



**RISK**



## Применение риск-ориентированного подхода в DIS ISO 9001:2015

Специалист по СМК – Соколовская М.В.  
Использованы материалы Левшиной В.В., Левшина Л.М.



# План семинара

- 1. Экскурс по DIS ISO 9001:2015**
- 2. Риск-ориентированный подход в организации**
- 3. Практическое задание**

# Новая версия ИСО

- Появление 5 версии стандартов ИСО серии 9000

**Появится в ноябре 2015 г.**





## ISO 9001:2015 – этапы подготовки

**2013 г.**

**Июль 2013 CD** (проект комитета)

**2014 г.**

**Апрель 2014 DIS** (проект международного стандарта) - ИНТЕРНЕТ

**2015 г.**

**Июль 2015 FDIS** (окончательный проект международного стандарта)

**Сентябрь 2015 г.** (публикация международного стандарта)

**С 08.09.2015 г. начинается трехлетний  
переходный период до сентября 2018 г.**

**2016 г.**

**2017 г.**

**2018 г. (сентябрь)**



## Дополнения и видоизменения элементов модели менеджмента качества по сравнению с ИСО 9001:2008

Уделено особое внимание на принятие решений с учетом **рисков**.

Этот подход заменил отдельный пункт «**Предупреждающие действия**».



## Дополнения и видоизменения элементов модели менеджмента качества по сравнению с ИСО 9001:2008

- ✓ Планирование операций должно осуществляться с учетом рисков!
- ✓ Внутренние аудиты теперь содержат требования рассмотрения связанных рисков.



# Применение риск-ориентированного подхода в DIS ISO 9001:2015

## QMP 6 – Принятие решений, основанное на фактах

Является важным для понимания между причинами, воздействиями и потенциальными нежелательными последствиями. Факты, свидетельства и анализ данных приводят к большей объективности и уверенности в **принятых решениях**.

**Принятие** управленческих **решений** на основе только интуиции в **условиях рисков** рано или поздно приводит организацию к несостоятельности.



# Принятие решений с учетом рисков

## **НОВОЕ - Принятие решений с учетом рисков ( мышление, основанное на рисках)**

- ❖ принятие решений с учетом рисков – это то, что мы делаем автоматически и часто подсознательно.
- ❖ Концепция риска всегда неявным образом присутствовала в тексте ISO 9001 – данный пересмотр делает его более явным и встраивает его в СМК в целом.
- ❖ принятие решений с учетом рисков делает предупреждающие действия частью процессного подхода
- ❖ принятие риска обычно воспринимается в негативном значении
- ❖ Принятие решений, основанное на рисках помогает выявлять возможность для улучшений.



# Принятие решений с учетом рисков

**НОВОЕ - Принятие решений с учетом рисков ( мышление, основанное на рисках)**

**КАКОВА ЦЕЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДА К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ С УЧЕТОМ РИСКОВ?**

- Повышение удовлетворенности потребителей
- Обеспечение стабильности качества продукции и услуг
- внедрение проактивной культуры предупреждения и улучшения

Успешные организации, зачастую не осознавая этого, применяют подход к принятию решений с учетом рисков.



# Принятие решений с учетом рисков

## НОВОЕ - Принятие решений с учетом рисков

Проанализируйте и определите приоритетность рисков в вашей организации:

✓ *Какие приемлемы?*

✓ *Какие не приемлемы?*

Планируйте действия по отношению к рискам:

✓ *Каким образом избежать или устранить риск?*

✓ *Каким образом снизить риск?*

Реализовывайте план действий по отношению к рискам.





## **НОВОЕ - Принятие решений с учетом рисков**

Использование подхода к принятию решений с учетом рисков в процессах организации:

- ✓ определите риски и возможности вашей организации – они зависят от ее организационной среды.
- ✓ ISO 9001:2015 **не требует** проведения полной, официальной оценки рисков или ведения реестра рисков.



## Система менеджмента качества

**ISO 9001:2015 не требует**  
**проведения полной,**  
**официальной оценки рисков или**  
**ведения реестра рисков.**

**ISO 31000 «Менеджмент рисков –**  
**Принципы и руководства»**  
**является полезным документом,**  
**но не является обязательным.**



## Принятие решений, основанное на рисках

ОО могут сделать выбор в пользу более обширного подхода, основанного на рисках и применять руководящие указания ИСО 31000 (если это уместно).



## Раздел 6. Планирование СМК

### п. 6.1 Действия, необходимые для обращения с рисками и возможностями

6.1.1 При планировании СМК организация **должна** рассматривать аспекты, упомянутые в п. 4.1 и требования, упомянутые в п. 4.2, **для определения рисков и возможностей**, которые нуждаются в обращении для:

- а) обеспечения уверенности, что СМК может достичь намеченных результатов;
- б) предотвратить или сократить нежелательный эффект;
- с) достигнуть постоянного улучшения.



## Раздел 6. Планирование СМК

### п. 6.1 Действия, необходимые для обращения с рисками и возможностями

6.1.2 Организация **должна** планировать:

а) действия по обращению с рисками и возможностями; и как:

1) *внедрять и осуществлять действия в процессы СМК (см. 4.4) и*

2) *оценивать результативность этих действий*

- **Действия, предпринятые для обращения с рисками и возможностями, должны быть пропорциональны их потенциальному воздействию на продукты и услуги.**



## Раздел 6. Планирование СМК

### **п. 6.1 Действия, необходимые для обращения с рисками и возможностями**

#### **ПРИМЕЧАНИЕ.**

Способы обращения с рисками и возможностями могут включать:

- ✓ Уклонение от риска;
- ✓ Принятие риска для реализации возможности;
- ✓ Устранение источника риска;
- ✓ Изменение вероятности последствий;
- ✓ Разделение риска;
- ✓ Удержание риска посредством обоснованного решения



## Раздел 9. Оценка функционирования

### п.9.3 Анализ со стороны руководства

- d) **результативности действий, предпринятых для обращения с рисками и возможностями (см. п. 6.1)**
- e) **Новых потенциальных возможностей для постоянного улучшения.**

### 9.3.2 Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать решения и действия, относящиеся к:

- a) **возможности постоянного улучшения;**
- b) **любым потребностям в изменениях в СМК, включая потребности в ресурсах.**

**Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство проведения анализов со стороны руководства.**

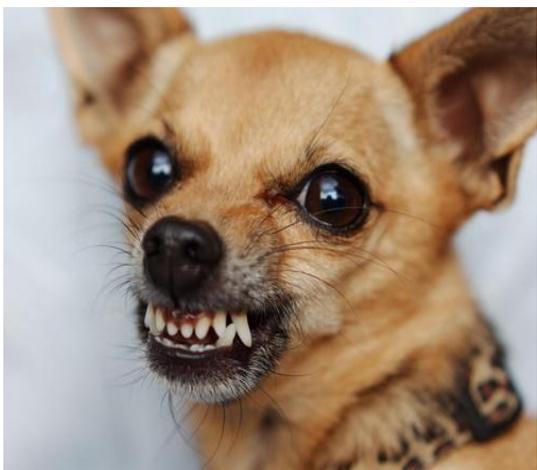


# Применение риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

## • Идентификация рисков

заразит

укусит



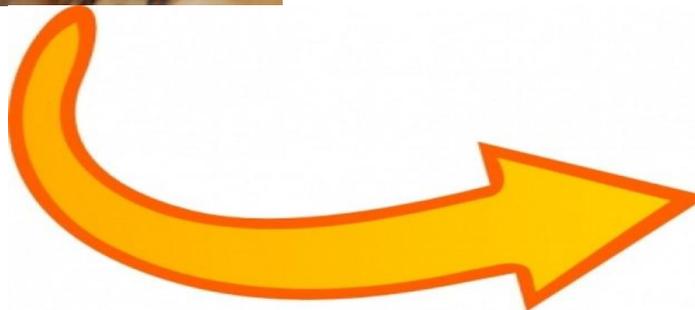
испачкает

Необходимые мероприятия по оптимизации величин

накормить

ПОМЫТЬ

оцарапает



Вывести на улицу

Подстричь ногти



## Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

Не минимизация величин рисков,  
а оптимизация величин рисков

**Оптимизация величин рисков** – определение значений величин рисков, при которых достигается оптимум между количеством ресурсов, затраченных на мероприятия по снижению величины риска и величиной угроз продуцируемых риском.



# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

**Риск** – аспект, оказывающий воздействие на цели в области качества организации

**Риск** – это влияние неопределенности на достижение определенного результата.

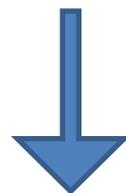
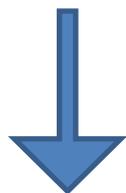
РИСК = (ВЕРОЯТНОСТЬ)\* (ТЯЖЕСТЬ СОБЫТИЯ)





# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

**РИСК**



**Допустимый**

(то, что можно позволить, разрешить, что кардинально не повлияет на качество продукции, услуг; приемлемый для потребителя)

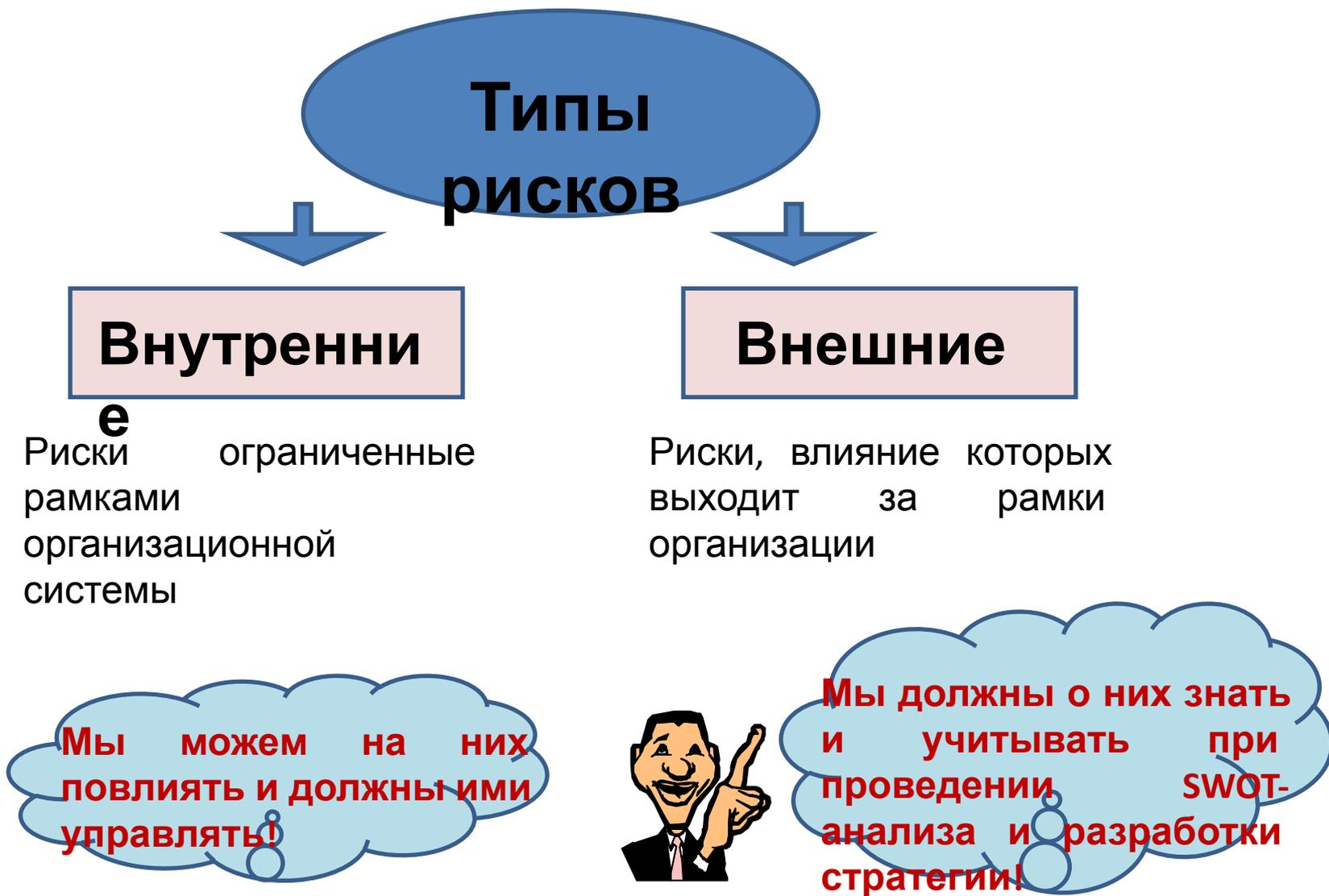
**Недопустимы**

**й**

( повлияет на качество; превышающий уровень допустимого)



# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015





# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

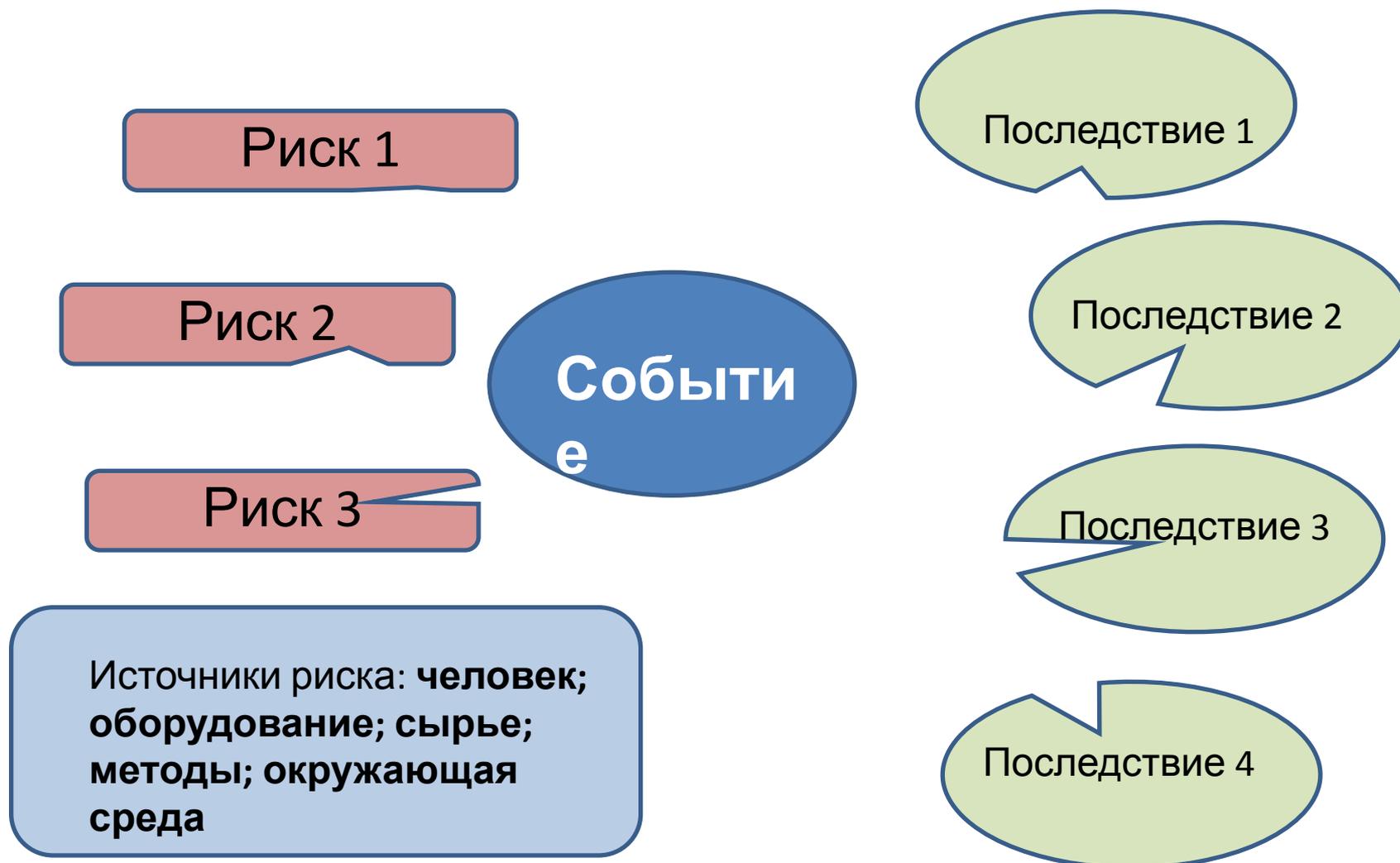


Диаграмма «галстук-бабочка»



# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

Неспособность обеспечить 100% оснащение УМКД ФГОС СПО

Неисполнение требований СТО СМК ФК «УМКД специальностей СПО»

Ненадлежащий контроль по разработке УМКД

**Несоответствие 100% оснащению УМКД ФГОС СПО**

Прохождение аккредитации с замечаниями

Низкое качество преподавания дисциплин

Низкий уровень знаний студентов

Невыполнение учебного плана



## Принятие решений, основанное на рисках

- Если последствия создают небольшие неудобства для потребителей – риски рассматриваются **качественно**.
- Если далеко идущие и фатальные – **количественно**.



# Практика применения риск-ориентированного подхода в DIS ISO 9001:2015

Для облегчения координации работ в организации может быть разработан документ – **Положение по идентификации и управлению рисками в организации.**

Цель внедрения – определение рекомендаций по выявлению приемов, средств и их применение для **идентификации рисков, их оценки и снижения, а также разработки мероприятий**, для устранения рисков.





# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

Известно, что системный цикл в риск-менеджменте представлен этапами:

## - *Сбор информации*

(является базисом – кто, откуда, куда);

## - *Идентификация рисков* (даем имена рискам, что будет являться источником риска, рисковым событием);





# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

**Идентификация риска** – действия, направленные на определение параметров рисковой ситуации (что может случиться, где, когда, как и почему).

**Цель идентификации** – составление полного перечня рисков, которые могут повлиять на достижение поставленных целей, в рамках СМК.





# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

Для **основных** и **вспомогательных** процессов СМК члены рабочей группы **методом мозгового штурма** должны определить риски и провести их оценивание, полученные результаты можно обобщить в **таблице «Идентификация и оценка рисков»**.





# Практика применения риск-ориентированного подхода в МС ISO 9001:2015

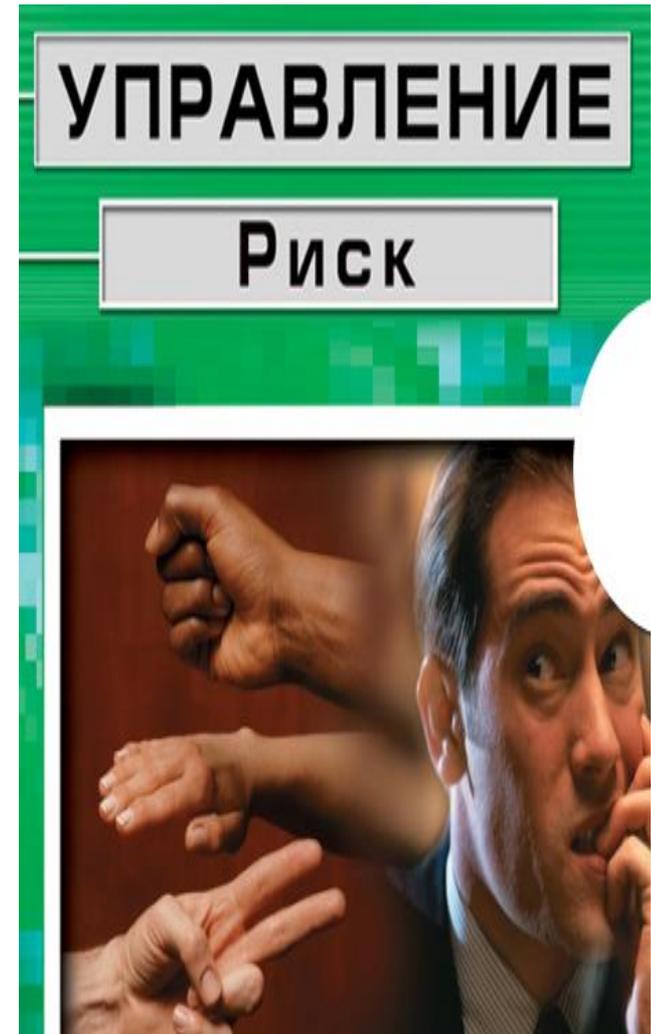
## *Оценка рисков*

*(качественные, количественные);*

*- Анализ рисков (ранжирование);*

*- Оптимизация величин*

*рисков (внедрение мероприятий, направленных на снижение величины риска).*





# Практика применения риск-ориентированного подхода в DIS ISO 9001:2015

В положении могут быть разделы, в которых описывается:

- а) процедура оценки и управления рисками, связанными с оказанием воздействия на качество продукции (услуг);
- б) ответственность за общее руководство процедурой оценки и управления рисками;
- в) создание рабочей группы ответственных лиц для разработки (далее Рабочая группа), системы анализа рисков (идентификация, оценка и снижение) и критических контрольных точек;
- г) распределение ответственности и полномочий в Рабочей группе;
- д) результат работы рабочей группы, в который входит выявление области применения оценки рисков, связанных с качеством продукции; определение рисков; планирование мероприятий; методология оценки рисков; способы управления рисками.



## Практика применения риск-ориентированного подхода в DIS ISO 9001:2015

По завершению работ по оценке и управлению рисками, рабочая группа согласует итоговые документы, включающие:

- ❖ Таблицу «Идентификация и оценивание рисков»;
- ❖ матрицу оценки рисков;
- ❖ реестр критических и значительных рисков;
- ❖ паспорта критических и значительных рисков;

ПОЛОЖЕНИ  
Е



**критическая  
контрольная  
точка –  
идентифицирова  
нный  
измеряемый  
показатель  
величины риска**





# Пример критической контрольной точки № 1



**Вход процесса** – план закупок

**Выход процесса** – закупленные МТС

Цель процесса – 100% соответствие факта закупленной МТС, плану закупок

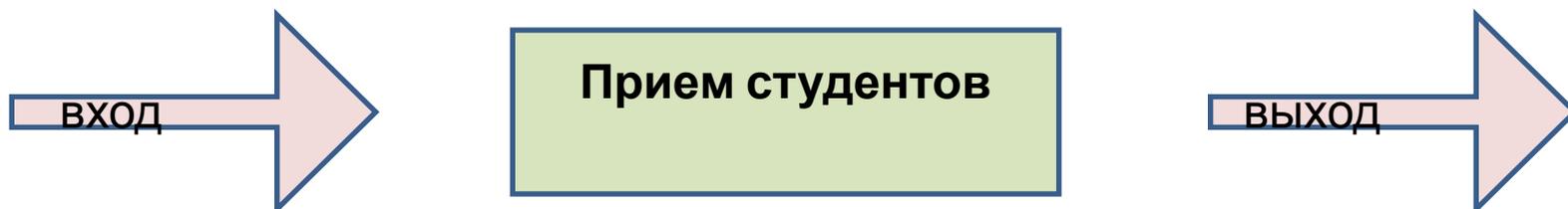
**Риск** – неспособность обеспечить 100% соответствие плану

**Критическая контрольная точка** – информация по количеству претензий к выбранному списку поставщиков на дату XX.XX.XXXX.

**Мероприятия** – в зависимости от величины показателя оценки критической точки, ввести механизм пересмотра выбранных поставщиков.



# Пример критической контрольной точки № 1



**Вход процесса** – абитуриент

**Выход процесса** – студент

Цель процесса – X количество набранных студентов

**Риск** – неспособность обеспечить X набранных студентов

**Критическая контрольная точка** – информация по количеству набранных студентов на конкретную дату приемной кампании XX.XX.XXXX.

**Мероприятия** – в зависимости от величины показателя оценки критической точки, усиление (ослабление) промоакций ОО в СМИ.



# Идентификация и оценка рисков (пример формы)

Приемлемый риск до 5 , значительный от 5 до 12, критический риск – более 12

Процесс	Наименование риска	Событие	Вероятность (частота возникновения риска)	Наименование последствия события	Оценка тяжести последствия события	Величина риска	Уровень риска
1	2	3	4	5	6	7	8
Управление закупками	Неспособность обеспечить 100% соответствие плану закупок	Несоответствие плану закупок	2	Срыв планируемой деятельности	5	10	значительный



# Реестр значительных рисков (пример формы)

Уровень риска	Наименование риска	Процесс	Номер паспорта
Критический			
Значительный	Неспособность обеспечить 100% соответствие плану закупок	Управление закупками	ХХ



# План мероприятий (пример формы)

Наименование значительного риска	Сценарий мероприятия	Мероприятия/план действий	Ответственный за проведение мероприятия	Кого нужно ознакомить	Способы информирования
Неспособность обеспечить 100% соответствие плану закупок	Введение процедуры оценки поставщиков	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Разработать</li><li>2. Утвердить</li><li>3. Внедрить</li></ol>	Руководитель отдела закупок	Коллектив подразделения (процессы) потребители/поставщики	Распоряжение по организации



# Паспорт риска (пример формы)

<b>ПАСПОРТ РИСКА: XX</b>					
<b>Наименование процесса</b>			Управление закупками		
<b>Уровень риска (значительный/критический)</b>			Значительный		
<b>Ответственный</b>			Руководитель отдела закупок		
<b>Общая информация о риске</b>					
<b>Наименование риска</b>			Неспособность обеспечить 100% соответствие плану закупок		
<b>Причины</b>			Некорректный выбор поставщиков		
<b>Последствия риска</b>			Срыв планируемой деятельности		
<b>Критическая точка</b>			Информация по количеству претензий к выбранному списку поставщиков на дату XX.XX.XXXX		
<b>№</b>	<b>Мероприятия по снижению/оптимизации уровня риска (ресурсы)</b>				<b>Ответственный</b>
1	Ведение записей по анализу поставщиков				Руководитель отдела закупок
<b>Реализация риска</b>					
<b>№</b>	<b>Дата</b>	<b>Наименование события</b>	<b>Причина</b>	<b>Корректирующие мероприятия. Коррекция</b>	<b>Комментарии</b>
1	10.01.XX	Срыв поставки	Не проверенный поставщик	Внесен в базу «черного списка»	Нет
Оценка остаточного риска (30.10.XX) (предполагаемая после выполнения всех мероприятий)					
С введением процедуры оценки поставщиков данный риск перешел в зону «приемлемости» - и имеет					



# Паспорт риска (пример)

<b>ПАСПОРТ РИСКА:</b>		
<b>Наименование процесса</b>		Проектирование и разработка ОПОП
<b>Уровень риска (значительный/критический)</b>		Критический
<b>Ответственный</b>		Зав. ОМО
<b>Общая информация о риске</b>		
<b>Наименование риска</b>	Невыполнение требований СТО СМК ФК «УМКД специальностей СПО»	
<b>Причины</b>	Пропуски преподавателями заседаний, семинаров, пед. советов; Неумение работать с орг. техникой, компьютером; Личные характеристики сотрудников; Болезнь персонала и тд.	
<b>Последствия риска</b>	Прохождения аккредитации с замечаниями; Некачественное ведение уроков; Невыполнение учебного плана	
<b>Критическая точка</b>	Промежуточный анализ выполнения плана по обеспечению УМКД ФГОС СПО 10.01.15.	
<b>№</b>	<b>Мероприятия по снижению/оптимизации уровня риска (ресурсы)</b>	<b>Ответственный</b>
1	Контроль посещения заседаний, пед. советов, семинаров	Председатели ЦМК, зав. отделениями
2	Промежуточный анализ посещения заседаний, пед. советов, семинаров	Зав. ОМО
3	Актуализация требований СТО СМК на заседаниях ЦМК, пед. советах	Председатели ЦМК, зав. отделениями
4	Проведение диагностики личностных качеств преподавателя	Психолог



# Паспорт риска (пример)

<b>Реализация риска</b>					
№	Дата	Наименование события	Причина	Корректирующие мероприятия. Коррекция	Комментарии
1	12.02.2015	Прохождение аккредитации с замечаниями	Загруженность преподавателей; Незнание СТО СМК	Внести изменения в тариф. преподавателя; Ознакомление с СТО СМК	20.08.16г. 20.02.15г.
Оценка остаточного риска (предполагаемая после выполнения всех мероприятий)					
С введением корректирующих мероприятий данный риск перешел в зону «приемлемости» - и имеет оценку 4					

# Практическое задание

1. Идентифицировать риски по процессам:

«Прием студентов»;

«Содействие трудоустройству выпускников»;

«Проектирование и разработка ОПОП»;

«Реализация ОПОП»;

«Проектирование и разработка программ ДПО»;

«Реализация программ ДПО».

2. Разработать паспорт риска по выбранному процессу.



*СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !!!*

