Managementul riscului, provocare sau bună practică??

Pentru foarte mulți, managementul riscului este legat de versiunea 2015 a lui ISO 9001 și 14001. Tot pentru acești "foarte mulți" elementul de noutate al acestor standarde îl reprezintă gândirea bazată pe risc și oportunitate, total fals, dacă ne gândim cum era privit managementul riscului în vechime și străvechime. Nu se știe când a început povestea riscurilor, cel puțin la noi, în "România Profundă" managementul riscului se rezumă la gândirea plină de înțelepciune a țăranului român din proverbul "Paza bună, trece primejdia rea".

Pe atunci nu se știa ce este acela un risc, însa "Paza bună, trece primejdia rea" reprezenta esența managementului riscului în vremea respectiva.

Mai târziu, pe la 1883, Eminescu în poezia Doina, parcurge toate etapele unui proces de managementului riscului pe care îl vom întâlini mai tarziu în ISO 31000: 2009, Cap. 5.

Primele metode de evaluare a riscurilor au apărut în anii "60 ai secolului trecut, metoda FMEA este considerată ca fiind un instrument de bază în managementul proiectelor, al mentenanţei şi în cel al calităţii totale. Apariţia acestei metode de lucru este legată de proiectele NASA pentru asigurarea unei disponibilităţi maxime a echipamentelor militare strategice.

În 1969, Starr C. publică în revista "Science" un articol de șase pagini intitulat "Beneficiul social față de riscul tehnologic" articol ce este considerat ca fiind originea noțiunii de risc.

De atunci, metodele și tehnicile de evaluare și tratare a riscurilor s-au dezvoltat acoperind aproape toate domeniile economice, publice, bancare, de asigurari, etc. În anul 2009, buna practică și-a găsit locul în standardului ISO 31000 care încerca să standardizeze terminologia și conceptele din domeniu, încercare nereușită din punctul meu de vedere.

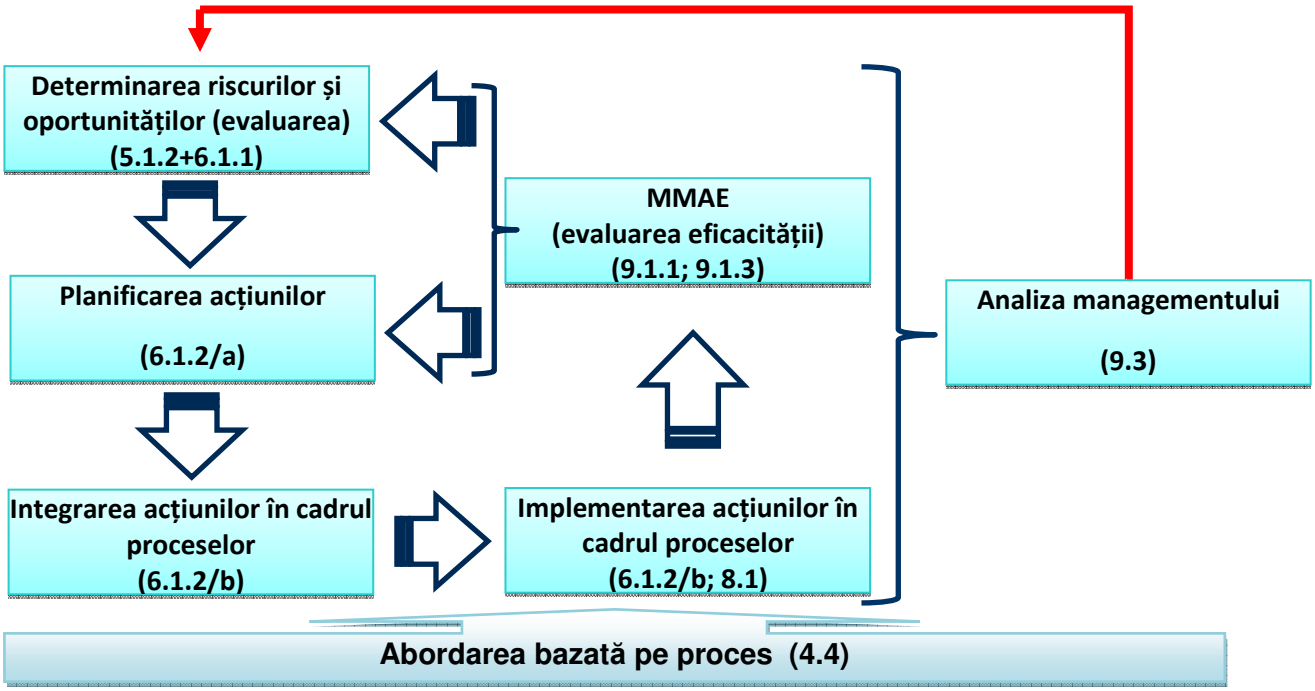
Cu alte cuvinte, managemetul riscului nu ar trebui considerat o provocare pentru organizații, standardele ISO 9001 și ISO 14001 nu fac altceva decât să pună în valoare expertiza și rezultatele înregistrate până acum în acest domeniu.

De ce și oportunități?? Pentru că prin oportunități se dorește să se finațeze tratarea riscului în așa fel încat raportul cost / profit la nivel de organizație să nu fie afectat.

ISO 9001, respectiv ISO 14001 cu cerințe relativ puține, descriu toate etapele de aplicare a unui proces de management al riscului fără a omite nimic esențial sau care să compromită rezultatele intenționate la nivel de organizație.

Chiar ISO 9001: 2015 recunoaște că, "gândirea bazată pe risc" a fost o cerință implicită în edițiile anterioare ale acestuia, adică ISO 9001: 2000, respectiv ISO 9001: 2008.

Cerințele ISO 9001: 2015 privind gândirea bazată pe risc și oportunitate și interacțiunile dintre aceste cerințe sunt prezentate în diagrama flux de mai jos:



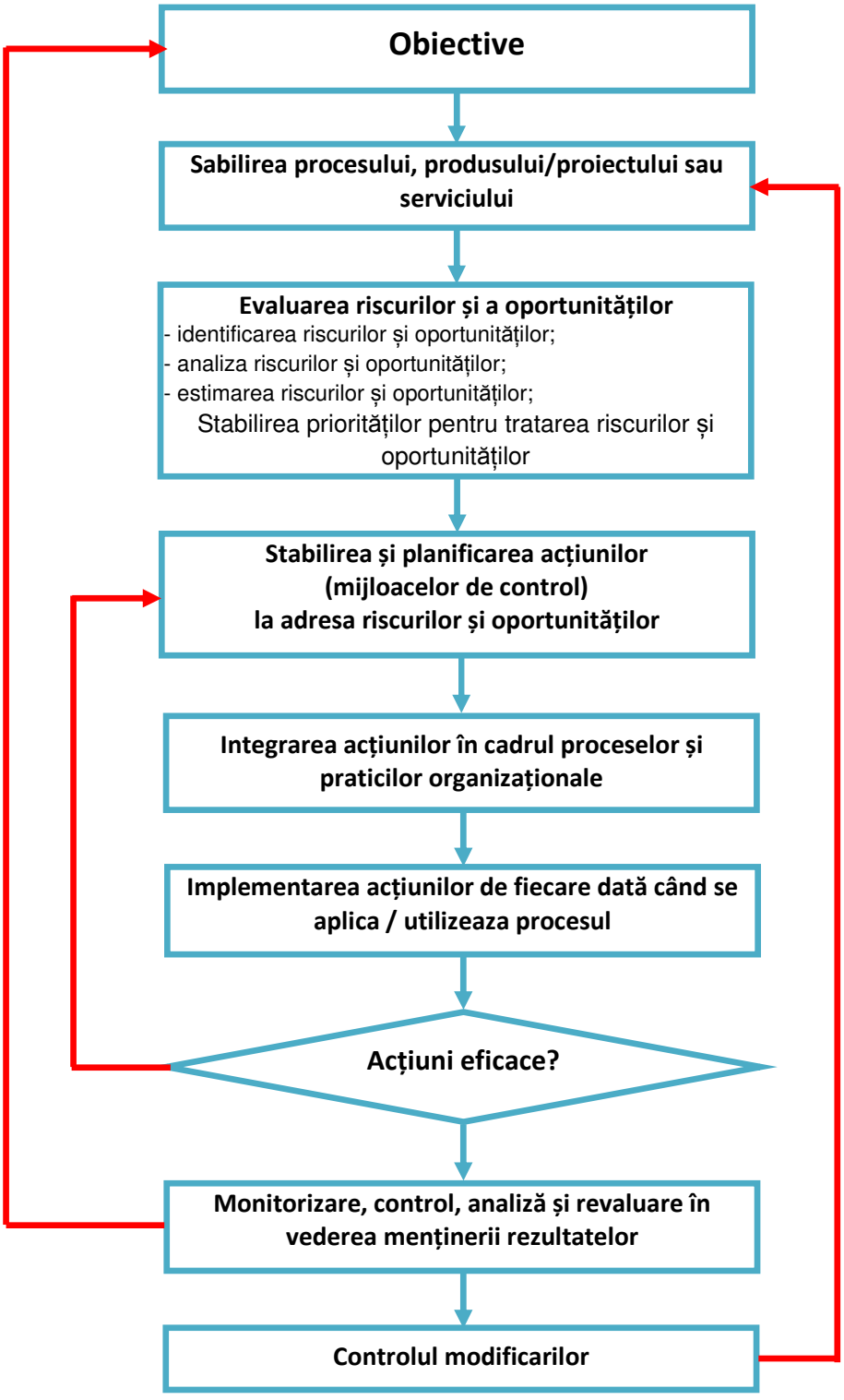
În acestă diagramă pot fi integrate și cerințele privind gândirea bazată pe risc și oportunitate din ISO 14001: 2015 și mai nou, ISO 45001: 2018, deasemenea, gândirea bazată pe risc și oportunitate nu se poate aplica:

- fara o “abordare bazată pe proces” funcțională la nivelul proceselor operaționale din cadrul unui sistem de management;
- doar în condițiile aplicării metodologiei PDCA atât la nivelul proceselor operaționale cât și în cazul existenței unui proces de management al riscului;

Se pune întrebarea: este necesar ca organizația să stabilescă în cadrul sistemului de management integrat (calitate și mediu) un proces de management al riscului? ISO 9001: 2015 nu impune un astfel de proces, în schimb ISO 14001 impune un astfel de proces. Dacă sistemul de management este integrat, atunci la nivelul acestui sistem trebuie să existe un proces de management al riscului care se va aplica atât în ceea ce privește calitatea cât și mediu. Aceeași cerință o impune și ISO 45001: 2018.

Procesul de management al riscului nu funcționează independent, el se integrează la nivelul proceselor și practicilor organizaționale.

Etapele aplicării gândirii bazate pe risc și oportunitate sunt prezentate în diagrama flux de mai jos:



- La 4.4, stabilim cerințe;
- La 5.1.2 + 6.1.1, se determină riscurile și oportunitățile; → **P**
- La 6.1.2, planificăm prin planuri (integrarea și implementarea acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților; → **P**
- La 8.1, implementăm planurile; → **D**
- La 9.1 + 9.3, monitorizăm, măsurăm, analizăm și evaluăm eficacitatea tratării riscurilor și oportunităților; → **C**
- La 10, îmbunătățim și îmbunătățim continuu → **A**

Toate aceste lucruri se pot întâmpla în condițiile aplicării unei abordări bazate pe proces funcțională, într-o abordare bazată pe proces formală, totul va fi un efort inutil pentru generarea unei "maculaturi de sertar" scoasă de acolo în condițiile pe care dvs. le știți foarte bine!

Și totuși, unde suntem???

Cu toate că standardele pentru sistemele de management sunt foarte clare în ceea ce privește aplicarea managementul riscului, multe din cerințe ramân neaplicate sau aplicate la nivelul unui "Registru de riscuri" preluat de multe organizații din sectorul public sau privat ca unică soluție miraculoasă de a rezolva "chestiunea" dar care nu asigură aplicarea tuturor cerințelor din ISO 9001, ISO 14001 din 2015, respectiv ISO 45001: 2018.

Cerințele care nu se aplică consecvent sunt urmatoarele:

- 5.1.2, cerință care se referă la determinarea și tratarea riscurilor și oportunităților care pot influența conformitatea produselor și serviciilor, adică:
  - Riscurile și oportunitățile unei lucrări de instalații pentru construcții;
  - Riscurile și oportunitățile pentru punerea pe piață a unei biciclete;
  - Riscurile și oportunitățile privind plata online a tezelor și impozitelor la fisc;
  - Riscurile și oportunitățile privind emiterea unei autorizații de consturuire;
- 6.1.2 / b, cerința care se referă la planificarea integrării și a implementării acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților. Aceste acțiuni se integrează ți sunt planificate în vederea implementării în cadrul proceselor și practicilor organizaționale, care se poate face prin:
  - Revizia unei proceduri sau instrucțiuni care descrie un proces;
  - Revizia unei Fișe de proces sau diagrama flux a unui proces;
  - Revizia unei fișe tehnice, un plan de control sau PCCVI;
  - Revizia unei fișa de post în condițiile în care descrierea procesului nu este realizată prin informații documentate care se mențin;
  - Alte modalități;
- 9.1.3 / e, cerință care se referă la evaluarea eficacității acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților. La termenele planificate este evaluată eficacitatea acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților. Aceste evaluării au în vedere rezultatele intenționate care sunt conținute de rapoartele management stabilite și planificate la nivel de organizație. Se mai au în vedere rezultatele reevaluării riscurilor și oportunităților în ceea ce privește:
  - Nivelul riscului rezidual, cantitatea de risc rămasă dupa tratarea riscului interent;
  - Riscurile noi determinate;
  - Riscurile modificate;
  - Riscurile secundare, riscurile noi care pot să apară în urma tratării unui risc.
  - La fel și pentru oportunități;
- 9.3 / e, cerință care se referă la evaluarea acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților. Se are în vedere:
  - Evoluția și tendința riscurilor și oportunităților la nivel de proces, produs, serviciu;
  - Eficacitatea globală a acțiunilor la adresa riscurilor și oportunităților;
  - Potențialele îmbunătățiri care se pot aduce procesului de management al riscurilor și oportunităților;
  - Alte aspecte relevante.

Deasemenea, se constată multă stângăcie în enunțarea riscului. În multe situații riscul se enunță:

- prin negarea obiectivului (total interzis),
- ca o neconformitate, neconformitatea este o certitudine și se tratează fără întârzieri nejustificate, riscul este o incertitudine;
- ca un aspect de mediu;
- alte situații.

Gandirea bazată pe risc și oportunitate este considerată de standardele aplicabile ca fiind componenta preventivă a sistemului de management. Cu alte cuvine, acesta gândire poate orienta un sistem de management spre unul activ, acționand preventiv sau reactiv în condițiile în care mimăm aplicarea gândirii bazate pe risc și oportunitate.

Cam multe cerințe!

Concluzii:

1. S-a preluat la "greu" practica existentă pentru riscurile care privesc securitatea și sănătatea în munca cât și cele din domeniul public care fac obiectul ordinelor 946, respectiv 400. În ambele situații nu se poate spune că avem de-a face cu "elemente de buna practică".
2. Se utilizează destul de des "Registrul riscurilor și oportunităților" care se dorește a fi un "cinci în unul" dar care nu reprezintă decât o "literatură de sertar" bună de arătat organelor de control, auditorilor, etc.
3. Se observă cum în multe organizații managementul riscului reprezintă o activitate independentă care este atributul unui responsabil sau compartiment cu denumire specifică;
4. Nu am întâlnit echipe complete de tip "Harap Alb" care să evalueze riscurile și oportunitățile și modalitățile lor de tratare. Nu am întâlnit o echipă din care să facă parte și un reprezentat de management inferior, un maistru sau șef punct de lucru, un operator, respectiv un muncitor.

Revin cu alte aspecte privind managementul riscului!

Firică Popa, Data: 23.03.2018