



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 управлеченческих 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 устраниить риск?*
- ✓ *Каким образом снизить риск?*

Реализовывайте план действий по отношению к рискам.





Принятие решений с учетом рисков

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:

- а) возможности постоянного улучшения;
- б) любым потребностям в изменениях в СМК, включая потребности в ресурсах.

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

- Идентификация рисков

заразит



кусит

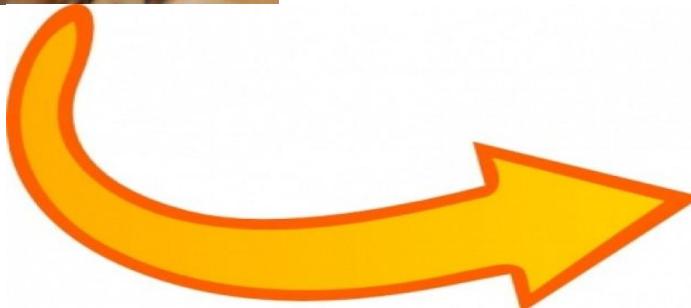
испачкает

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.

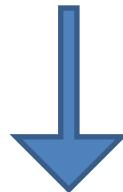
РИСК = (ВЕРОЯТНОСТЬ)* (ТЯЖЕСТЬ СОБЫТИЯ)





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

РИСК



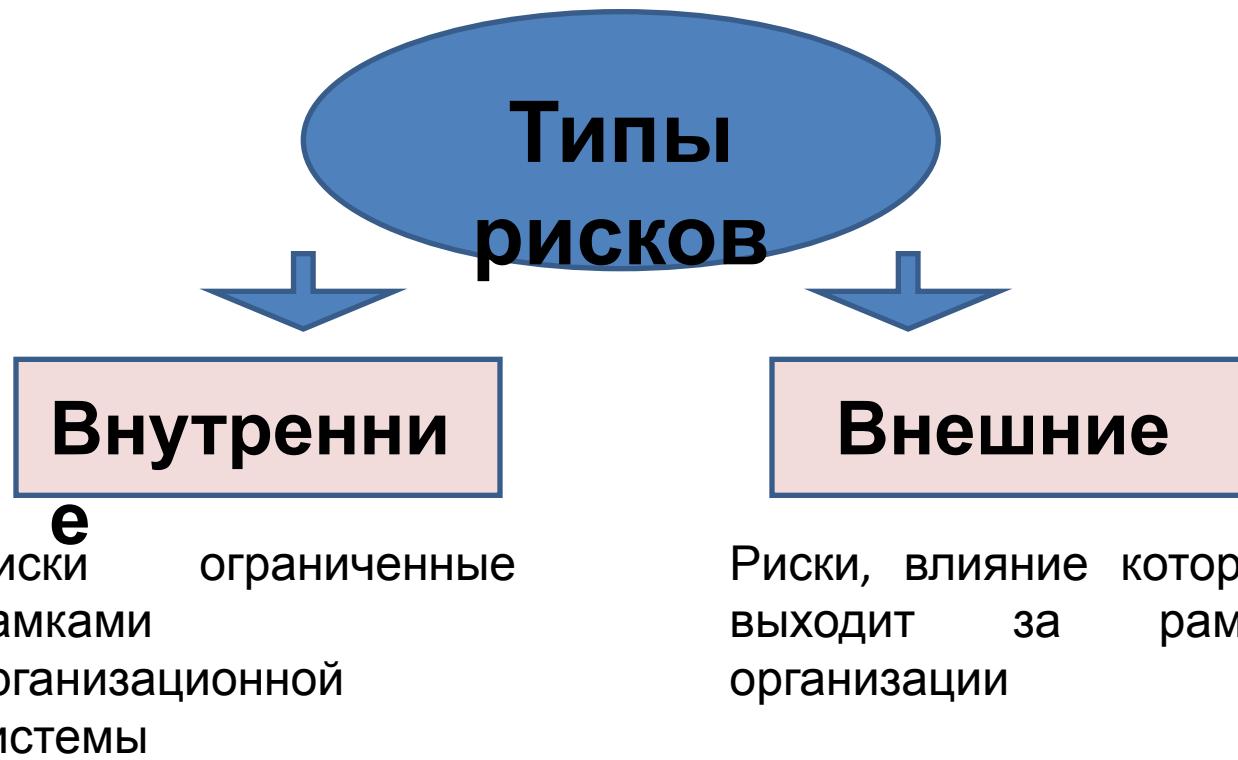
Допустимый

(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



Мы можем на них
повлиять и должны ими
управлять!



Мы должны о них знать
и учитывать при
проведении SWOT-
анализа и разработки
стратегии!



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

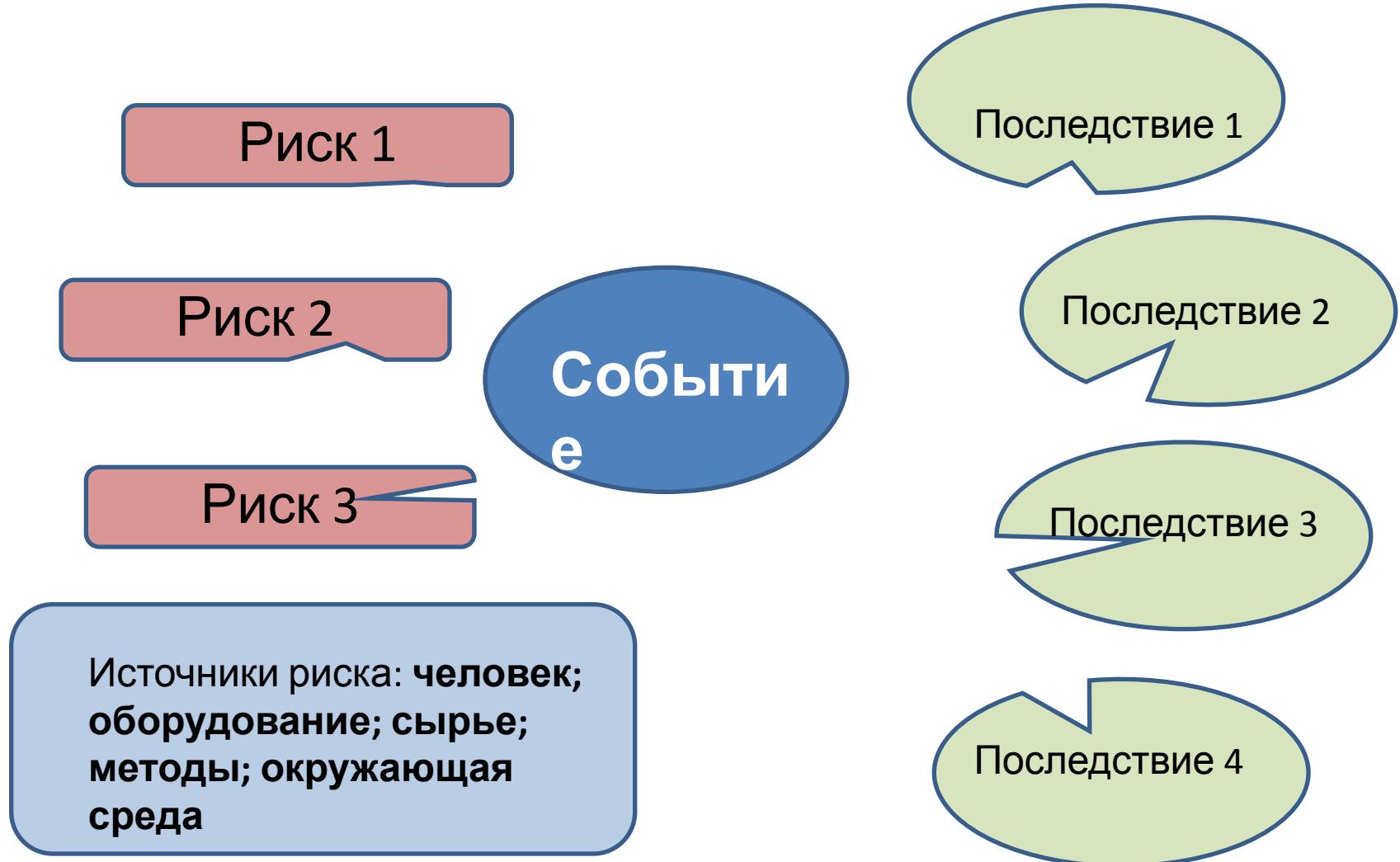


Диаграмма «галстук-бабочка»



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

**Несоответств
ие 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

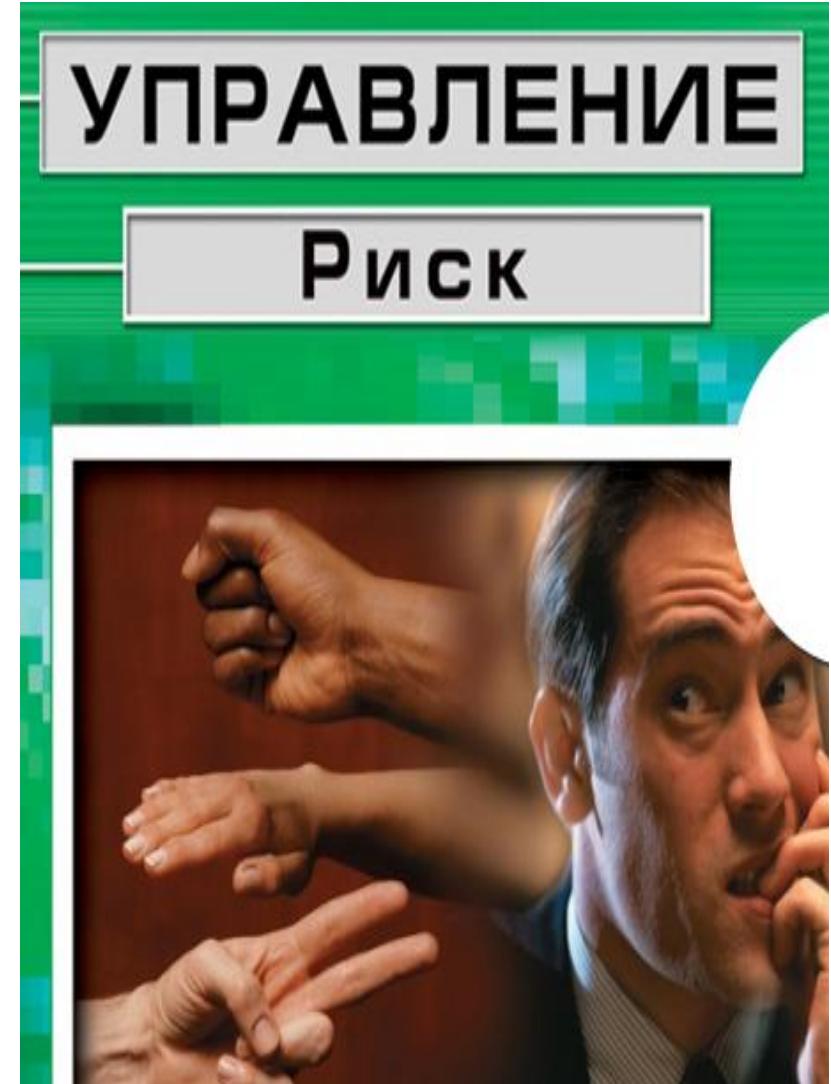
Для облегчения координации работ в организации может быть разработан документ – **Положение по идентификации и управлению рисками в организации.**

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.**



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

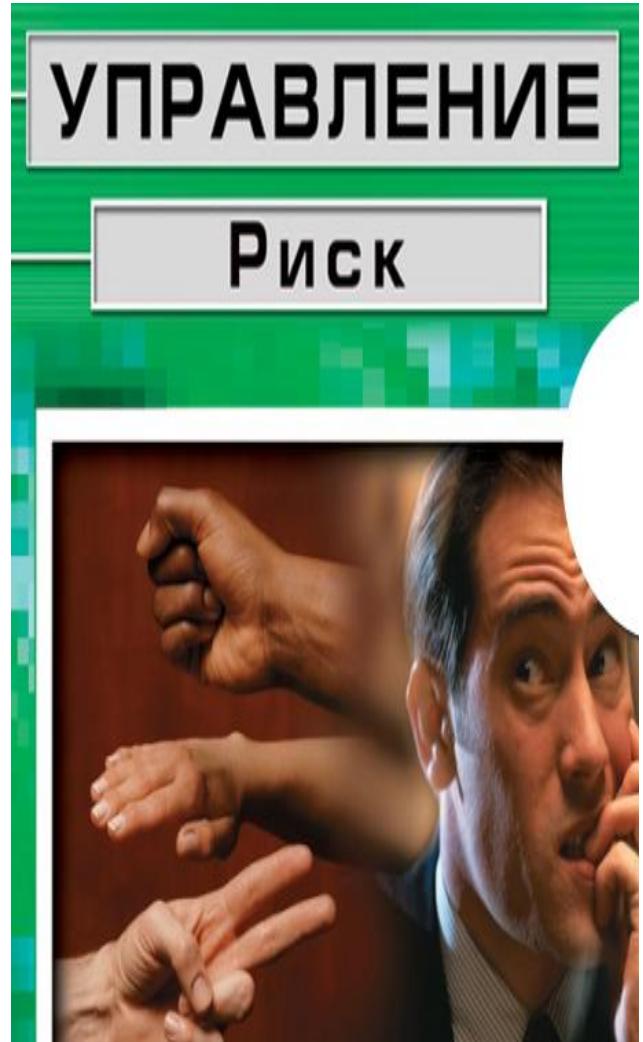
Для основных и вспомогательных процессов СМК члены рабочей группы **методом мозгового штурма** должны определить риски и провести их оценивание, полученные результаты можно обобщить в **таблице «Идентификация и оценка рисков»**.



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;

ПОЛОЖЕНИЕ

kriticheskaya
kontrol'naya
tochka –
identifikasirova-
nnyyj
izmeryaemyj
pokazatel'j
velichiny riska



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	Несспособность 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	Мероприятие/план действий	Ответственный за проведение мероприятия	Кого нужно ознакомить	Способы информирования
Неспособность обеспечить 100% соответствие плану закупок	Введение процедуры оценки поставщиков	1. Разработать 2. Утвердить 3. Внедрить	Руководитель отдела закупок	Коллектив подразделения (процессы) потребители/поставщики	Распоряжение по организации



Паспорт риска (пример формы)

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



Паспорт риска (пример)

ПАСПОРТ РИСКА:

Наименование процесса	Проектирование и разработка ОПОП	
Уровень риска (значительный/критический)	Критический	
Ответственный	Зав. ОМО	
Общая информация о риске		
Наименование риска	Невыполнение требований СТО СМК ФК «УМКД специальностей СПО»	
Причины	Пропуски преподавателями заседаний, семинаров, пед. советов; Неумение работать с орг. техникой, компьютером; Личные характеристики сотрудников; Болезнь персонала и тд.	
Последствия риска	Прохождения аккредитации с замечаниями; Некачественное ведение уроков; Невыполнение учебного плана	
Критическая точка	Промежуточный анализ выполнения плана по обеспечению УМКД ФГОС СПО 10.01.15.	
№	Мероприятия по снижению/оптимизации уровня риска (ресурсы)	Ответственный
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)

Реализация риска

№	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 !!!

