



**Justyna Smagowicz<sup>1</sup>**

## **KRYTERIA DOJRZAŁOŚCI A OBSZARY PROCESOWE W MODELU DOJRZAŁOŚCI ORGANIZACJI W DZIEDZINIE ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja kryteriów wpływających na dojrzałość w dziedzinie publicznego zarządzania kryzysowego. Autorka identyfikuje kryteria w zakresie procesu zarządzania ryzykiem oraz przeprowadza analizę porównawczą obszarów procesowych z wybranych modeli dojrzałości.

**Słowa kluczowe:** publiczne zarządzania kryzysowe, zarządzanie ryzykiem, model dojrzałości

### **Wprowadzenie**

W ostatnich latach nastąpił rozwój nowych koncepcji zarządzania administracją publiczną. Nowe zarządzanie publiczne czy współzarządzanie narzuciły obywatelom państwa rolę interesariusza, który wpływa na działania podejmowane przez administrację publiczną, a jednocześnie jest beneficjentem tych działań. Rosnąca rola obywateli oraz nieustanna zmienność otoczenia powodują, że jednostki administracji publicznej zmuszone są do zagwarantowania wysokiej skuteczności, a zarazem elastyczności podejmowanych działań. W ramach zarządzania kryzysowego podstawowym oczekiwaniem obywatela względem państwa jest zapewnienie bezpieczeństwa na wypadek wystąpienia zagrożenia. Doskonalenie organizacji w tym zakresie polega na dokładniejszej identyfikacji zagrożeń, skutecznym przeprowadzeniu oceny ryzyka oraz zaplanowaniu sposobów postępowania z ryzykiem.

W organizacjach biznesowych od lat pięćdziesiątych XX wieku nastąpił rozwój koncepcji ciągłego doskonalenia organizacji, a późniejsze wdrożenie koncepcji kaizen

---

<sup>1</sup> Mgr inż. Justyna Smagowicz, Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania.

i Lean Management utwierdziły kierunek zmian i doprowadziły do rozprzestrzeniania się wspomnianych tendencji również na przedsiębiorstwa usługowe czy administrację. W działaniach opartych na doskonaleniu brakowało jednak możliwości zmierzenia poprawy osiągananej przez organizację – miary były opracowane dla poszczególnych procesów organizacji i brakowało ujęcia kompleksowego. Modele dojrzałości zapewniły spełnienie tej potrzeby poprzez dokonanie kompleksowej oceny organizacji w aspekcie realizacji kluczowych oczekiwań stawianych przez różnorodne **wymogi** (np. akty prawne, założenia koncepcji zarządzania) oraz **interesariuszy** (klienci, kontrahenci, pracownicy, społeczeństwo itp.). Modele dojrzałości pozwalają ocenić kompetencje organizacji w danej dziedzinie, a następnie poprzez identyfikację stanu docelowego określić obszary konieczne do doskonalenia i powiązany z nimi zestaw praktyk, których wdrożenie umożliwi wzrost poziomu dojrzałości.

Celem artykułu jest identyfikacja kryteriów wpływających na dojrzałość organizacji w dziedzinie publicznego zarządzania kryzysowego. Dotychczasowe badania autorki pozwoliły na identyfikację luki poznawczej w zakresie modelu dojrzałości w dziedzinie publicznego zarządzania kryzysowego, w związku z tym celem dalszych prac jest zbudowanie modelu dojrzałości w tej dziedzinie, dedykowanego dla jednostek administracji publicznej na szczeblu gminnym.

Niniejszy artykuł bazuje na wynikach analiz zrealizowanych w toku projektu, prowadzonego w ramach umowy z NCBiR z konkursu 7/2015 na wykonanie projektów w zakresie badań naukowych i projektów rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, przez Politechnikę Warszawską (Wydział Zarządzania) oraz Medcore sp. z o.o. Publikacja została sfinansowana ze środków NCBiR na podstawie zawartej umowy DOB-BIO/11/02/2015 z dn. 22.12.2015 pt. „Wysokospecjalistyczna platforma wspomagająca planowanie cywilne i ratownictwo w administracji publicznej RP oraz w jednostkach organizacyjnych KSRG” realizowanej w ramach konsorcjum Politechnika Warszawska Wydział Zarządzania oraz Medcore Sp. z o.o. Konkurs nr 7/2015.

**Zarządzanie kryzysowe** jest definiowane jako „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”<sup>2</sup>. Zdefiniowana działalność jest podejmowana przez jednostki administracji publicznej a jej głównym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa narodowego na wypadek wystąpienia różnego rodzaju zagrożeń poprzez identyfikację zagrożeń, dokonanie oceny ryzyka ich wystąpienia, stworzenia siatki bezpieczeństwa (określającej zadania i obowiązki przydzielone uczestnikom działań podejmowanym w ramach zarządzania kryzysowego) oraz zestawienie sił i środków planowanych do wykorzystania w sytuacjach kryzysowych<sup>3</sup>. Wspomniane

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 Nr 89 poz. 590, z późn. zm.: art. 2

<sup>3</sup> *Ibidem*.

działania obarczone są wysokim stopniem odpowiedzialności – popełnienie błędu na poziomie określenia zagrożeń (brak identyfikacji potencjalnego zagrożenia), szacowania ryzyka (niedoszacowania ryzyka), rozdziału zadań i obowiązków (nieodpowiedniego w stosunku do posiadanych kompetencji i uprawnień) czy zapewnienia odpowiednich środków na minimalizację skutków wystąpienia zagrożenia (brak środków lub określenie ich w niewystarczającej liczbie) może doprowadzić do eskalacji występujących skutków i w rzeczywistości stanowi zagrożenie samo w sobie. Właśnie dlatego ciągle doskonalenie organizacji w zakresie publicznego zarządzania kryzysowego, ocena obecnie stosowanych rozwiązań oraz określenie sposobów zwiększania skuteczności podejmowanych działań za pomocą modelu dojrzałości jest ważnym elementem strategii zapewniania bezpieczeństwa.

### **Dojrzałość w kontekście publicznego zarządzania kryzysowego**

W literaturze występuje wiele definicji pojęcia „dojrzałość”. *Słownik Języka Polskiego* charakteryzuje ją jako „... w pełni ukształtowany, mający wszystkie typowe cechy ...”<sup>4</sup>. Z. Kłós ujmuje dojrzałość organizacji przez pryzmat dojrzałości człowieka i zwraca uwagę na konieczność definicji dojrzałości organizacji w trzech aspektach: dojrzałości społeczno-środowiskowej, dojrzałości do kreowania rozwoju organizacji (wywodzącej się z dojrzałości intelektualnej człowieka) oraz dojrzałości kulturowej (stanowiącej odpowiednik dojrzałości emocjonalnej i duchowej człowieka)<sup>5</sup>. M. Hammer, twórca modelu dojrzałości PEMM, wskazuje, że organizacja powinna dążyć do zdobywania dojrzałości w sposób ciągły – pomocna w tym działaniu może okazać się systematyczność działań podejmowanych w ramach procesu ciągłego doskonalenia<sup>6</sup>. W latach siedemdziesiątych XX wieku P. Crosby po raz pierwszy podjął próbę zmierzenia dojrzałości organizacji za pomocą stworzonej przez siebie macierzy – stanowiącej pierwszy model dojrzałości Quality Maturity Model Grid (QMMG) – i rozpoczął tym samym działania zmierzające do oceny kompetencji organizacji. W tym samym nurcie podążają kolejni twórcy modelu dojrzałości, M. Rosemann i T. de Bruin, którzy mianem dojrzałości określają możliwość rozwinięcia, zdolności danej organizacji w obszarze jej funkcjonowania<sup>7</sup>. Sposobem rozwoju predyspozycji, jak również oceny postępów w tym zakresie są modele dojrzałości, definiowane jako zespół różnorodnych narzędzi i praktyk, których zastosowanie w danej organizacji umożliwia ocenę jej kompetencji w zakresie zarządzania<sup>8</sup>.

Modele dojrzałości określają sposób wykorzystania zasobów, posiadanych przez organizację, oraz stosowane przez nią metody i techniki, w celu prowadzenia działalności. Typowa struktura modelu dojrzałości została przedstawiona na rysunku 1.

---

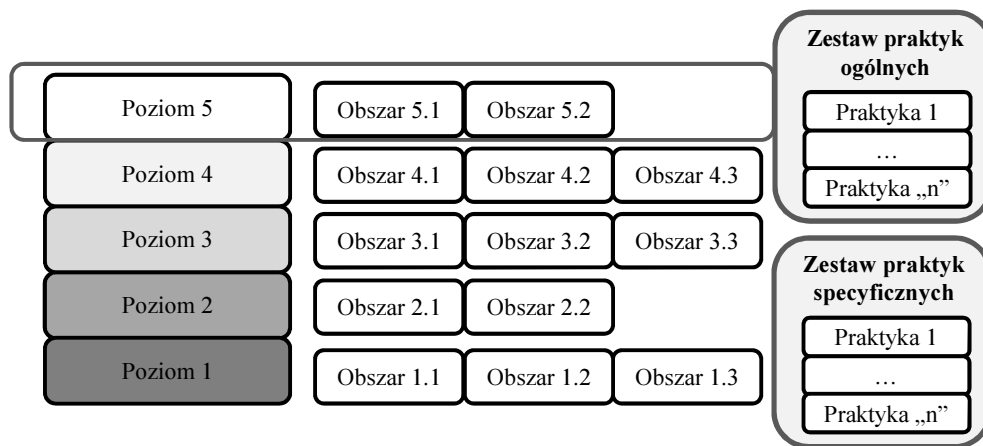
<sup>4</sup> [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl), (03.03.2017).

<sup>5</sup> Z. Kłós, *O niektórych modelach dojrzałości organizacji*, [w:] *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*, Uniwersytet Marii Skłodowskiej Curie w Lublinie, Lublin 2013, s. 23-34.

<sup>6</sup> M. Hammer, *The Process Audit*, “Harvard Business Review” 2007, Vol. 85, No. 4, s. 111-123.

<sup>7</sup> T. De Bruin, M. Rosemann, *Towards a Business Process Management Maturity Model*, ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems, 2005.

<sup>8</sup> OGC, *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*, 2007.



Rysunek 1. Struktura modelu dojrzałości

Źródło: opracowanie własne.

Dojrzałość organizacji jest zatem określana na podstawie weryfikacji spełnienia określonych wymagań w poszczególnych obszarach procesowych w powiązaniu ze stopniem wdrożenia praktyk przypisanych do obszarów procesowych i wyrażana za pomocą wyznaczonego poziomu dojrzałości.

### Kryteria dojrzałości wynikające z procesu zarządzania kryzysowego

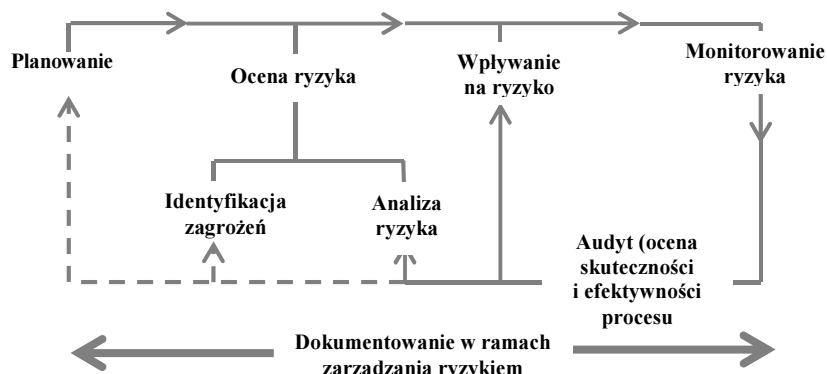
Zarządzanie kryzysowe obejmuje działania podejmowane przez organy administracji publicznej w celu zapewnienia bezpieczeństwa państwa i obywateli. Całokształt działań organizacyjnych, których celem jest przygotowanie jednostek administracji publicznej do zarządzania kryzysowego, jest określanych mianem planowania cywilnego, którego główne zadania obejmują:<sup>9</sup>

- przygotowanie planów zarządzania kryzysowego,
- przygotowanie struktur uruchamianych w sytuacjach kryzysowych,
- przygotowanie i utrzymywanie zasobów niezbędnych w procesie zarządzania kryzysowego,
- utrzymywanie baz danych niezbędnych w procesie zarządzania kryzysowego,
- przygotowanie rozwiązań na wypadek zniszczenia lub zakłócenia funkcjonowania infrastruktury krytycznej,
- zapewnienie spójności między planami zarządzania kryzysowego a innymi planami sporządzanymi w tym zakresie przez właściwe organy administracji publicznej, których obowiązek wykonania wynika z odrębnych przepisów.

Działania podejmowane w ramach planowania cywilnego skupiają się na działaniach prewencyjnych, czyli zapobieganiu wystąpienia potencjalnego zdarzenia

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 Nr 89 poz. 590, z późn. zm.: art. 2.

(zagrożającego bezpieczeństwu państwa), bądź minimalizowaniu lub eliminowaniu skutków ich wystąpienia. Działania te należy wykonać w oparciu o proces zarządzania ryzykiem, składający się z czterech faz: planowania, oceny ryzyka, wpływania na ryzyko oraz monitorowania ryzyka. Schemat procesu zarządzania ryzykiem został przedstawiony na rysunku 2.



Rysunek 2. Proces zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym

Źródło: A. Kosieradzka, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2016, s. 37.

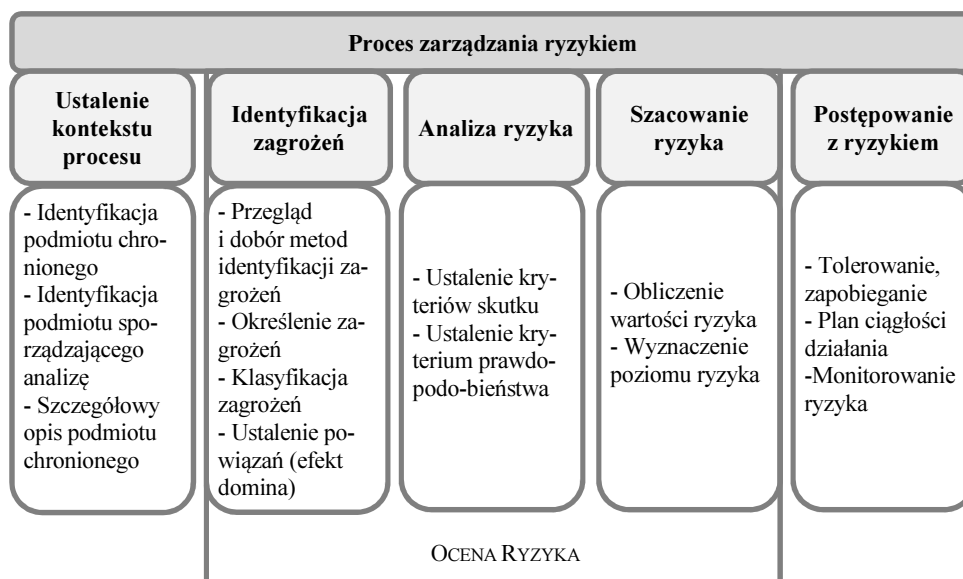
Identyfikując kryteria dojrzałości jednostek administracji samorządowej w dziedzinie zarządzania kryzysowego należy skupić się na wymienionych fazach procesu zarządzania ryzykiem i określić kluczowe czynniki decydujące o skuteczności przeprowadzonych działań. Od skutecznej identyfikacji zagrożeń, oszacowania związanego z nimi ryzyka, a tym samym eliminacji bądź znaczącej minimalizacji skutków wystąpienia danego zagrożenia zależy skuteczność działań podjętych w ramach zapewnienia bezpieczeństwa. W skład procesu zarządzania ryzykiem, opisanego przez A. Kosieradzką i J. Zawila-Niedźwieckiego, wchodzi<sup>10</sup>:

- ustalenie kontekstu procesu – skupiające się na identyfikacji i opisie podmiotu chronionego,
- identyfikacja zagrożeń – polegająca na identyfikacji wszelkich zjawisk oraz zdarzeń, które stanowią potencjalne ryzyko dla badanej organizacji – wynikiem podjętych działań jest **wykaz zagrożeń** oraz **powiązania** zachodzące pomiędzy nimi,
- analiza ryzyka – skupiająca się na analizie przyczyn, mechanizmu realizacji zagrożenia i skutków jego wypełnienia – wynikiem podjętych działań są opracowane **kryteria skutków i prawdopodobieństwa** wystąpienia zagrożenia,
- szacowanie ryzyka – polegające na dokonaniu oceny prawdopodobieństwa i skutku każdego zidentyfikowanego ryzyka – wynikiem podjętych działań jest **skwantyfikowane ryzyko** oraz opracowana **macierz ryzyka**,

<sup>10</sup> A. Kosieradzka, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2016, s. 185.

- postępowanie z ryzykiem – skupiające się na opracowaniu działań wykonywanych w ramach tolerowania, zapobiegania i monitorowania ryzyka – wynikiem działań jest opracowanie **planów postępowania z ryzykiem**.

Opisane elementy procesu zarządzania ryzykiem zostały przedstawione na rysunku nr 3.



Rysunek 3. Schemat procesu zarządzania ryzykiem

Źródło: na podstawie A. Kosieradzka Anna, J. Zawila-Niedźwiecki Janusz (red.), *Zaawansowana metodologia oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2016, s. 185.

Przedstawione elementy procesu zarządzania ryzykiem wytyczają kierunek badania dojrzałości organizacji, bowiem dojrzałość może być mierzona poprzez stopień przygotowania organizacji do realizacji poszczególnych podprocesów procesu zarządzania ryzykiem. Teoretycznie skuteczność działań podjętych w ramach zarządzania ryzykiem (tzn. zidentyfikowanie zagrożeń, ocena prawdopodobieństwa ich wystąpienia, wywołanych przez nie skutków oraz działań podjętych w ramach podprocesu postępowania z ryzykiem) możemy zweryfikować po zaistnieniu zdarzenia krytycznego i sprawdzeniu czy oszacowane ryzyko się spełniło i jak zadziałały zaplanowane środki zaradcze i plany ratownicze. Jednakże zidentyfikowanie kluczowych kryteriów w odniesieniu do każdego z podprocesów, umożliwia określenie stanu przygotowania organizacji do realizacji tych podprocesów, a tym samym badania na tej podstawie dojrzałości. Jednostki administracji publicznej na niższym poziomie dojrzałości będą dokonywały identyfikacji zagrożeń na podstawie standardowej listy kontrolnej zawierającej z góry określone zagrożenia. Jednostki na wyższym poziomie dojrzałości wykorzystają metody takie jak: analiza interesariuszy, metody pobudzania kreatywności (np. burza mózgów, myślenie lateralne, wykres Ishikawy itp.), metody eksperckie czy panele eksperckie. Natomiast

organizacje charakteryzujące się dojrzałością na najwyższym poziomie będą zdolne dobrać do poszczególnych zagrożeń najlepsze (optymalne) metody ich identyfikacji i analizy ryzyka. Podobne działania poszukiwania kryteriów oceny dojrzałości organizacji będą dotyczyły również innych elementów, stanowiących wynik przeprowadzonej oceny ryzyka i zostały przedstawione w tabeli nr 1.

Tabela 1. Wybrane kryteria oceny dojrzałości organizacji w dziedzinie zarządzania ryzykiem

Etapy procesu zarządzania ryzykiem	Kryteria oceny dojrzałości organizacji
Ustalenie kontekstu	Identyfikacja podmiotu chronionego (przyjęcie wykazu z administracji czy poszukiwanie podmiotów w otoczeniu, aby zgłosić właściwemu organowi) Identyfikacja podmiotu sporządzającego analizę (czy skład zespołu jest stały? Czy badane są kompetencje członków zespołu? Czy powoływani są eksperci? Czy spotkania są cykliczne?) Szczegółowość opisu podmiotu chronionego (czy według standardowych wzorów dokumentu? Czy zastosowano miary jakościowe czy ilościowe?)
Identyfikacja zagrożeń	Przegląd i dobór metod identyfikacji zagrożeń (standardowe listy kontrolne i scenariusze zagrożeń, czy wykorzystanie innych metod, np. metod twórczego poszukiwania rozwiązań) Określenie zagrożeń (czy standardowa lista? Czy lista jest „otwarta” – można uzupełniać o nowe zagrożenia? Czy organizacja bazuje na doświadczeniach innych jednostek?) Klasyfikacja zagrożeń (czy badane są powiązania między zagrożeniami? Czy wagę zagrożeń ocenia się w sposób jakościowy czy ilościowy?) Ustalenie powiązań - efekt domina (Czy wykorzystywane są metody heurystyczne? Czy przeprowadzana jest analiza danych historycznych?)
Analizy ryzyka	Ustalenie kryteriów skutku (Czy zastosowano miary jakościowe czy ilościowe? Jaki zbiór metod został wykorzystany? Czy zespół oceniający posiada odpowiednie kompetencje, zna ocenianą organizację?) Ustalenie kryterium prawdopodobieństwa (Czy zastosowano miary jakościowe czy ilościowe? Jaki zasób metod został wykorzystany? Czy zespół oceniający posiada odpowiednie kompetencje, zna ocenianą organizację?)
Szacowanie ryzyka	Obliczenie wartości ryzyka (Czy zastosowano miary jakościowe czy ilościowe? Jaki zbiór metod został wykorzystany?) Wyznaczenie poziomu ryzyka (Czy zastosowano miary jakościowe czy ilościowe? Jaki zbiór metod został wykorzystany? Czy wiadomo jak postępować w przypadku nieakceptowalnego ryzyka? Czy zespół potrafi opracować macierz ryzyka?)
Postępowanie z ryzykiem	Tolerowanie, zapobieganie (Czy Plany Zarządzania Kryzysowego mają postać standardowych dokumentów? Czy są porównywalne z PZK wykonanymi przez inne jednostki? Czy zostały przygotowane i aktualizowane w terminie i zgodnie z wymaganiami prawnymi?) Monitorowanie (Czy są stosowane standardowe procedury postępowania? Jaki zbiór metod został wykorzystany?)

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione powyżej kryteria oceny organizacji w aspekcie dojrzałości prowadzonych działań w ramach zarządzania kryzysowego stanowią bazę do opracowania obszarów procesowych modelu dojrzałości. W dalszej części artykułu zamiarem autorki jest weryfikacja, czy występuje relacja pomiędzy zidentyfikowanymi kryteriami oceny dojrzałości a obszarami procesowymi, występującymi w wybranych modelach dojrzałości, powiązanych z dziedziną zarządzania kryzysowego.

### Obszary procesowe w wybranych modelach dojrzałości

W wielu obszarach zarządzania modele dojrzałości funkcjonują już od kilkudziesięciu lat. W prezentowanych badaniach autorka zdecydowała się skupić na modelach dotyczących obszarów zarządzania ściśle powiązanych z administracją publiczną i dziedziną zarządzania kryzysowego. W związku z tym w przeprowadzonej analizie porównawczej wykorzystane zostały modele dojrzałości (tab. 2):

- stosowane w administracji (w dziedzinach zarządzania jakością i zarządzania administracją) – działania realizowane w ramach zarządzania kryzysowego są podejmowane przez jednostki administracji publicznej,
- stosowane w organizacjach biznesowych w dziedzinie zarządzania ryzykiem i ciągłością działania (ściśle powiązanej z zarządzaniem kryzysowym realizowanym w jednostkach administracji publicznej),
- stosowane w organizacjach biznesowych w dziedzinie zarządzania jakością (stanowiącej przykład adaptacji rozwiązań stosowanych w organizacjach biznesowych do administracji publicznej – przykładowo struktura modelu CAF bazuje na strukturze modelu EFQM).

Tabela 2 Wykaz modeli dojrzałości uwzględnionych w badaniu

Wykaz modeli dojrzałości	Zarządzanie ryzykiem i ciągłością działania	Zarządzanie jakością	Zarządzanie administracją
Modele stosowane wyłącznie w administracji		CAF	PRI
Modele stosowane wyłącznie w organizacjach biznesowych	ANPM BCMM CERT MoRMM RMMM RIMS	EFQM QMMG QMM	

Źródło: opracowanie własne.

### Obszary procesowe w modelach stosowanych w administracji

Wśród modeli dojrzałości stosowanych w administracji wyróżniamy model Common Assessment Framework (CAF) oraz model dojrzałości opracowany na podstawie metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI). W modelu PRI ocena dokonywana jest według 19 kryteriów zarządzania, zgrupowanych w pięciu głów-



nych obszarach<sup>11</sup>. Struktura modelu CAF składa się natomiast z 9 kryteriów podstawowych (w podziale na „Potencjał” i „Wyniki”) oraz 28 podkryteriów szczegółowych<sup>12</sup>.

Tabela 3. Wykaz obszarów procesowych w modelach stosowanych w administracji

Obszary procesowe	CAF	PRI
Przywództwo	+	+
Partnerstwo	+	+
Zarządzanie procesem	+	+
Zarządzanie zasobami		+
Wyniki relacji z pracownikami	+	+
Wyniki relacji z obywatelami	+	+
Społeczne wyniki działalności	+	+
Kluczowe wyniki działalności	+	
Strategia i planowanie	+	+

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki wskazują, że większość zidentyfikowanych obszarów jest wspólna w obydwu badanych modelach. Trudnością w dokonaniu analizy porównawczej była znacząca różnica w liczbie obszarów procesowych w poszczególnych modelach, jednakże wybrane obszary modelu CAF obejmowały zakresem kilka obszarów z modelu PRI – przykładowo w ramach relacji z obywatelami (CAF) można zaliczyć usługi administracyjne i usługi rozwoju gospodarczego (PRI).

### Obszary procesowe w dziedzinie zarządzania ryzykiem i ciągłością działania

Dziedzina zarządzania ryzykiem i ciągłością działania jest stosunkowo młodą dziedziną, jednakże w ciągu ostatnich kilkunastu lat powstało w niej wiele modeli dojrzałości. Najśłynniejszym modelem jest opracowany przez firmę Virtual Corporation Inc. Business Continuity Maturity Model (BCMM), który identyfikuje 11 obszarów procesowych w podziale na kompetencje organizacji (7 obszarów) oraz program zapewnienia ciągłości działania (4 obszary)<sup>13</sup>. Organizacja Axelos opracowała natomiast Management of Risk Maturity Model (MoRMM) składający się z dwunastu obszarów procesowych<sup>14</sup>. Ponad dwukrotnie więcej, dwadzieścia sześć obszarów oceny, zostało zidentyfikowanych w CERT Resilience Management Model<sup>15</sup>. Zbliżoną liczbą obszarów, dwadzieścia pięć kierunkowych kompetencji, charakteryzuje się Risk and Insurance Management Society Maturity Model (RIMS-RMM), którego struktura powstała w oparciu o model CMMI<sup>16</sup>. Bazując na strukturze CMMI oraz normach dotyczących zarządzania ryzykiem w organizacji D. Hillson

<sup>11</sup> www.pri.msap.pl, (02.03.2017).

<sup>12</sup> CAF, *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, 2008.

<sup>13</sup> Virtual Corporation Inc., *Business Continuity Maturity Model*®, 2007.

<sup>14</sup> OGC, *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*, 2007.

<sup>15</sup> Software Engineering Institute. 2010. CERT Resilience Management Model.

<sup>16</sup> www.rims.org, (03.03.2017).

opracował Risk Management Maturity Model (RMMM), identyfikujący pięć obszarów procesowych<sup>17</sup>. Najmłodszym z badanych modeli jest Alarm National Performance Model, opracowany przez ALARM – The Public Risk Management Association, który ocenę dojrzałości opiera na siedmiu obszarach procesowych<sup>18</sup>.

Tabela 4. Wykaz obszarów procesowych w obszarze zarządzania ryzykiem i ciągłości działania

Obszary procesowe	ANPM	BCMM	CERT	MoRMM	RMMM	RIMS
Przywództwo	+	+				
Ludzie	+	+	+			
Strategia i polityka				+		+
Obrona przed ryzykiem	+	+				
Zarządzanie incydem		+	+			
Kultura zarządzania ryzykiem			+	+	+	+
Zaangażowanie zasobów		+				
Program Ciągłego Działania		+	+			
Mierniki / Wyniki	+	+	+	+		+
Komunikacja			+			+
Zarządzanie dostępem			+			
Zarządzanie wiedzą			+			
Zarządzanie technologią		+	+			
Zdefiniowane procesy	+		+		+	+
Partnerstwo (zaangażowanie interesariuszy)	+			+		
Role i odpowiedzialności (własność ryzyka)				+		+
Raportowanie				+		+
Powtarzalność i skalowanie						+
Zarządzanie zasobami finansowymi			+			
Szkolenie organizacyjne i świadomość			+			
Zarządzanie zależnościami zewnętrznymi			+			
Zewnętrzna koordynacja		+				
Zarządzanie tożsamością			+			
Doświadczenie w zakresie ryzyka					+	
Analiza słabych punktów organizacji / barier			+	+		
Komunikacja celów						+
Elastyczność i planowanie operacyjne						+
Nadzór nad programem			+			+
Gromadzenie informacji na temat ryzyka i możliwości						+
Planowanie ryzyka						+

Źródło: opracowanie własne.

<sup>17</sup> D. Hillson, *Towards a Risk Maturity Model*, "The International Journal of Project & Business Risk Management" 1997, Vol 1, No.1, s. 35-45.

<sup>18</sup> www.alarm-uk.org, (14.04.2017).

W dziedzinie zarządzania ryzykiem i ciągłością działania przeanalizowano największą liczbę modeli dojrzałości i jednocześnie uzyskano duże rozbieżności w identyfikacji obszarów procesowych. Trzy obszary: „kultura zarządzania ryzykiem”, „mierniki i wyniki” oraz „zdefiniowane procesy” wystąpiły w większości analizowanych modeli. Wyniki te podkreślają, że w celu przyjęcia skutecznych zabezpieczeń przed wystąpieniem danych zagrożeń oraz minimalizacji skutków ich wystąpienia należy zidentyfikować procesy realizowane w organizacji. Na tej podstawie definiowane są działania podejmowane w ramach procesu zarządzania ryzykiem (ocena ryzyka czy badanie jego akceptowalności). Po zdefiniowaniu procesów można określić ich mierniki, za pomocą których będą określane wyniki uzyskiwane przez organizację. Autorka zwróciła również uwagę na obszary procesowe, które nie występują w większości modeli dojrzałości, jednakże stanowią wyznacznik prawidłowego zarządzania organizacją, a należą do nich: „przywództwo”, „komunikacja” czy „partnerstwo (zaangażowanie interesariuszy)”.

### **Obszary procesowe w dziedzinie zarządzania jakością**

Pierwszy model dojrzałości opracował w 1979 roku P. Crosby pod nazwą Quality Management Maturity Grid (QMMG) – oceny dokonuje się na podstawie macierzy opisującej sześć obszarów procesowych<sup>19</sup>. Kolejny model opracowała European Foundation for Quality Management (EFQM), która wyróżniła dziewięć kluczowych kryteriów oceny organizacji, w podziale na „Potencjał” (5 kryteriów) oraz „Wyniki” (4 kryteria)<sup>20</sup>. Ostatnim analizowanym modelem jest Quality Maturity Model (QMM) uwzględniający dwanaście obszarów procesowych<sup>21</sup>.

Przedstawione wyniki wskazują, że część obszarów procesowych jest wspólna dla poszczególnych modeli. Autorka nie zidentyfikowała jednak obszaru, który występowałby we wszystkich trzech modelach. Na uwagę zasługują jednak obszary procesowe, które pokryły się w przynajmniej dwóch modelach: „przywództwo”, „pracownicy”, „jakość procesów”, „pomiar jakości” czy „poświadczenie jakości” uzyskane przez organizację. Ostatnie trzy wspomniane obszary wykazują silny związek z działaniami podejmowanymi w zakresie zapewnienia jakości dóbr i usług wytwarzanych przez organizację. Obszary „przywództwa” i „pracownicy” (z uwzględnieniem ich zaangażowania) stanowią natomiast podstawę działań podejmowanych w ramach ciągłego doskonalenia – celu przyświecającego tworzeniu modeli dojrzałości.

---

<sup>19</sup> P. Crosby, *Quality is Free. The Art Of Making Quality Certain*, McGraw-Hill Book Company, 1980.

<sup>20</sup> [www.efqm.pl](http://www.efqm.pl), (03.03.2017).

<sup>21</sup> [www.dtic.mil](http://www.dtic.mil), (12.12.2016).

Tabela 5. Wykaz obszarów procesowych w obszarze zarządzania jakością

Obszary procesowe	EFQM	QMMG	QMM
Przywództwo	+	+	
Pracownicy	+	+	
Klienci wyniki	+		
Zapewnienie jakości			+
Pomiary jakości		+	+
Jakość procesów	+		+
Raportowanie danych jakościowych			+
Zarządzanie wiedzą			+
Strategia	+		
Partnerstwo i zasoby	+		
Społeczeństwo - wyniki	+		
Kluczowe wyniki	+		
Obsługa problemów		+	
Certyfikat Jakości/ Status organizacji Wysokiej Jakości		+	+
Wewnętrzny audyt jakości			+
Ciągła poprawa			+
Zarządzanie wiedzą			+
Ilościowe zarządzanie procesami zapewnienia jakości			+
Proces poprawy			+

Źródło: opracowanie własne.

### Wyniki analizy porównawczej a kryteria dojrzałości w procesie zarządzania ryzykiem

Na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej modeli dojrzałości, stosowanych w administracji oraz reprezentujących dziedziny zarządzania ryzykiem i ciągłości działania oraz zarządzania jakością zidentyfikowano najczęściej powtarzające się obszary procesowe w badanych modelach i przedstawiono je w tabeli nr 6.

Tabela 6. Wyniki analizy porównawczej w zakresie obszarów procesowych

Obszary procesowe	Administracja	Organizacje biznesowe	
		Zarządzanie ryzykiem	Zarządzanie jakością
Przywództwo	+	+	+
Partnerstwo	+	+	
Relacje z pracownikami	+	+	+
Zarządzanie procesem	+		
Relacje z obywatelami	+		
Jakość procesów			+
Pomiary jakości			+
Zarządzanie ryzykiem		+	
Mierniki i Wyniki		+	
Komunikacja		+	

Źródło: opracowanie własne.

W ramach uzyskanych wyników zauważono powtarzalność trzech obszarów procesowych: „przywództwo”, „partnerstwo” czy „relacje z pracownikami”. Zjawisko to wskazuje, że wybrane obszary procesowe są na tyle uniwersalne, że występują w większości modeli dojrzałości, bez względu na zakres działań realizowanych przez organizację czy element działań podlegający ocenie dojrzałości. Okazuje się jednak, że większość obszarów procesowych określana jest indywidualnie i ściśle powiązana z dziedziną, dla której dany model dojrzałości został stworzony. Na szczególną uwagę zasługują również wynikające z przeprowadzonej analizy kierunki budowania dojrzałości, określone przez zidentyfikowane obszary procesowe:

- relacje z obywatelami – rozumiane jako badanie wpływu działań podejmowanych w ramach zarządzania kryzysowego na otoczenie (społeczeństwo, środowisko naturalne itd.),
- mierniki i wyniki – rozumiane jako zdefiniowanie procesów realizowanych w organizacji oraz określenie ich mierników, aby sukcesywnie mierzyć wyniki osiągnięte przez organizację w danej dziedzinie,
- komunikacja – rozumiana jako sprawna komunikacja oraz integracja działań podejmowanych przez współpracujące ze sobą podmioty, których nadrzędnym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa.

Zidentyfikowane w ramach analizy porównawczej obszary procesowe nie odpowiadają jednoznacznie kryteriom oceny dojrzałości zidentyfikowanym dla procesu zarządzania ryzykiem. Wskazane obszary nie pozwalają ocenić organizacji w aspekcie jej przygotowania do identyfikacji zagrożeń, nie weryfikują wiedzy i kompetencji osób przeprowadzających ocenę ryzyka czy sporządzających plany zarządzania kryzysowego. Pewnym zaskoczeniem jest fakt, że stwierdzenie to odnosi się również do obszarów procesowych zidentyfikowanych w modelach w dziedzinie zarządzania ryzykiem i ciągłości działania – zbliżonej zakresie prowadzonych działań do zadań zarządzania kryzysowego. W związku z tym zidentyfikowane obszary procesowe mogą być wykorzystane przy budowie modelu dojrzałości wyznaczając kierunki oceny, jednakże nie będą stanowiły obszarów procesowych modelu. W dalszych pracach nad modelem dojrzałości w dziedzinie publicznego zarządzania kryzysowego autorka spróbuje wykorzystać trzy obszary dojrzałości (przywództwo, partnerstwo, relacje z pracownikami), które w badaniach wykazały się wysoką powtarzalnością, w kontekście zastosowania ich jako obszarów uniwersalnych.

### **Podsumowanie**

Przeprowadzona analiza porównawcza obszarów procesowych występujących w różnych modelach dojrzałości wskazuje na dużą różnorodność zidentyfikowanych obszarów. Okazuje się również, że niemożliwa jest adaptacja wybranych obszarów procesowych, nawet pochodzących z silnie powiązanej dziedziny zarządzania ryzykiem i ciągłości działania, czy modeli stosowanych w administracji. W ramach badań autorka stwierdziła, że zidentyfikowane obszary procesowe nie pokrywają się z kryteriami dojrzałości określonymi w ramach procesu zarządzania

ryzykiem. W związku z tym w dalszych pracach przy budowaniu modelu dojrzałości autorka skupi się na hierarchizacji kryteriów zidentyfikowanych w pierwszej części artykułu oraz określeniu sposobu ich zastosowania przy definiowaniu obszarów procesowych modelu. Model ten uwzględni również uniwersalne obszary procesowe zidentyfikowane w wyniku analizy porównawczej modeli poddanych badaniu.

### **Bibliografia:**

- CAF, *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, 2008.
- Crosby P., *Quality is Free. The Art Of Making Quality Certain*, McGraw-Hill Book Company, 1980.
- De Bruin T., Rosemann M., *Towards a Business Process Management Maturity Model*, ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems, 2005.
- Hammer M., *The Process Audit*, "Harvard Business Review" 2007, Vol. 85, No. 4.
- Hillson D., *Towards a Risk Maturity Model*. "The International Journal of Project & Business Risk Management" 1997, Vol 1, No.1.
- Kłos Z., *O niektórych modelach dojrzałości organizacji*, [w:] *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*, Uniwersytet Marii Skłodowskiej Curie w Lublinie, Lublin 2013.
- Kosieradzka A., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zaawansowana metodyka oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2016.
- OGC, *Zarządzanie ryzykiem: przewodnik dla praktyków*, 2007.
- OMG, *Business Process Maturity Model*, 2008.
- Software Engineering Institute, *CERT Resilience Management Model*, 2010
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 Nr 89 poz. 590, z późn. zm.: art. 2
- Virtual Corporation Inc., *Business Continuity Maturity Model*®, 2007.
- [www.alarm-uk.org](http://www.alarm-uk.org), (14.04.2017).
- [www.dtic.mil](http://www.dtic.mil), (12.12.2016).
- [www.efqm.pl](http://www.efqm.pl), (03.03.2017).
- [www.pri.msap.pl](http://www.pri.msap.pl), (02.03.2017).
- [www.rims.org](http://www.rims.org), (03.03.2017).
- [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl), (03.03.2017).

### **Abstract**

#### **Criteria of maturity and process areas in the maturity model of the organization in the field of crisis management**

The purpose of this article is to identify criteria of maturity in public crisis management. The author identifies criteria for the risk management process and conduct comparative analysis of process areas from selected maturity models.

**Keywords:** public crisis management, risk management, maturity model