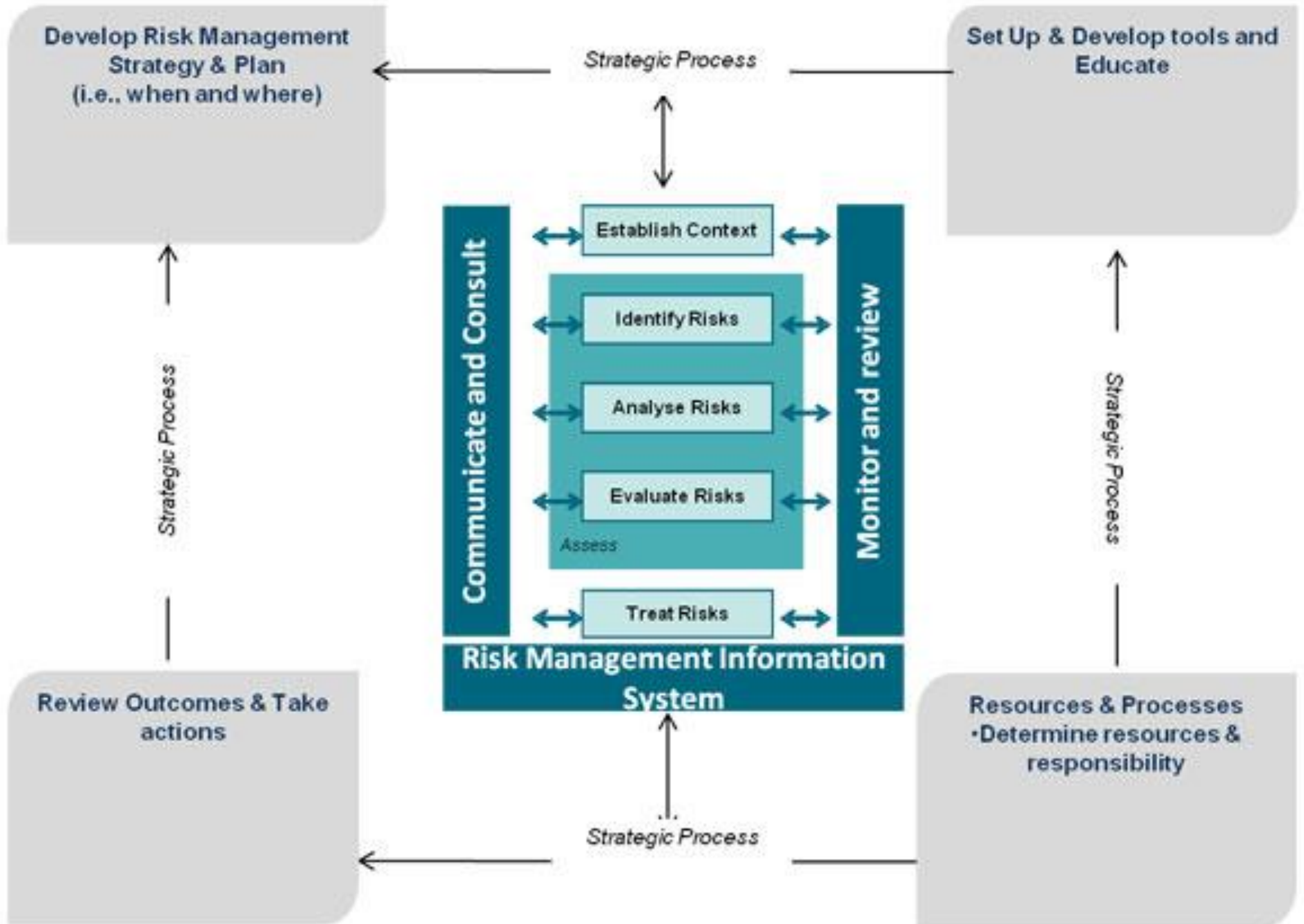
MATRYCA RYZYKA

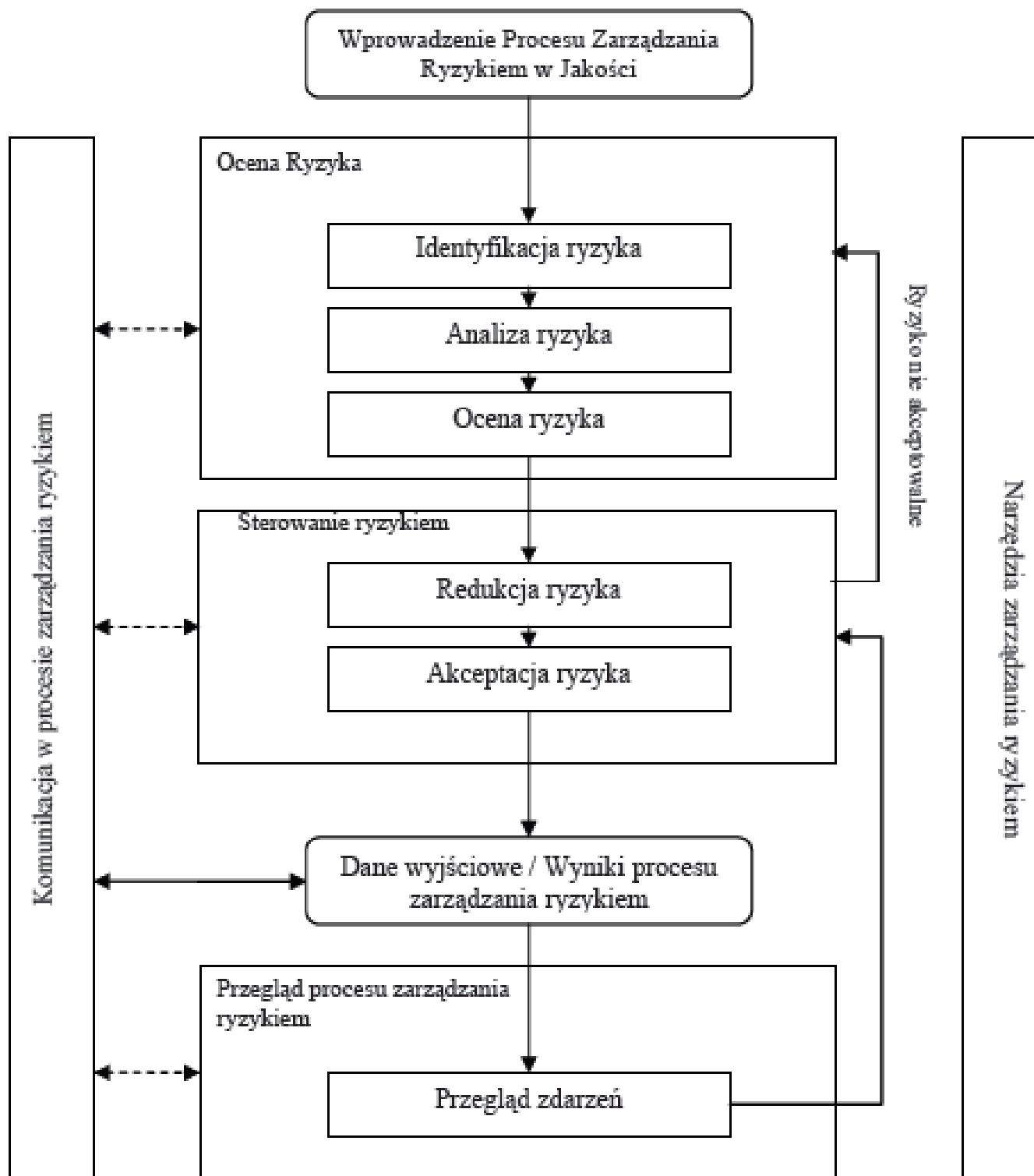


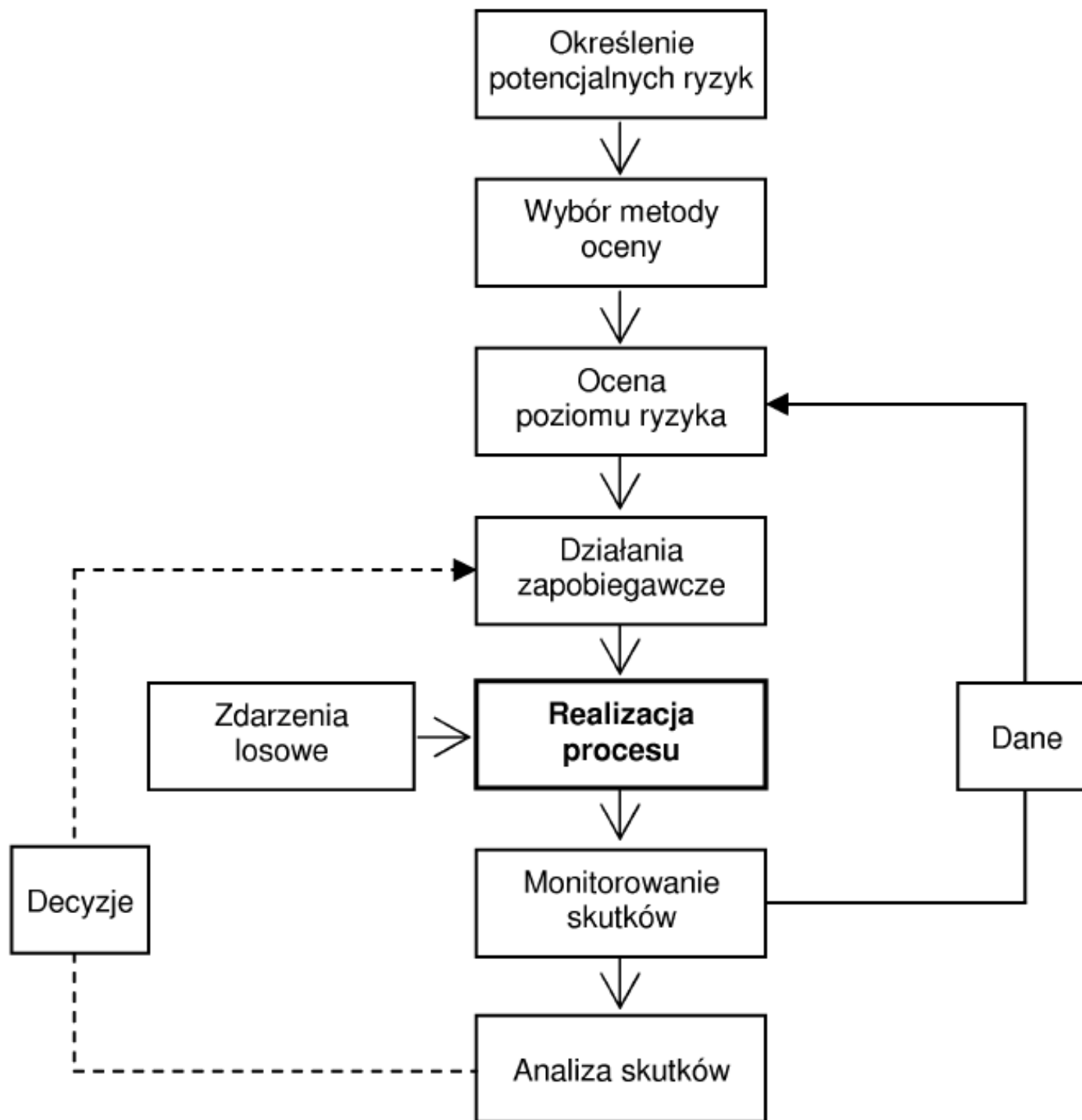
Nakładając na siebie wymiar oddziaływania oraz wymiar prawdopodobieństwa, uzyskujemy matrycę ryzyka. Każdemu zidentyfikowanemu ryzyku w urzędzie odpowiada jedno pole na matrycy ryzyka. **Istotność danego ryzyka uzyskujemy mnożąc punktową ocenę prawdopodobieństwa oraz skutku.** Matryca ryzyka jest podstawą do ustalenia hierarchii (ewentualnych) działań, mających na celu zmniejszenie

Skutek						
Bardzo duży	5	10	15	20	25	
Duży	4	8	12	16	20	
Średni	3	6	9	12	15	
Mały	2	4	6	8	10	
Nieznacznym	1	2	3	4	5	
	Rzadkie	Mało prawdopodobne	Średnie	Prawdopodobne	Prawie pewne	Prawdopodobieństwo

RISK MANAGEMENT: FRAMEWORK & PROCESS (Adapted from ISO 31000:2009)

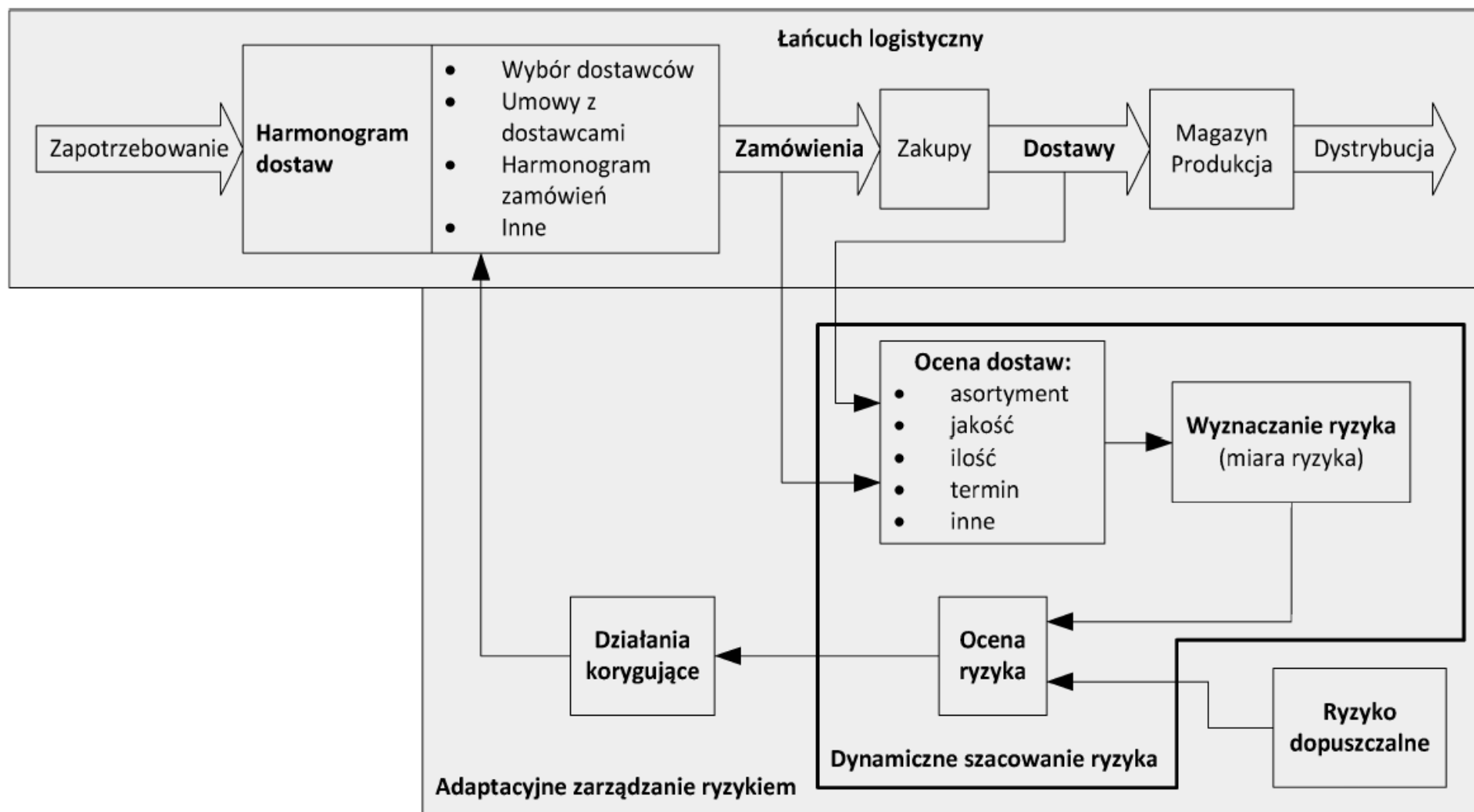






Rys. 2. Adaptacyjny system zarządzania ryzykiem

Koncepcja systemu adaptacyjnego zarządzania ryzykiem dostaw w procesach produkcyjnych



Rys. 3. System adaptacyjnego zarządzania ryzykiem dostaw



Identyfikacja ryzyka

- Metody – bardzo wiele
 - Przeglady dokumentacji
 - Analiza SWOT, Brainstorming, Interviewing
 - Delphi technique – ankieta + ocena ekspertów
 - Checklist – lista z poprzednich projektów
 - Diagramming tecs – dużo technik
 - Assumption analysis – analiza prawdziwości, spójności i pełności założeń na których bazujemy

Jakościowa analiza ryzyka



- Ma na celu określenie ważności, znaczenia ryzyk (priorytetyzacja).
- Jest fundamentem na którym budujemy ilościową analizę oraz plan reakcji.
- Powinna być aktualna przez cały czas trwania projektu (revising)



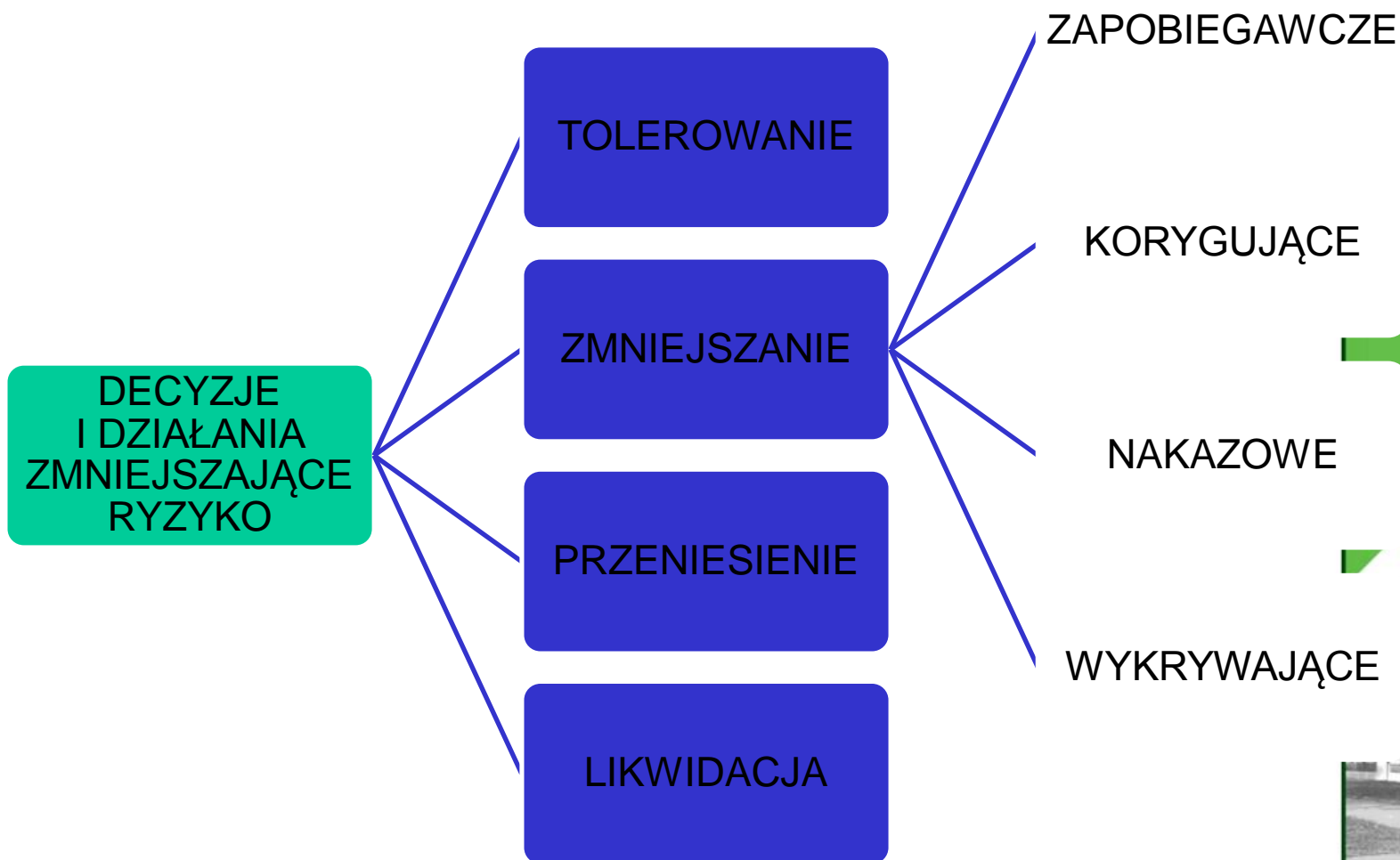
Ilościowa analiza ryzyka



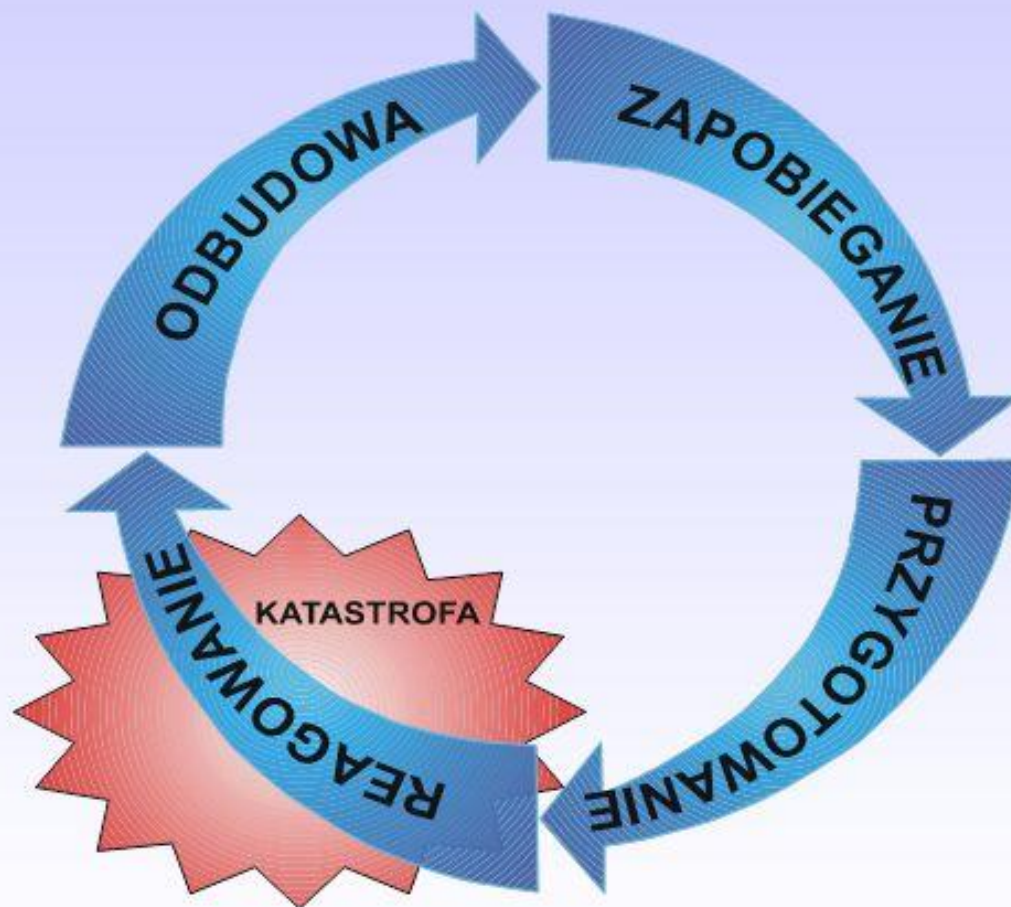
- Ogólnie: ma określić ryzyka w policzalnej materii czyli budżecie, czasie, zasobach.
- Jakich technik używamy:
 - Interviewing
 - Analiza wpływowości – jak bardzo ucierpi projekt na danym ryzyku jeśli zajdzie
 - Drzewa decyzyjne
 - Symulacja



DECYZJE I DZIAŁANIA ZMNIEJSZAJĄCE RYZYKO



FAZY ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO



ŁAŃCUCH BEZPIECZEŃSTWA

Lista pytań/zagadnień do początkowych prac zespołu antykryzysowego



Efekt prac zespołu. Prace omówiono na przykładzie uproszczonej sytuacji testowej „skażone ujęcie wody w zakładzie”.

Zakres prac – Na czym polega sytuacja kryzysowa?

Ustalenia – badania wody wskazały duży poziom zanieczyszczenia wody z ujęcia własnego w zakładzie, wysoka obecność azotanów i azotynów oraz bakterii *Clostridium perfringens* oraz innych bakterii kałowych; możliwość wyprodukowania silnie zanieczyszczonych wyrobów

Do zrobienia –

- powtórzyć badania z ujęcia i z wybranych punktów w zakładzie, badanie wyrobów gotowych
- sprawdzić historię badań wody (czy już kiedyś tak było)
- przeprowadzić wywiad i obserwacje okolic ujęcia – jakie działania były wykonywane w ostatnim czasie

Osoba odpowiedzialna – Kierownik Działu Jakości; Kierownik Działu Technicznego, Dyrektor zakładu (rozmowa z pracownikami)

Termin wykonania – jak najszybciej

Zakres prac – Kiedy kryzys się rozpoczął?

Ustalenia – poprawny wynik badania wody sprzed 1 miesiąca,

Do zrobienia –

- sprawdzenie wyników badań wyrobów z tego okresu
- sprawdzenie zapisów w zeszycie usterek

Osoba odpowiedzialna – Kierownik Działu Jakości
Kierownik Działu Technicznego, Kierownicy Działów

Termin wykonania – jak najszybciej



Zakres prac – Z jakich przyczyn kryzys się rozpoczął?

Ustalenia – Szukamy odpowiedzi

Do zrobienia –

- sprawdzenie filtrów wody

- sprawdzenie najbliższego otoczenia ujęcia wody

- sprawdzenie dokumentacji z wykonanych przeglądów sieci wodociągowej

- kto miał dostęp do ujęcia i stacji uzdatniania – lista osób

Osoba odpowiedzialna – Kierownik Działu Technicznego

Termin wykonania – jak najszybciej

Zakres prac – Kogo kryzys dotyka?

Ustalenia – Wszystkie aspekty produkcyjne zakładu, pracownicy, Zarząd, wyniki Firmy, klienci

Do zrobienia –

- zabezpieczenie i przegląd wyprodukowanych wyrobów w badanym okresie

- sprawdzenie listy odbiorców – wyszukanie najwrażliwszych (szpitale, przedszkola, szkoły, domy opieki) – jaki asortyment brały

- które wyroby są potencjalnie niebezpieczne?

Osoba odpowiedzialna – Kierownik Działu Handlowego

– Kierownik Działu Jakości

Termin wykonania – jak najszybciej

Zakres prac – Czy obecna sytuacja nie jest następstwem innej sytuacji kryzysowej?

Ustalenia – Prawdopodobnie nie

Zakres prac – Czy obecna sytuacja nie wywoła następnej sytuacji kryzysowej?

Ustalenia – trudno oszacować nie znając przyczyn, trzeba się zastanowić w terminie późniejszym jak będzie więcej danych

Do zrobienia – wrócić do pytania przy podsumowaniu działań

Osoba odpowiedzialna – Dyrektor Zakładu



Dziękuję za uwagę

www.maciejczak.pl

tel. (+48) 22 59 342 35
e-mail: Mariusz_Maciejczak@sggw.pl
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa

