

The background features abstract, overlapping green geometric shapes in various shades, ranging from light lime green to dark forest green. These shapes are primarily located on the right side of the slide, creating a modern, dynamic feel. The text is centered on a white background.

Szacowanie ryzyka – istotny element systemu zarządzania

Ryzyko występuje w każdej prowadzonej działalności, na każdym szczeblu organizacji, towarzyszy wszystkim podejmowanym przez nas działaniom.

W laboratorium powinni być wszyscy zaangażowani w proces zarządzania ryzykiem (minimum) poprzez identyfikację ryzyk i szans w odniesieniu do podejmowanych przez siebie działań. Oczywiście pracownicy powinni być do tego przygotowani poprzez szkolenia.

Poszczególni pracownicy będą mieć różny udział w tym procesie, zależnie od zajmowanego stanowiska / funkcji.

Zaleca się, aby proces zarządzania ryzykiem był:

- ▶ integralną częścią zarządzania
- ▶ zakorzeniony w kulturze i praktykach
- ▶ dopasowany do biznesowych procesów organizacji

Zaleca się, aby komunikacja i konsultacje z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami miały miejsce podczas wszystkich etapów procesu zarządzania ryzykiem z uwagi na ich oceny ryzyka – postrzeganie ryzyka. Ich spojrzenie może mieć istotny wpływ na podejmowanie decyzji.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym.

W odniesieniu do niektórych ryzyk organizacja może nie podejmować działań z uwagi na brak uzasadnienia ekonomicznego, np. ryzyka dotkliwe (o dużych, negatywnych następstwach), ale rzadkie (o niskim prawdopodobieństwie)

Zaleca się, aby plan postępowania z ryzykiem określał priorytet, z jakim poszczególne postępowanie z ryzykiem powinno być wdrożone.

Celem planów postępowania z ryzykiem jest udokumentowanie sposobu wdrażania wybranych opcji postępowania.

Zgodnie z normą PN-EN ISO/IEC 17025: 2018-02 zidentyfikowane ryzyka i szanse powinny stanowić podstawę do:

- ▶ zwiększenia skuteczności systemu zarządzania
- ▶ poprawy wyników
- ▶ zapobiegania negatywnym efektom.

Zatem działania odnoszące się do ryzyk i szans wpisują się w proces doskonalenia.

Normą ISO 9000 mówi, że:

Doskonalenie to działanie mające na celu zwiększenie efektów działania.

Ciągłe doskonalenie to powtarzające się działanie mające na celu poprawę efektów działania.

Norma PN-EN ISO/IEC 17025: 2018-02 w pkt 8.6.1 – Doskonalenie – mówi: „*Laboratorium powinno identyfikować i wybierać możliwości doskonalenia oraz wdrażać wszelkie niezbędne działania*”

Możliwości doskonalenia to nie tylko cele, wyniki auditów, działania korygujące, analiza danych, informacje zwrotne od klientów itp., ale również ocena ryzyka.

Norma w odniesieniu do procesu zarządzania ryzykiem i szansami:

- ▶ podaje cel tego procesu:
 - ✓ aby system zarządzania osiągał zamierzone wyniki
 - ✓ aby zwiększyć możliwości osiągnięcia celów
 - ✓ aby zapobiec wystąpieniu niepożądanych skutków działalności laboratoryjnej
 - ✓ aby osiągnąć doskonałość

oraz wymaga od laboratorium, aby:

- ▶ rozpatrywać ryzyka i szanse związane z działalnością laboratoryjną
- ▶ podejmować działania odnoszące się do ryzyk i szans
- ▶ wdrażać i oceniać skuteczności tych działań
- ▶ działania te powinny być proporcjonalne do ich potencjalnego wpływu na ważność wyników laboratorium.

System zarządzania ryzykiem PDCA

Cykl Deminga – podstawowe zasady ciągłego doskonalenia (ulepszania)

Zaplanuj (Plan) – zaplanuj lepszy sposób działania lepszą metodę.

Wykonaj (Do) – zrealizuj plan

Sprawdź (Check) – zbadaj czy nowy sposób działania przynosi lepsze rezultaty

Popraw = Działaj (Act) jeżeli nowy sposób postępowania przynosi lepsze rezultaty, uznaj go za normę (obowiązująca procedurę) i monitoruj, jeżeli nie to popraw



Zgodnie z normą ISO 31000

ryzyko to wpływ niepewności na cele

Ryzyko jest często określane w odniesieniu do potencjalnych zdarzeń i następstw lub ich kombinacji.

Ryzyko jest często wyrażane jako kombinacja następstwa zdarzenia i związanego z nim prawdopodobieństwa jego wystąpienia

Czyli jest to możliwość wystąpienia zdarzeń, zarówno negatywnych jak i pozytywnych, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów.

Niezgodność to niespełnienie wymagania (ISO 9000)

Korekcja to działanie w celu wyeliminowania wykrytej niezgodności (ISO 9000)

Działanie korygujące to działanie w celu wyeliminowania przyczyny niezgodności i zapobieżenia ponownemu wystąpieniu

Środek kontroli – wszystko to co modyfikuje ryzyko (Guide 73)

Środki sterowania ryzykiem to działania mające na celu zapobiec zmaterializowaniu się ryzyka (definicja własna)

niezgodność \neq ryzyko

Przykład:

Źródło ryzyka = zagrożenie:

Laboratorium posiada mocno wyeksploatowane wyposażenie do badań metali w wodzie. Aparat ten nie jest już produkowany i na rynku brak części zamiennych. Klienci zlecający badania metali to $\frac{3}{4}$ wszystkich klientów laboratorium.

Ryzyko:

Istnieje możliwość utraty ciągłości badań w zakresie oznaczania metali w wodzie.

Skutek:

utrata klienta, utrata finansów

Norma PN-EN ISO/IEC 17025: 2005 w pkt. 4.12 wymagała identyfikacji niezbędnych doskonalień i potencjalnych źródeł niezgodności. A jeżeli zostały zidentyfikowane możliwości doskonalenia lub niezbędne były działania zapobiegawcze, to należało je zaplanować, wdrożyć i monitorować, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia takich niezgodności oraz wykorzystać możliwości doskonalenia.

Działania zapobiegawcze mogły być identyfikowane m.in. podczas przeglądu dokumentów, analizy danych, łącznie z analizą trendu i ryzyka.

Wówczas norma nie wymagała, abyśmy do wszystkich decyzji i działań identyfikowali potencjalne niezgodności i w konsekwencji, w zależności od potrzeby podejmowali doskonalenia lub działania zapobiegawcze.

Obecne wydanie normy z 2018 r. promuje podejście procesowe oparte na ryzyku i ukierunkowanie na skuteczne osiągnięcie celu. Czyli z tyłu głowy mamy nieustannie ryzyko, które nam towarzyszy na drodze, którą zmierzamy do wyznaczonego celu.

Ryzyko to powoduje, że trajektoria naszego ruchu będzie odbiegać od wyznaczonego kierunku zorientowanego na osiągnięcie danego celu. Ale w rzeczywistości wcale tak nie musi być, ponieważ ryzyko jest określane w odniesieniu do potencjalnych zdarzeń i potencjalnych następstw lub ich kombinacji.

Dlatego laboratorium mając wiedzę m.in. o wyznaczonych celach, posiadanych zasobach, kontekście organizacji, posiadany apetycie na ryzyko - samo decyduje, które ryzyka monitoruje i jaki poziom ryzyka jest dla niego akceptowalny.

Norma PN-EN ISO/IEC 17025: 2018-02 odwołuje się do ryzyka w pkt.:

- ▶ 4.1 Bezstronność
- ▶ 7.8.6 Przedstawianie stwierdzeń zgodności
- ▶ 7.10 Prace niezgodne z wymaganiami
- ▶ 8.5 Działania odnoszące się do ryzyk i szans
- ▶ 8.6 Doskonalenie
- ▶ 8.7 Działania korygujące
- ▶ 8.9 Przeglądy zarządzania

Ale nie oznacza to, że w odniesieniu do pozostałych procesów mamy nie identyfikować ryzyk i szans. Ryzyko towarzyszy nam zawsze i wszędzie, bez względu jakie podejmujemy decyzje czy działania. Różnica będzie dotyczyć tylko poziomu ryzyka.

I tak, np. osoba opracowująca program auditów wewnętrznych musi mieć świadomość istniejących ryzyk i szans związanych z kontekstem laboratorium (auditowanego obszaru), które mogą być związane z programem auditów wewnętrznych i mogą wpływać na osiągnięcie wyznaczonych celów.

ryzyka mogą być związane z:

- ▶ planowaniem, np. niewłaściwe wyznaczenie celów auditów, niewłaściwe uwzględnienie wyników poprzednich auditów
- ▶ niewłaściwym uwzględnieniem znaczenia danej działalności
- ▶ zmianami wpływającymi na laboratorium
- ▶ zasobami, np. niewłaściwie zaplanowany czas auditu
- ▶ wyborem auditorów, np. niewystarczające kompetencje, aby przeprowadzić skutecznie audit
- ▶ dostępnością dowodów, z których należy pobrać próbki.

Szansa może być związana, np. z wyborem auditora, z uwagi na jego wiedzę spodziewamy się, że wyniki auditu pozwolą na właściwą identyfikację obszarów do doskonalenia.

Zarządzanie ryzykiem ułatwia ustalenie kontekstu, który obejmuje:

- ▶ ustalenie kontekstu zewnętrznego
- ▶ ustalenie kontekstu wewnętrznego
- ▶ ustalenie kontekstu procesu zarządzania ryzykiem (określić zasoby, odpowiedzialność, uprawnienia oraz zapisy, które należy utrzymywać)
- ▶ zdefiniowanie kryteriów ryzyka (niektóre mogą być narzucone lub pochodzić z wymagań prawnych lub regulacyjnych lub innych do których spełnienia organizacja jest zobowiązana; powinny być zdefiniowane na samym początku każdego procesu zarządzania ryzykiem i być stale przeglądane)

Postępowanie z ryzykiem może obejmować np.:

- ▶ unikanie ryzyka poprzez decyzję o nierozpoczynaniu lub niekontynuowaniu działań powodujących ryzyko
- ▶ podjęcie lub zwiększenie ryzyka w celu wykorzystania szansy
- ▶ usunięcie źródła ryzyka
- ▶ zmianę prawdopodobieństwa
- ▶ zmianę następstw
- ▶ dzielenie ryzyka z innymi stronami np. ubezpieczenie, outsourcing
- ▶ zatrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji

Ryzyko rezydualne (resztkowe) ma być:

- ▶ udokumentowane
- ▶ monitorowane
- ▶ przeglądane
- ▶ poddane dalszemu postępowaniu (jeżeli to zasadne)

Monitorowanie i przegląd:

- ▶ jest planowaną częścią procesu zarządzania ryzykiem
- ▶ obejmuje regularne weryfikacje lub nadzór (okresowo lub ad hoc)

Należy przypisać odpowiedzialność za monitorowanie i przegląd.

Właściciel ryzyka – osoba lub jednostka rozliczana z zarządzania ryzykiem i uprawniona do zarządzania nim.

Kim jest:

- ▶ zainteresowany mitygacją (obniżaniem poziomu) „swojego” ryzyka
- ▶ posiada wiedzę związaną z danym ryzykiem
- ▶ posiada uprawnienia władzę, żeby zbierać dane i egzekwować działania
- ▶ posiada możliwości (budżet), żeby przeprowadzać działania.

Co robi właściciel ryzyka:

- ▶ identyfikuje i ocenia ryzyko
- ▶ proponuje i nadzoruje postępowanie z ryzykiem
- ▶ monitoruje ryzyko
- ▶ kreuje świadomość ryzyka
- ▶ dba o przepływ informacji o ryzyku
- ▶ dokumentuje ryzyko

Zgodnie z zapisem w normie (Wprowadzenie str. 5) to *„Laboratorium jest odpowiedzialne za podejmowanie decyzji, które ryzyka i szanse należy uwzględnić”*

ponieważ zarządzanie ryzykiem nie jest celem samym w sobie, ale ma poprawić realizację zadań w organizacji.

Dziękuję za uwagę