

Katastrofa! Slovenska ekološka sramota?

(Članek in primer iz prakse)

Povzetek: V mirnem, spomladanskem večeru, v ponedeljek, 15.5.2017 ob 20:50, se je zgodilo nekaj, kar se ne bi smelo. Najverjetneje splet nesrečnih okoliščin in zaporedja nepravilnih dogodkov je povzročil katastrofalen požar v obratu za skladiščenje in predelavo nevarnih odpadkov. Lokalna skupnost je lahko le nemočno opazovala silovite eksplozije in močan črn gost dim, ki se je vil iznad Vrhnike. Sirene vozil na nujni vožnji so neprekinjeno opozarjale, da nekaj ni v redu. Kaj se je zgodilo? Še bolj pomembno pa – ZAKAJ?

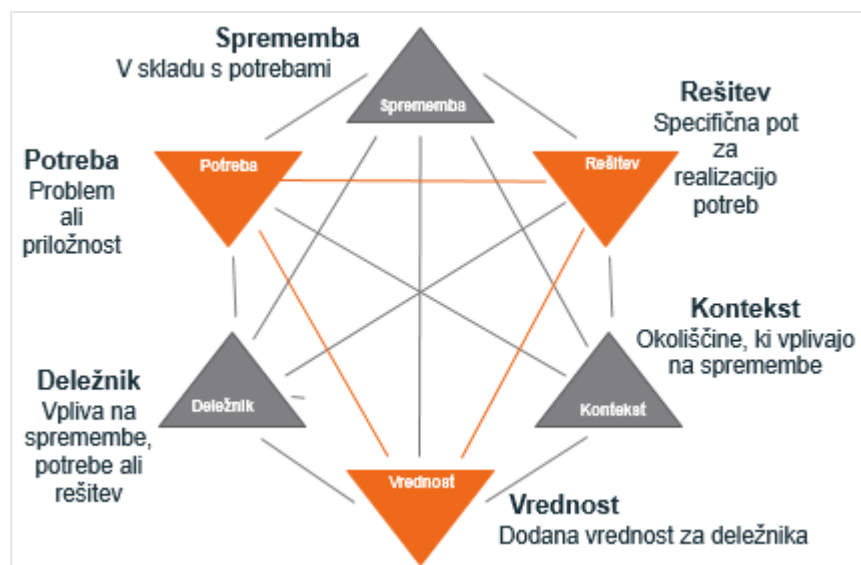
Ključne besede: proces, upravljanje tveganj, deležniki in potrebe

Vloga: BPM, CEO, CIO, BA

Primer, ki ga bomo prebivalci Vrhnike še nekaj časa z negotovostjo analizirali, je pokazal, žal tragično, kaj se lahko zgodi, če se uresničijo tveganja. Tista tveganja, k jih v vsakodnevnem življenju oziroma poslovanju po navadi odrinemo na stran, se z njimi malce manj intenzivno ukvarjamo, kot recimo s prodajo ali razvojem.

Pa vendar je upravljanje (operativnih) tveganj v procesih v določenih primerih ključno, saj lahko le skozi načrtno identificiranje tveganj, njihovo spremljanje ter ocenjevanje in ne nazadnje zmanjševanje verjetnosti za njihov nastanek, zagotovimo neprekinjeno obratovanje in nadaljnji razvoj. Kako se je torej lahko zgodilo to zgodilo?

Poglejmo na celoten problem z zornega kota **IIBA Core Concept modela** (več o tem [tukaj](#)).



Slika 1: IIBA Business Analyst Core Concept Model™ (BACCM™)

V članku bomo sistemsko analizirali upravljanje procesov in operativnih tveganj ter korake, ki bi jih morali izvajati.

DELEŽNIKI

V primeru obravnavane nesreče je potrebno izpostaviti vsaj nekaj ključnih deležnikov, ki so povezani s procesi v tem obratu in so aktivno vključeni v izvajanje ali spremljanje poslovne dejavnosti. Na prvo mesto bomo postavili vsakega **posameznika**, ki je (bil) pod vplivom katastrofe. Čeprav ni neposreden udeleženec izvajanja procesov, pa je najbolj izpostavljen deležnik rezultatov procesov, v našem primeru slabih rezultatov slabih procesov.

Procesi niso pomembni sami po sebi, pomembni so zaradi tega, kaj se preko njih dogaja. In v tem primeru se najprej marsikaj ni dogajalo in potem se je marsikaj dogajalo, kar se ne bi smelo, predvsem za vse, ki nosijo posledice katastrofe.

Nato sledi ključni notranji deležnik - **lastnika** obrata, ki mora poskrbeti za vse potrebne zakonske in pravne okvire izvajanja dejavnosti ter za vzpostavitev in izvajanje odgovornosti vseh ostalih notranjih deležnikov. Tu so še nadzorni **organi**, ki morajo lastniku zagotoviti vse potrebne okvire delovanja ter spremljati njihovo izvajanje in v primeru kršitev ukrepati. **Vodstvo** podjetja je odgovorno za izvajanje procesov na dnevnem nivoju ter za zagotavljanje in spoštovanje okvirjev, ki jih postavijo nadzorni organi. **Zaposleni** so vključeni v redne delovne procese, lokalni sosedski prebivalci pa so kot stranski udeleženci v postopku, neposredno vključeni v sobivanje z obratom.

Ob zaključku naj poudarimo še ostale zunanje deležnike, kot so: širša **lokalna skupnost** z vsemi elementi spremljanja (občina, civilna zaščita), pomoči (gasilci) in nadzora nad izvajanjem.

POTREBA

Vsak deležnik načeloma stremi k iskanju in sledenju oziroma zadovoljevanju lastnih potreb. V obravnavanem primeru so potrebe deležnikov seveda različne, najverjetneje se je to odražalo tudi na upravljanju procesov in operativnih tveganj v njih. Lastniku ti sistemi upravljanja sicer pomagajo izpolnjevati zakonske okvire, a hkrati pomenijo dodaten strošek, dodatno delo in načeloma upočasnjene delovne procese. Vodstvo družbe, ki mora izvajati aktivnosti v sistemih upravljanja, je velikokrat v navskrižju interesov, saj tisti, ki neposredno izvajajo aktivnosti, nato le-te tudi nadzoruje. [Upravljanje operativnih tveganj](#) mora temeljiti na tem, da je potreba tistega, ki identificira tveganja in opredeli njihovo upravljanje, ločena in drugačna od tistega, ki izvaja nadzor in ocenjuje pravilnost ukrepov. Odpira pa se vprašanje, kako v notranje okolje izvajanja procesov v družbi pripeljati širše potrebe zunanjih deležnikov, ki v upravljanje niso vključeni in nimajo modelov ter vzvodov za morebiten nadzor in spremembo.

KONTEKST

O kontekstu upravljanja procesnih tveganj bi lahko veliko govorili. Večinoma pa je splošni kontekst vsakodnevnega življenja tisti, ki nam s časom naredi kožo bolj odporno na zaznavanje tveganj in pripravljenost na njihovo resno spremljanje ter

zmanjševanje. V vrhniškem primeru temu še zdaleč ni bilo tako. Načeloma vsako skladišče premore nekaj ključnih elementov upravljanja tveganj, če pa gre za visoko nevarne odpadke, pa je seveda ta kontekst poseben in zahteva drugačen pristop ter odnos. Ne nazadnje je v kontekstu tudi lokacija tega skladišča, ki je umeščeno v obrobje mesta, tik ob naselju ter na samem robu Ljubljanskega barja in parka [Natura 2000](#). V tem kontekstu je takšna pozicija precej drugačna in zato upravljanje tveganj v procesih vodenja skladišča ter predelave sodi med eno od ključnih dejavnosti.

Včasih smo imeli v IT stopnjo delovanja programske in strojne opreme označeno s številom 9 (5x9 je pomenilo 99,999%, kar v enem letu pomeni 5,3 minute). A v kontekstu našega primera je to seveda daleč od zelene vrednosti. Znano je tudi, da zmanjševanje verjetnosti uresničitve tveganj eksponentno raste s stopnjo povečevanja sigurnosti (primer v [tem članku](#), stran 12). Tu nastopi prva težava med relacijo deležnik-potreba-kontekst, ker se jasno vidi, da enaki deležniki in enake potrebe nimajo več enake stopnje pomembnosti, če kontekst prestavimo iz domače shrambe riža in olja, v skladišče nevarnih odpadkov takih dimenzij.

VREDNOST

Upravljanje tveganj ima za vsakega deležnika različno vrednost. Te se merijo v različnih enotah in časovnih obsejih, od kratkoročnih do dolgoročnih. Vrednost upravljanja ima zagotovo največji konflikt v poslovni vrednosti na eni strani (če jo gledamo kot strošek upravljanja ter vrednost zavarovanja za primere nezgod, nesreč ali odpovedi delovanja) ter vrednosti kakovosti življenja vseh posrednih deležnikov v obratu in v okolju (torej zaposleni, lokalna skupnost) na drugi.

Hitro lahko zaključimo, da je v takšnih primerih vpliv stroškovne optimizacije pri upravljanju tveganj lahko močno povezan ravno z vrednostjo opredmetenega in neopredmetenega premoženja v okolici. Tisti, ki za upravljanje tveganj plačuje in mu to predstavlja do določene mere strošek, je v primeru uresničitve tveganja praktično najmanj prikrajšan v ekonomskem smislu. Na vrednosti pa največ izgubijo deležniki, ki sicer niso neposredno vključeni v krog upravljanja in jim to tudi ne predstavlja neposrednega stroška (morda zaradi delovnih mest dodatno tudi zaslužek), a v primeru udejanjanja tveganja, izgubijo praktično največ tudi v ekonomskem smislu (zdravje, vrednost nepremičnin).

Primer nazorno pokaže, kako so v relaciji deležnik-potreba-vrednost razlike dejansko neprimerljive ter ne omogočajo »one feet's all« modela zadovoljitve potreb. Morebiten ekonomski pritisk na gospodarsko uspešnost s seboj vedno prinese posredno ali neposredno zmanjšanje investicij v upravljanje tveganj in nekako optimistično gledanje na probleme v stilu »nam se to ne more zgoditi«.

Precej podobnih primerov je bilo pred nekaj leti, ko je Slovenijo prizadel močan žled in prekinil dobavo električne energije za daljši čas. Veliko procesov za vzpostavitev neprekinjenega poslovanja je padlo ravno za to, ker so bili priklopljeni na isti vir energije ali isti prenosnik energije. Včasih določene uresničitve tveganja niti ne moremo v resnici preizkusiti (npr. jedrska elektrarna Krško), zato pa moramo narediti vse na »teoretični« osnovi upravljanja tveganj, da smo

pripravljeni na vse možne scenarije in da na to ne gledamo kot na strošek, temveč na preprečevanje zmanjšanja vrednosti deležnikov v celotnem naboru.

SPREMEMBA

Prva sprememba je tu zagotovo udejanjeno tveganje, ki se je v resnici zgodilo. Reakcija na spremembo iz normalnega stanja v neko novo je bila tudi v tem primeru ključna za vsaj omejitev škode. »Nič več ne bo tako, kot je bilo« se sedaj sliši na vsakem koraku tu, na vrhniškem koncu. Dodatno vzbuja skrb dejstvo, da je po besedah direktorja obrata ([več o tem](#)) do podobnih manjših primerov že prihajalo. Ena od osnovnih kazalk, da za tveganja preslabo skrbimo, je njihovo večkratno udejanjanje.

Ali se torej iz predhodnega zaporedja ne naučimo, kako se pripraviti na omejitev in zamejitev teh tveganj v prihodnje? Osnova letalske industrije je, da vsako nesrečo, če se le da, analizira do potankosti (ne glede na ceno raziskave in analize) in poišče primarni vzrok ter le-tega odpravi, da do podobnih primerov ne pride več. Smo torej res vedno pripravljeni to narediti v primeru upravljanja tveganj v procesih? Kritične točke po navadi kažejo na mesta, kjer je v procesih prisotno tveganje za okvaro, odpoved, nevarnost, zlorabo ipd, in samo 100% upravljanje teh tveganj lahko poveča verjetnost, da ne pride do udejanjanja tveganja. Lastniki procesov prevečkrat sledijo ključnim poslovnim kazalcem in zanemarjajo tveganja, ki se lahko pri optimizaciji in racionalizaciji procesov celo še povečajo.

Sprememba se bo zagotovo zgodila v načinu obveščanja, razlaganja in ozaveščanja deležnikov o takšnih dogodkih. Premalokrat vidimo, da je v primeru analize tveganj pripravljen tudi konkretni načrt komuniciranja in ozaveščanja javnosti o tem, da taka tveganja sploh obstajajo, kakšni so postopki za njihovo upravljanje in ne nazadnje, kaj storiti v primeru, če se tveganje uresniči. Malce starejši bralci se še spomnite akcij »nič nas ne sme presenetiti« iz starih časov. No jaz, kot prebivalec Vrhnike, ki živi cca 2km od obrata o tem, kaj se tam dogaja in kako ravnati v določenih primerih, nisem vedel ničesar :(

REŠITEV

Dokler podrobna analiza dogodka ne bo narejena in usklajena, ne moremo dati konkretnih napotkov v primeru takega dogodka. Lahko pa na splošno podamo določena priporočila za upravljanje procesnih tveganj, ki naj jih vsaj ključni deležniki v procesih upoštevajo pri vsakodnevnem vodenju podjetja in sicer:

- Določite vaše procese in identificirajte vse ključne aktivnosti v njih. Na osnovi tega naredite analizo kritičnih točk v procesih, po ustreznih metodologijah ter le te sproti osvežujte, preverjajte in ocenjujete.
- Ocena operativnih tveganj (identifikacija, ocena, mere preprečevanja) in pripravo vseh potrebnih korektivnih ukrepov za obvladovanje. Tem korektivnim ukrepom morajo slediti tudi nivoji pooblastil in odgovornosti, ki jih deležniki lahko samostojno sprejmejo v prvih trenutkih, da v primeru udejanjanja tveganja zmanjšalo posledice.

- Upravljanja tveganj ne glejte kot strošek. Predvsem se to nanaša na analizo primarnih vzrokov, če do uresničitve tveganja v resnici pride. Ker zgodovinska analiza za nazaj pokaže, da se velikokrat tveganja »prikazujejo« v manjših in bolj nedolžnih korakih, predno se zgodi v celotnem obsegu. Prevelika stroškovna učinkovitost nas sili, da čim prej odpravimo posledice in delamo s polno močjo naprej, ne da bi odkrili primarni vzrok.
- Vnaprej postaviti jasno in transparentno komuniciranje v primeru, da se tveganje udejanji. Scenarijska analiza nam pomaga, da pri tem opredelimo možne posledice ter za vsako od njih pripravimo načrt reševanja in povrnitve v prvotno stanje.

Sklep: upravljanje tveganj je proces, enakovreden vsem procesom v vsaki družbi. Od konteksta delovanja je potem odvisno, kakšen pomen v praksi mu organizacije namenijo. Prevečkrat se zgodi, da ga zaradi notranje stroškovne optimizacije zanemarimo, ne osvežujemo in pustimo »na strani«. V izjemnih primerih lahko nato že majhen dogodek vrže ustaljene procese iz tira in povzroči katastrofo.

Ne izvedba majhne potrebe na strani primarnega deležnika (organizacije) povzroči izgubo velike vrednosti na strani posrednih deležnikov (civilne družbe), ki v upravljanje niti ni bila vpletena. Malce poslovne analize v pravem trenutku bi morda pomagalo preprečiti tak dogodek, če bi le uporabili celoten **IIBA Core Concept model** v vseh korakih načrtovanja in upravljanja družbe, kot je recimo Kemis iz Vrhnike.



Slika 2: Požar po eksploziji

Foto: Andraž Kobe