

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

Michał Krajewski



# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- Firma planuje 2 tygodniową przerwę w produkcji informując klientów, że ma dla nich zapas wyrobów wystarczający na nieprzerwalne dostawy, zgodnie z ich zamówieniami w tym okresie.
- Odnotowuje wyraźny spadek zamówień .....

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- Dyrektor Finansowy podejmuje decyzję o zmniejszeniu stanów magazynowych części do produkcji, co obejmuje również części importowane z USA.
- Zmiany konstrukcyjne wprowadzone przez producenta w USA i zmiany procesu wprowadzone przez podwykonawcę w Niemczech powodują, że wyroby gotowe nie przechodzą testów końcowych i w efekcie opóźnienia dostaw dochodzą do kilku miesięcy...

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- Firma serwisując urządzenia poddaje je renowacji malarskiej a mając na uwadze zapewnienie odpowiednich warunków pracy montuje odciąg oparów na zewnątrz budynku.
- Naraża się w ten sposób na obciążenie jej karami z tytułu emitowania LZO do powietrza bez stosownego pozwolenia.

Znajdź

ns, Version correct as of 09/01/2009 12:10, (c) BSI

# INTERNATIONAL STANDARD

BS EN ISO 9001:2008

# ISO 9001

Fourth edition  
2008-11-15

---

## Quality management systems — Requirements

*Systèmes de management de la qualité — Exigences*

17:36  
2015-05-25

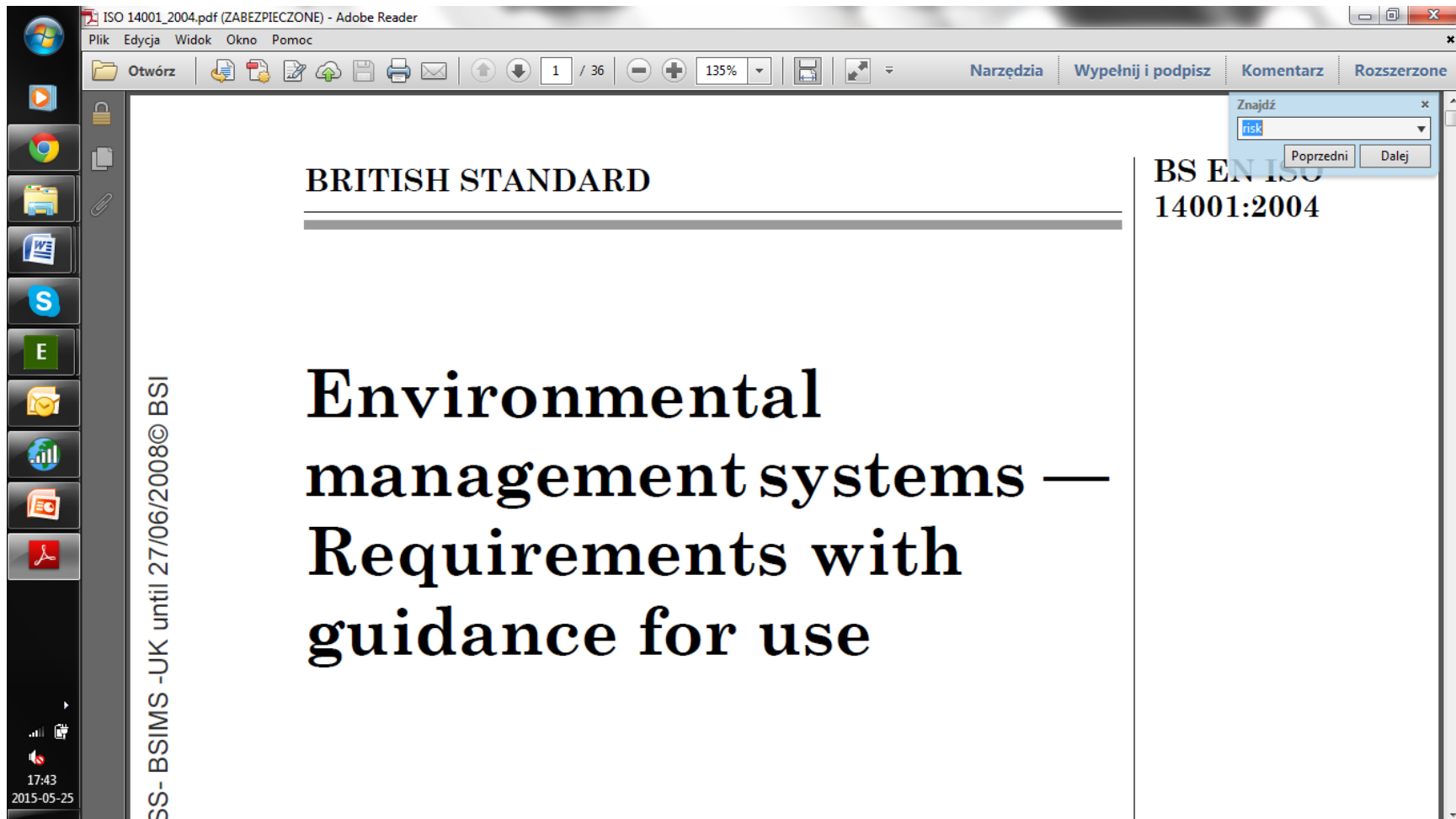
# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **Poszukiwanie słowa „risk” w ISO 9001:2008**
- **Introduction**
- **0.1 General**
- The adoption of a quality management system should be a strategic decision of an organization. The design and implementation of an organization's quality management system is influenced by
  - a) its organizational environment, changes in that environment, and the *risks* associated with that environment,
  - ...

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

## Poszukiwanie słowa „risk” w ISO 9001:2008

- **0.4 Compatibility with other management systems**
- Annex A shows the correspondence between ISO 9001:2008 and ISO 14001:2004.
- This International Standard does not include requirements specific to other management systems, such as those particular to environmental management, occupational health and safety management, financial management or *risk* management.



BRITISH STANDARD

BS EN ISO  
14001:2004

# Environmental management systems — Requirements with guidance for use

SS- BSIMS -UK until 27/06/2008© BSI

Znajdź  
nsk  
Poprzedni Dalej



# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

## Poszukiwanie słowa „risk” w ISO 14001:2004

- ...gdzieś w „Introduction”...
- This International Standard does not include requirements specific to other management systems, such as those for quality, occupational health and safety, financial or *risk* management, though its elements can be aligned or integrated with those of other management systems.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **Poszukiwanie słowa „risk” w ISO 14001:2004**

- ...oraz w aneksie...

- **A.4.4 Documentation**

- Any decision to document procedure(s) should be based on issues such as
- ....
- — the need to ensure that the activity is undertaken consistently,
- — the advantages of doing so, which can include easier implementation through communication and training, easier maintenance and revision, less *risk* of ambiguity and deviations, and demonstrability and visibility,
- — the requirements of this International Standard.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- Opinie użytkowników ISO 9001:2008 na temat obszarów wymagających zmian w nowym standardzie ISO 9001:2015 *Źródło: opracowanie na podstawie (ISO 9001:2015..., 2012).*

<b>Obszar wymagający zmian</b>	<b>Procent wskazań</b>
• Zarządzanie zasobami	75
• Orientacja na klienta	74
• <b>Zarządzanie ryzykiem</b>	<b>73</b>
• Systematyczne rozwiązywanie problemów i uczenie się	73
• Zarządzanie wiedzą	72

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- Główne założenia, na podstawie których przedstawiciele komitetu TC 176 podjęli decyzję o aktualizacji standardu to (wg. Kloze, 2013):
- rozszerzenie treści wymagań o kwestie związane z **zarządzaniem ryzykiem**;
- zgodność z wytycznymi zawartymi w dokumencie ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2013, **Annex SL (dawniej ISO GUIDE 83)** (dokument ten zawiera ustalenia między innymi dotyczące zapewnienia jednolitej struktury, terminologii i podstawowej treści, a także zasad wprowadzania do dokumentu podstawowego dodatkowych wymagań lub uwag);
- spójność z wytycznymi zawartymi w standardzie **PN-EN ISO 9004:2009**. Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- Dla porównania - ile razy słowo **RISK** pojawia się w nowej ISO/DIS 9001:2015:
- **Introduction**
- **0.1 General**
- The adoption ... to:;
- b) the *risks* associated with its context and objectives;
- 
- **0.3 Process approach**
- ....
- Management of the processes and the system as a whole can be achieved using a "Plan-Do-Check-Act" (PDCA) methodology (see 0.4) with an overall focus on "*Risk* based thinking" aimed at preventing undesirable outcomes (see 0.5).

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **0.5 “*Risk-based thinking*”**
- Risk is the effect of uncertainty on an expected result and the concept of risk-based thinking has always been implicit in ISO 9001. This International Standard makes ***risk-based thinking*** more explicit and incorporates it in requirements for the establishment, implementation, maintenance and continual improvement of the quality management system. Organizations can choose to develop a more extensive ***risk-based approach*** than is required by this International Standard, and ISO 31000 provides guidelines on formal ***risk management*** which can be appropriate in certain organizational contexts.
- I dodatkowe 3 x ***risk*** w tym *akapicie*.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **0.6 Compatibility with other management system standards**
- ....
- Processes for planning and consideration of **risk**s and opportunities (Clause 6)
- I dodatkowo 1 x **risk** w tym akapicie.
- 
- **DEFINICJA 3.09**
- **Risk** - effect of uncertainty on an expected result
- I dodatkowe 3 x **risk** w uwagach dodatkowych.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **5.1.2 Customer focus**
- Top management shall demonstrate leadership and commitment with respect to customer focus by ensuring that:..
- b) the *risks* and opportunities that can affect conformity of products and services and the ability to enhance customer satisfaction are determined and addressed;.



# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **6.1 Actions to address *risks* and opportunities**
- **6.1.1** When planning for the quality management system, the organization shall consider the issues referred to in 4.1 and the requirements referred to in 4.2 and determine the *risks* and opportunities that need to be addressed to:
  -
- **6.1.2** The organization shall plan:
  - a) actions to address these *risks* and opportunities;
  - Actions taken to address *risks* and opportunities shall be proportionate to the potential impact on the conformity of products and services.
- I dodatkowo 6 x *risk* w tym akapicie

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **8.5.5 Post-delivery activities**

- In determining the extent of post-delivery activities that are required, the organisation shall consider:
  - a) the *risks* associated with the products and services;
  - d) the effectiveness of actions taken to address *risks* and opportunities (see clause 6.1);

- **9.3 Management review**

- **9.3.1 Top management shall review the organization's quality management system, at planned intervals, to ensure its continuing suitability, adequacy, and effectiveness.**
  - d) the effectiveness of actions taken to address *risks* and opportunities (see clause 6.1);
- ***W sumie 30 razy RISK!***
- I dodatkowo ***9 x risk*** w Aneksie.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- Dla porównania - ile razy słowo RISK pojawia się w nowej ISO/DIS 14001:2015:
- **0.2 Aim of an environmental management system**
- ....
- establishing systematic processes which consider its context, and take into account its significant environmental aspects, *risk* associated with threats and opportunities and its compliance obligations;
- 
- **3.4 environmental management system**
- part of the *management system* (3.3) used to manage *environmental aspects* (3.9), conform to *compliance obligations* (3.22), and address *risk* (3.18) associated with threats and opportunities

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **3.18 *risk***
- effect of uncertainty on *objectives* (3.16)
- i dodatkowo 2 x *risk* w Uwagach.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **6.1 Actions to address *risk* associated with threats and opportunities**
- i dodatkowo 2 x *risk* w Uwagach.
- 
- **6.1.4 *Risk* associated with threats and opportunities**
- The organization shall determine the *risk* associated with threats and opportunities that needs to be addressed to:
- The organization shall maintain documented information of the *risk* associated with threats and opportunities that needs to be addressed.
- **6.1.5 Planning to take action**
- The organization shall plan:
- a) to take actions to address *risk* associated with threats and opportunities (see 6.1.4), significant environmental aspects (see 6.1.2) and compliance obligations (see 6.1.3);

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **6.2.1 Environmental objectives**

- The organization shall establish environmental objectives at relevant functions and levels:
- taking into account the organization's significant environmental aspects and its compliance obligations; considering the *risk* associated with threats and opportunities.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **9.2 Internal audit**
- **9.2.2** The organization shall:
  - a) .....
  - environmental importance of the processes concerned, *risk* associated with threats and opportunities and the results of previous audits;
- **9.3 Management review**
- The management review shall include consideration of:
  - its significant environmental aspects and *risk* associated with threats and opportunities;
- ***W sumie 15 razy RISK!***
- I dodatkowo **14 x risk** w Aneksie.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **DLA PORÓWNANIA w ISO 22301 słowo „risk” użyte zostało 54 razy**



# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- HLS – High Level Structure
- **Punkt 1** Zakres
- **Punkt 2** Powołania Normatywne
- **Punkt 3** Terminy i definicje
- **Punkt 4** Kontekst organizacji
- **Punkt 5** Przywództwo
- **Punkt 6** Planowanie
- **Punkt 7** Wsparcie
- **Punkt 8** Działanie
- **Punkt 9** Ocena działalności
- **Punkt 10** Doskonalenie
- Należy pamiętać, że Aneks SL stanowi ramy dla wszystkich norm opisujących wymagania systemów zarządzania a „ryzyko” będzie ich wspólnym tematem. W takim świetle może się okazać, że warto w organizacji podejść do Zarządzania Ryzykiem w szerokim znaczeniu celem przyszłej integracji elementów zarządzania biznesem.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- **Powody do zastosowania ISO 31000**
- ISO 31000 (Zarządzanie ryzykiem: Zasady i wytyczne) może być użyteczna dla organizacji poszukujących formalnie szerszego podejścia do procesów związanych z ryzykiem, ale nie jest to obligatoryjne.
- ISO 31000 dostarcza zasad, ram i procesów do zarządzania ryzykiem. Może być użyta przez organizację bez względu na jej wielkość, rodzaj działalności. Użycie ISO 31000 może pomóc organizacji w zwiększeniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, poprawy w identyfikowaniu zagrożeń i możliwości, skutecznej alokacji zasobów do postępowania z ryzykiem.

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- ISO 31000 wymienia listę sposobów postępowania z ryzykiem:
- **Unikania ryzyka decyzją "nie zaczynać", lub "kontynuować" działalność która powoduje wzrost ryzyka,**
- **Akceptacja lub zwiększenie ryzyka w celu osiągnięcia korzyści**
- **Usunięcie źródła ryzyka**
- **Zmiana prawdopodobieństwa**
- **Zmiana rezultatów**
- **Dzielenie się ryzykiem z inną firmą lub firmami**
- **Retencja ryzyka jako uzasadniona decyzja**

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

- Rodzina norm ISO 31000 obejmuje:
- ISO 31000:2009 Risk management — Principles and guidelines;
- PD ISO/TR 31004:2013 - Risk management — Guidance for the implementation of ISO 31000;
- BS EN 31010:2010 - Risk management Risk assessment techniques;
- BS 31100:2011 Risk management – Code of practice and guidance for the implementation of BS ISO 31000

# Zarządzanie ryzykiem w świetle nowych norm 2015

## Podsumowanie.

- **Myślenie oparte na ryzyku jest niczym nowym**
- **Myślenie oparte na ryzyku trwa nieprzerwanie**
- **Myślenie oparte na ryzyku zapewnia większą wiedzę i gotowość**
- **Myślenie oparte na ryzyku zwiększa prawdopodobieństwo realizacji celów**
- **Myślenie oparte na ryzyku zmniejsza prawdopodobieństwo osiągnięcia słabych wyników**
- **Myślenie oparte na ryzyku stwarza, że zapobieganie staje się zwyczajem**

# PYTANIA?

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

**bsi.**

...making excellence a habit.™