

Управление рисками

Часть 2. Как оценивать риски

Стандарт ISO/IEC 17025:2017, следуя новой тенденции, так же, как и другие стандарты ISO на системы менеджмента, продвигает мышление, основанное на оценке рисков. Такой подход предполагает, что организация (в частности, лаборатория):

- выявляет риски и отслеживает их,
- разрабатывает и реализует меры по управлению рисками,
- оценивает результативность предпринятых мер.

Первая часть данной статьи была посвящена методике оценки рисков. Стандарт ISO/IEC 17025:2017 не устанавливает требований к наличию формализованной методики и тем более, соответствующей требованиям ISO 31000:2018, поэтому лаборатория может сама определять для себя и методику, и различные формы документов, связанных с оценкой рисков. В примечании к п. 8.5.2 ISO/IEC 17025:2017 указывается, что «... *формальных методов управления рисками или документированного процесса управления рисками не требуется. Лаборатории могут сами решать, разрабатывать или нет более объемную методологию управления рисками, чем это требуется в настоящем документе, например, путем применения других руководств или стандартов*».

После того, как лаборатория сформировала методику, наступает время оценки конкретных рисков на ее основе. Данная часть статьи посвящена тому, какие выявлять риски, как их оценивать и документировать результаты оценки.

Как правило, результат такой оценки оформляется в виде реестра рисков, который может иметь примерно такой вид (Табл.1).

Таблица 1 Пример реестра рисков

Цель:				
Описание риска	Вероятность	Серьезность последствий	Оценка риска	Меры по обработке риска

Приведенный пример можно рассматривать как минимальную конфигурацию реестра, который – при соответствующей необходимости – может быть дополнен графами оценки остаточных рисков¹ и графой для указания владельцев рисков (т.е. лиц, имеющих обязанности и полномочия по управлению конкретными рисками).

Следует также обратить внимание, что представленный пример реестра предусматривает указание цели, в отношении которой рассматриваются риски, что, как было показано в первой части статьи, резко сужает горизонт возможных рисков, существенно упрощая задачу оценки и позволяя сэкономить время и усилия.

Таким образом, лучше всего начинать оценку рисков с установления цели, достижению которой будут препятствовать те события и обстоятельства, которые мы и будем рассматривать как риски, внося их в реестр.

Что может быть такой целью для лаборатории?

Отвечая на этот вопрос, стоит исходить из того, что лаборатория стремится предоставить заказчику наиболее ценные для него результаты. При этом такая ценность могла бы быть определена как:

- высокая точность и достоверность результатов,
- объективность и независимость заключений,
- своевременность и полнота предоставления результатов.

¹ Остаточный риск – это риск, остающийся после принятия мер по обработке. Если он выше критерия приемлемости, то должны быть разработаны дополнительные меры в его отношении.

Соответственно, вышеперечисленное может рассматриваться, как цель, а риски – это события и обстоятельства, препятствующие ее достижению. Иными словами, лаборатория может в качестве рисков рассматривать события и обстоятельства, которые снижают точность и достоверность результатов, объективность и независимость заключений, а также ведут к нарушению сроков предоставления результатов или предоставлению их в неполном объеме.

Как показывает практика, одна из, пожалуй, самых сложных задач при оценке рисков – это определение риска. Она усугубляется еще и тем, что, как правило, к негативным последствиям ведет цепочка событий и желательно в качестве риска выбирать то, последствия которого непосредственно угрожают достижению поставленной цели.

В связи с этим может быть предложена следующая методика выявления рисков, использующая диаграмму Исикавы («рыбья кость»).

Шаг 1. Установить цель, в отношении которой будут определяться риски.

Шаг 2. Определить состояние, противоположное установленной цели.

Шаг 3. Построить дерево событий (диаграмму Исикавы).

Рассмотрим, как работает данная методика на примере.

Шаг 1. Допустим, мы хотим всегда приходить на работу вовремя и, соответственно, необходимо выявить риски, которые могут этому помешать. Таким образом, наша цель – всегда быть на работе вовремя. Отсутствие на работе будем считать частным случаем опоздания (быть не вовремя).

Шаг 2. Если наша цель - быть на работе вовремя, то состояние, противоположное ему – не быть на работе вовремя. Соответственно, его и указываем в корне диаграммы (см. Рис. 1).

Шаг 3. К состоянию «не быть на работе вовремя» могут привести два события, которые на диаграмме обозначены как «Опоздал» и «Не пришел вообще».

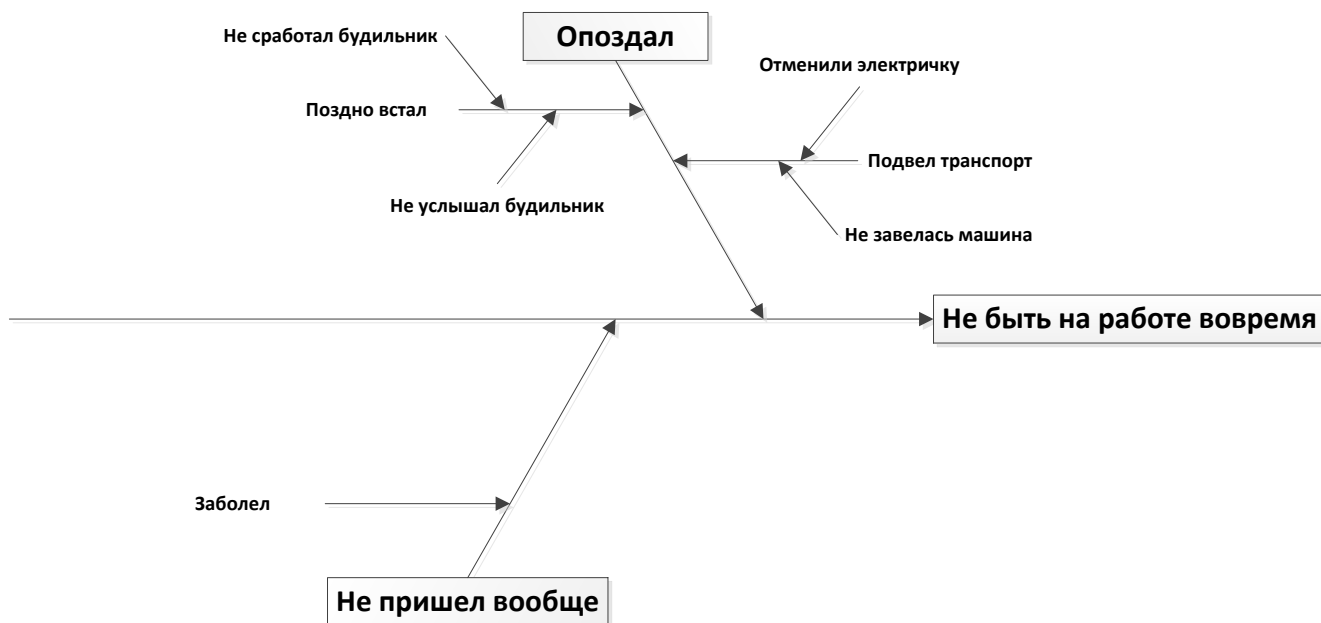


Рисунок 1 Дерево событий (в формате диаграммы Исикавы)

Диаграмма на Рис. 1, конечно, неполная, т.е. не содержит всех возможных событий, она приведена для демонстрации. Для того, чтобы более точно понимать возможные источники рисков, можно использовать схему, изображенную на Рис.2.

Она носит универсальный характер и ее следует «настраивать» в каждом конкретном случае, связывая указанные категории событий с подходящими для определенного случая, и исключая те, что не имеют к нему отношения.

В применении к рассматриваемому случаю, скажем, категория событий «Информация» может выглядеть следующим образом:

- «отсутствует»: не знал, во сколько начинается рабочий день (возможная формулировка риска: не знал, во сколько начинается работа»),
- «недостоверная»: сказали, что в 9.00, а на самом деле в 8.30 (возможная формулировка риска: неправильно проинформировали о начале работы»),

- «неполная»: обычный рабочий день начинается в 9.00, но сегодня надо было прийти на полчаса раньше, о чем не предупредили (возможная формулировка риска: «не сообщили особенностей начала конкретного рабочего дня»).

Это сыграет свою роль при выработке мер: если при оценке риски, связанные с информацией, окажутся выше приемлемых, то мы задумаемся над тем, как получить полную и достоверную информацию о начале рабочего дня, включая различные особенности, касающиеся конкретного дня.



Рисунок 2 Возможные источники рисков

Если дерево событий получается слишком сложным (что часто и бывает), то можно каждую категорию (на Рис. 1 это «Опоздал» и «Не пришел вообще») представлять затем отдельной диаграммой. Или даже для каждой основной причины (на Рис. 1 это «Поздно встал», «Подвел транспорт» и «Заболел») строить свою диаграмму.

Стандарт ISO/IEC 17025:2017 не устанавливает четких требований, в отношении чего должны оцениваться риски, за исключением рисков, связанных с беспристрастностью:

Лаборатория должна на постоянной основе определять риски, связанные с беспристрастностью. Они должны включать в себя те риски, которые возникают при выполнении деятельности или обусловлены взаимоотношениями лаборатории, а также взаимоотношениями ее персонала [1, п. 4.1.4].

Раздел 8.5 устанавливает общее требование «Лаборатория должна принимать во внимание риски и возможности, связанные с деятельностью лаборатории», уточняя, на решение каких задач это должно быть направлено:

- гарантировать, что «система менеджмента может достигать запланированных результатов»,
- расширить «возможности по достижению целей и задач лаборатории»,
- предотвратить и снизить «нежелательные последствия и возможные сбои в работе лаборатории»,
- обеспечить улучшение деятельности лаборатории и ее результатов.

Важно отметить, что стандарт ISO/IEC 17025:2017 предусматривает два варианта внедрения системы менеджмента в лаборатории:

- вариант А: система менеджмента выстроена на основе стандарта ISO/IEC 17025,
- вариант В: система менеджмента выстроена на основе стандарта ISO 9001 + ISO/IEC 17025.

Второй вариант представляется для лаборатории более «тяжелым», т.к. текущая редакция ISO 9001:2015 содержит более объемные требования к оценке рисков, нежели ISO/IEC 17025:2017. В частности, ISO 9001:2015 предполагает оценку рисков как в отношении системы менеджмента качества в целом (исходными данными при этом служит информация о контексте и требованиях заинтересованных сторон), так и в отношении выделенных процессов.

Учитывая все вышесказанное, попробуем определить примерный круг рисков, которые могла бы для себя определить лаборатория для последующей их оценки.

I. Риски, связанные с беспристрастностью

Чтобы понять, что может служить источником подобного рода рисков, мы можем использовать стандарт ГОСТ Р 54294-2010 *Оценка соответствия. Беспристрастность. Принципы и требования*. Схематично угрозы беспристрастности отражены на Рис. 3.

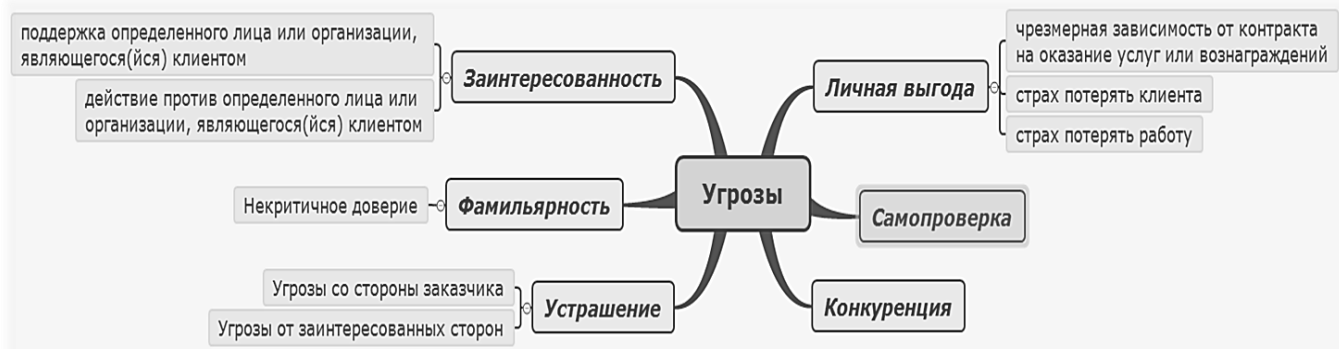


Рисунок 3 Возможные угрозы беспристрастности (по ГОСТ Р 54294-2010)

С точки зрения диаграммы на Рис.2 мы можем связать угрозы категории «Заинтересованность», «Личная выгода», «Семейственность», «Устрашение» и «Конкуренция» с нарушением правил. Самопроверка может быть либо нарушением правил (если утверждение результатов производится самим исполнителем вопреки установленной процедуре), либо непригодным правилом (если процедура предусматривает именно такой порядок утверждения результатов).

На Рис. 4 приведен пример дерева событий в формате диаграммы Исикавы.

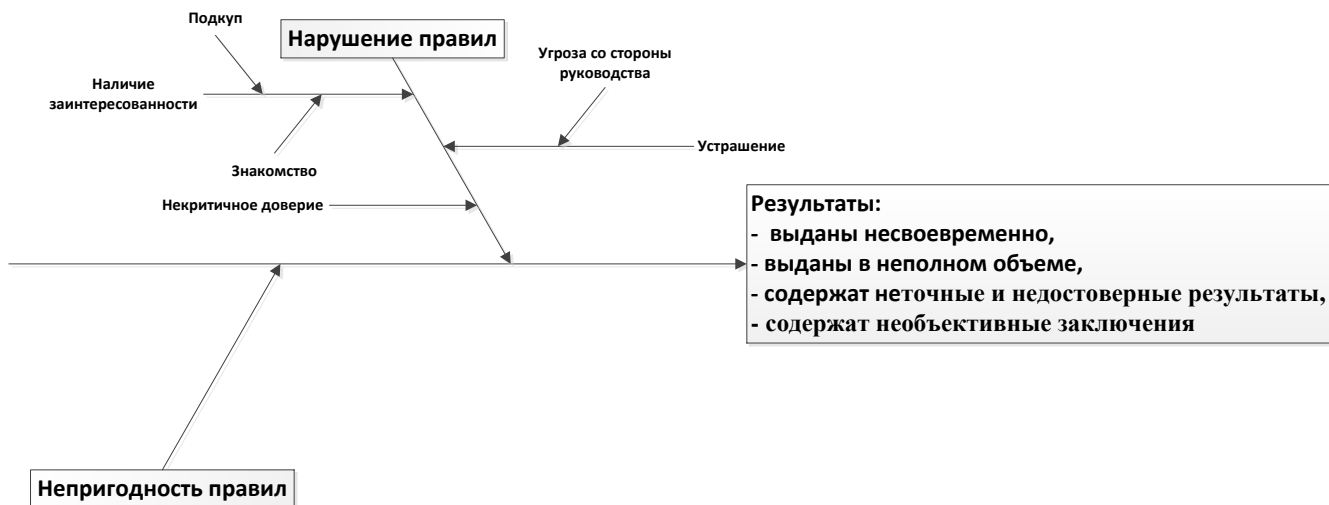


Рисунок 4 Пример дерева событий для некоторых рисков, связанных с беспристрастностью

В Таблице 2 приведены примеры возможных рисков, связанных с подобными угрозами беспристрастности. В эту таблицу для удобства последующего построения диаграммы Исикавы добавлено описание последствий реализации рассматриваемых рисков.

Таблица 2 Примеры возможных рисков, связанных с угрозами беспристрастности

<u>Цель:</u> своевременно и в полном объеме представить заказчику точные и достоверные результаты, содержащие объективные и независимые заключения.				
<u>Последствия:</u> результаты выданы несвоевременно, не в полном объеме, содержат неточные и недостоверные результаты, необъективные заключения.				
Описание риска	Вероятность	Серьезность последствий	Оценка риска	Меры по обработке риска
<u>Риски, связанные с нарушением правил</u>				
Свидетельство (сертификат, протокол)				

выдано без проведения работ (например, по просьбе знакомого или руководителя, или же за вознаграждение)				
Результаты подогнаны под ожидания заказчика (чтобы не потерять крупного клиента, например)				
Допущено отклонение от методики, чтобы уложиться в заданный срок (начальник пригрозил: «Не уложишься в срок – уволю!»)				
Принятие в работу объектов без проверки их на соответствие требованиям (например, поверив на слово заказчику)				
<u>Риски, связанные с непригодностью правил</u>				
Результаты работ утверждены самим исполнителем (допускается процедурой)				

Безусловно, даже при таком подходе рисков может быть достаточно много. Поэтому рекомендуется при выявлении рисков (например, методом мозгового штурма) проводить некий первоначальный отбор, основанный на экспертном мнении. Риски, которые экспертам представляются низкими, можно в дальнейшем не учитывать и в реестр не вносить. Но при этом после обнаружения каких-либо несоответствий в ходе выполнения работ или результатах работ, необходимо повторно оценить имеющиеся риски, чтобы понять, не вызвано ли это несоответствие каким-то недооцененным изначально риском.

II. Риски, связанные с персоналом

Стандарт ISO/IEC 17025:2017 определяет требования, связанные с персоналом, в двух направлениях: требования к компетентности и полномочиям. В разделе 6.2 стандарта устанавливаются следующие требования, касающиеся компетентности:

«Весь персонал лаборатории, как собственный, так и заимствованный, который мог бы влиять на выполнение лабораторных работ...должен быть компетентным...»,

«Лаборатория должна гарантировать, что персонал обладает компетентностью для выполнения лабораторных работ, за которые он несет ответственность, и оценки значимости отклонений»,

«Лаборатория должна наделять персонал полномочиями для выполнения конкретных видов лабораторных работ...».

Таким образом, цель, в отношении которой необходимо определить риски, можно сформулировать следующим образом: персонал, выполняющий работы, всегда компетентен и обладает необходимыми полномочиями.

Последствия осуществления рисков тогда можно выразить так: отсутствие компетентности и/или полномочий у сотрудника, выполняющего работу.

В отношении обеспечения компетентности стандарт в п. 6.2.5 дает подсказку, каким образом это может быть сделано и, соответственно, какие могут быть зоны риска. Это:

- подбор персонала (т.е. обеспечение надлежащей компетентности вновь принимаемых сотрудников),
- подготовка персонала (т.е. обеспечение надлежащей компетентности уже работающих сотрудников),
- мониторинг уровня компетентности персонала (для своевременного выявления потребности в обеспечении компетентности).

Основываясь на этом, можно выстроить соответствующую диаграмму Исикавы (см. Рис. 5).

Определение всех рисков, которые могут быть в лаборатории, не является целью статьи. Тем не менее, в качестве общих направлений поиска таковых можно, основываясь на требованиях стандарта, указать следующие риски, связанные с:

- нарушением беспристрастности (раздел 4.1),
- нарушением конфиденциальности (раздел 4.2),

- некомпетентностью персонала или недостатком полномочий для выполнения порученной работы (раздел 6.2),
- непригодностью помещений и производственных условий, в которых осуществляются работы (раздел 6.3),
- непригодностью оборудования, используемого для осуществления работ (раздел 6.4),
- необеспечением метрологической прослеживаемости (раздел 6.5).

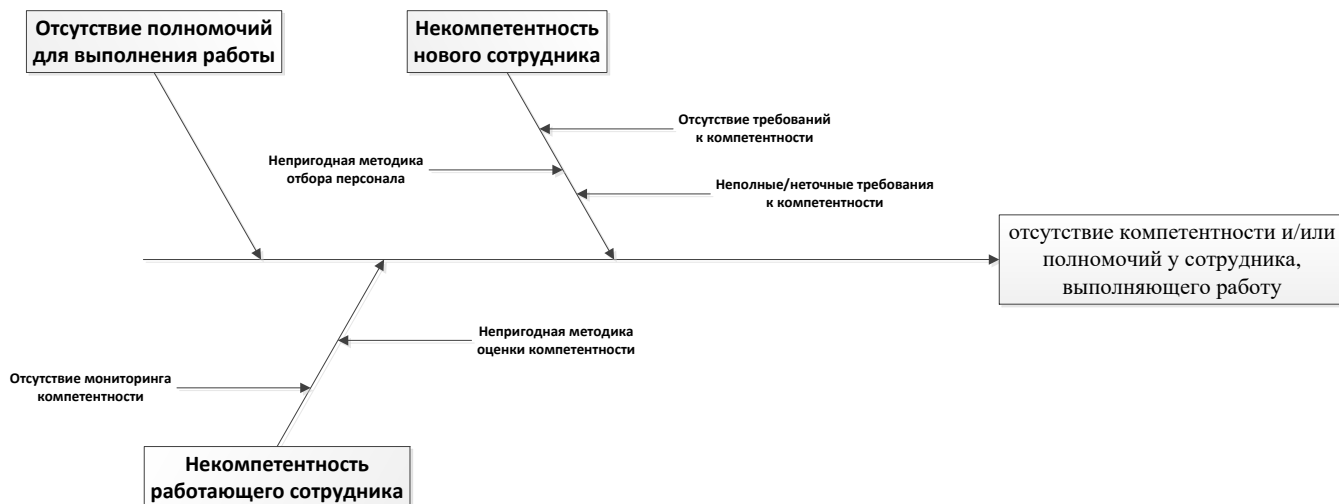


Рисунок 5 Пример дерева событий для рисков, связанные с персоналом

В заключение второй части статьи можно дать следующие рекомендации по проведению сессий для оценки рисков:

1. Использовать методы командной работы (мозговой штурм, метод Дельфи и т.п.).
2. Четко определять цели, в отношении которых следует выявить риски.
3. Четко определять последствия, к которым приводит реализация рисков (т.е. в чем выражается недостижение поставленной цели).
4. Стремиться формулировать риск в формате события/обстоятельства, которое ведет к предполагаемым негативным последствиям.

Третья – заключительная – часть данной статьи будет посвящена выбору мер управления рисками и анализу их результативности.

Литература

1. ISO/IEC 17025:2017 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories
2. ГОСТ Р 54294-2010 Оценка соответствия. Беспристрастность. Принципы и требования