

# Wdrażanie w organizacji wymagań normy ISO 9001:2015 w zakresie ryzyka

Marek Roszak

Niniejsze opracowanie dotyczy zagadnienia ryzyka jako wymagania zawartego w znowelizowanej normie ISO 9001 z roku 2015. Określono najważniejsze stojące przed organizacjami zadania związane z wdrożeniem wymagań normy w omawianym zakresie, dokonując interpretacji wymagań oraz ich korelacji w zakresie procesów zarządczych w organizacji.

## 1. Wprowadzenie

Nowelizacja normy ISO 9001 z roku 2015 przyniosła nowe, ujęte w niej treści – stanowiące określenie minimalnych wymagań w zakresie systemowego zarządzania jakością.

Zasadnicza zmiana wynikająca z nowelizacji dotyczyła przyjętej struktury normy opartej o ujednoczony 10-rozdziałowy układ, a także o ustalenie pewnego zakresu treści wspólnych dla norm z zakresu zarządzania. Działania te skutkować mają uproszczeniem w zakresie korelacji norm z zakresu systemów zarządzania, a w praktyce skutecznym integrowaniem systemów.

Jednym z wymagań, które budzi znaczące zainteresowanie od początku prac nad nowelizacją normy ISO 9001, jest zagadnienie dotyczące ryzyka i – co należy podkreślić – szans (możliwości).

Zagadnienie ryzyka nie stanowi zagadnienia nowego; pojęcie zarządzania ryzykiem jest znane i stosowane w praktyce zarządczej od ponad wieku.

Zarządzanie ryzykiem opiera się na analizie ważnych kwestii w zakresie ekonomii, polityki, militarnym, naukowym, przyrodniczym czy technologicznym, w szczególności w odniesieniu do XX wieku, w którym ilość i zakres powyższych kwestii, nawzajem się przeplata i oddziałuje, co wzmogło zainteresowanie i wykreowanie zagadnienia zarządzania ryzykiem oraz praktyczną jego implementację w działalności wielu organizacji.

W zakresie dotyczącym zarządzania ryzykiem wyróżnia się generalnie dwa filary jego tworzenia. Pierwszy, najstarszy,

wywodzi się z obszaru amerykańskiego. Dotyczy traktowania zarządzania ryzykiem jako synonimu zarządzania ubezpieczeniami. Sfera ubezpieczeń dotyczy określenia metod transferu ryzyka, realizowanych przez ubezpieczenie przez organizację zewnętrzną, tzn. przeniesienia ryzyka – w związku z powyższym pojawiło się określenie *risk insurance management*. Filar drugi to kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem jako części zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Zarządzanie ryzykiem, rozumiane jako *risk management*, oznacza kształtowanie polityki ryzyka w celu możliwie korzystnego pokrycia ryzyka przez ubezpieczenie oraz obniżkę kosztów związanych z opłacaniem składek ubezpieczeniowych przez stosowanie środków zapobiegających powstaniu szkody – to rozumienie zarządzania ryzykiem oparte jest na systemie ubezpieczeń. Przenosząc koncepcję zarządzania ryzykiem w obszar działalności przedsiębiorstw, stanowi ono koncepcję traktowania ryzyka towarzyszącego procesowi decyzyjnemu w przedsiębiorstwie jako integralnej części zarządzania – całą organizacją.

Powyższy podział znaczeniowy ryzyka jest na tyle ugruntowany, iż określa się go jako ryzyko czyste, które podlega ubezpieczeniu, oraz ryzyko spekulatywne – dotyczące działalności, której nie można ubezpieczyć.

U podstaw zagadnień ryzyka leży fundamentalne stwierdzenie, iż nie-

podejmowanie ryzyka nie prowadzi do sukcesów, jednakże nadmierne ryzyko również ma wpływ na skuteczność osiągnięcia sukcesu. Skuteczność zarządzania ryzykiem zależy od jego określenia i właściwej oceny, tak więc ryzyko nie może być ani przeszacowane, ani niedoszacowane.

Współcześnie można uznać – co nie jest podyktowane określeniem nowych wymagań w normie ISO 9001, ale praktyczną potrzebą implementacji tego zagadnienia do praktyki zarządczej – iż zarządzanie ryzykiem stało się wyznacznikiem i integralnym elementem kultury organizacyjnej, co w praktyce oznacza jego przełożenie na cele strategiczne, taktyczne i operacyjne organizacji oraz ściśle sprecyzowanie odpowiedzialności ludzi w ujęciu jednostkowym, funkcyjnym i obszarowym.

Zarządzanie ryzykiem definiowane jest jako skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka [ISO Guide 73:2009, definicja 2.1.8].

Należy podkreślić istotny aspekt tworzenia kultury organizacyjnej w obszarze zarządzania ryzykiem. Najbardziej widoczna zmiana (w okresie od transformacji w Polsce) w tym zakresie dotyczy bezpieczeństwa i higieny pracy. Tworzenie kultury organizacyjnej w obszarze ryzyka jest tak samo ważne i trudne, jak tworzenie kultury w obszarze jakości, której dopełnienie ona stanowi. Zagadnienie implementacji zarządzania ryzykiem w organizacji musi się wiązać z odniesieniem i ugruntowaniem kultury

organizacji w tym zakresie, co dotyczy ustalenia norm społecznych i systemu wartości stymulujących pracowników do świadomego zaangażowania się w tym zakresie, ustanowienie właściwego „klimatu” organizacji w rozumieniu idei zarządzania ryzykiem, ustanowienia mechanizmów zarządzania w tym zakresie – powyższe stanowi o skuteczności zarządzania ryzykiem.

Nie można rozdzielać aspektów zarządzania ryzykiem do wybranych zagadnień, traktować go jako wybranej składowej w systemie zarządzania, wybiórczo traktować obszarów jego realizacji, definiować zakresu działań związanych z zarządzaniem ryzykiem jako jedynie formalne spełnienie wybranych wymagań normy ISO 9001 czy innej z zakresu zarządzania, gdyż będzie miało to generalny wpływ na skuteczność osiągania celów strategicznych, ale i taktycznych czy operacyjnych.

Zarządzanie ryzykiem należy uznać za narzędzie systemowe implementowane w organizacji, mające za zadanie wpłynąć na skuteczność osiągania celów, stąd tak ważne jest opracowanie i utrwalenie, ale i doskonalenie wzorów myślenia i działania w zakresie kultury organizacyjnej podmiotów, które chcą wdrożyć i skutecznie wykorzystywać zarządzanie ryzykiem.

W związku z dużym zainteresowaniem, ale i praktycznym znaczeniem opracowano dedykowaną zarządzaniu ryzykiem normę ISO 31000:2009 Risk Management – *Principles and guidelines*. Przyjąć należy, iż standardy w zakresie zarządzania ryzykiem powinny dać organizacjom określenie podstawowych zasad w powyższym zakresie, wspierając je w obszarze działalności organizacyjnej, skutkującej: zwiększeniem prawdopodobieństwa osiągnięcia celu, uświadomieniem potrzeby identyfikacji ryzyka, stosowaniem właściwych, wymaganych regulacji prawnych i norm międzynarodowych, zwiększaniem zaufania i pewności wśród zainteresowanych podmiotów, ustanowieniem dogodnej bazy dla planowania i podejmowania decyzji, efektywnej alokacji i wykorzystaniem zasobów w zakresie postępowania z ryzykiem, zapewnieniem ustalonych norm w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa

oraz ochrony środowiska, minimalizowaniem strat.

Zarządzanie ryzykiem musi stanowić działanie stymulujące podejmowanie działań doskonalących w zakresie identyfikacji szans (możliwości) i zagrożeń (ryzyk), dotyczące sprawozdawczości finansowej, organizacji procesów, procesu kontroli, operacyjnej skuteczności i efektywności systemu, zapobiegania stratom i kierowania w miejscach zdarzeń (incydentów), wykorzystania doświadczeń w organizacji, elastyczności organizacyjnej.

Ryzyko definiowane jest jako „wpływ niepewności na cele”, co stanowi fundament w zrozumieniu i wdrożeniu zarządzania ryzykiem w organizacji. Tak definiowane ryzyko, a w konsekwencji odpowiednie ustalenie mechanizmów zarządczych w organizacji, musi skutkować zwiększeniem skuteczności osiągania sukcesu przez organizację.

## 2. Zarządzanie ryzykiem jako element sukcesu organizacji

Wstępem do nowelizacji normy ISO 9001 było wydanie normy ISO 9004 „Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukcesy organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością”. w roku 2009. W normie tej zwraca się uwagę na ograniczenie ryzyka jako stanowiące podstawowe działanie w uzyskaniu trwałego sukcesu organizacji. Konsekwencja i pragmatyzm zawartych w normie treści wskazują, iż trwałe sukcesy organizacji uzależniony jest od:

- zdolności organizacji do spełnienia potrzeb i wymagań klientów (a w tym: oceny tej zdolności, analizy zmian potrzeb i wymagań – co wiąże się z określeniem ryzyka, ale zarazem możliwości);
- zdolności organizacji do spełnienia potrzeb i wymagań stron zainteresowanych (a w tym: oceny tej zdolności, analizy zmian potrzeb i wymagań – co wiąże się z określeniem ryzyka, ale zarazem i możliwości);
- zdolności implementacji strategii zrównoważonego rozwoju jako kompleksowego podjęcia do analizy aspektów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych (a w tym: oceny tej zdolności, analizy zmian w zakresie

aspektów strategii – co wiąże się z określeniem ryzyka, ale zarazem i możliwości).

Należy zwrócić uwagę, iż zarządzanie ryzykiem musi uwzględniać także określenie szans dla organizacji, które są bezsprzecznie powiązane z analizą ryzyka. Ryzyko, stanowiąc efekt niepewności, może mieć skutek zarówno pozytywny, jak i negatywny. Ów pozytywny skutek wynikający z ryzyka może prowadzić do szansy, ale nie wszystkie pozytywne skutki ryzyka bezpośrednio prowadzą do szans.

Zastosowanie w organizacji podejścia opartego na ryzyku powinno umożliwić określenie czynników, które mogą powodować odchylenia od zaplanowanych wyników dotyczących procesów i systemu zarządzania jakością, wprowadzenie zapobiegawczych środków nadzoru w celu zminimalizowania negatywnych skutków oraz maksymalizowaniu wykorzystania pojawiających się szans.

Podkreśla się istotę świadomości w zakresie zmian potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych. Zmiany w tym zakresie mogą mieć fundamentalne znaczenie dla odniesienia sukcesu organizacji.

Nie bez znaczenia jest tu aspekt „uczenia się” jako metody pozyskiwania wiedzy – elementu strategicznego w kształtowaniu sukcesu organizacji. Powinno się to przekładać na wprowadzanie udoskonaleń, a także innowacji, które bezpośrednio wpływają na skuteczność i efektywność osiągania celów.

Dojrzałość organizacji, jako miara osiągania trwałego sukcesu, stanowi skutek właściwie funkcjonujących w niej mechanizmów zarządczych, dotyczących takich aspektów, jak:

- zrozumienie i spełnienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych;
- monitorowanie zmian w otoczeniu organizacji;
- identyfikacja obszarów do doskonalenia i wdrażania innowacji;
- zarządzanie procesami i zasobami;
- zwiększanie zaangażowania pracowników.

Ryzyko dotyczy każdego poziomu działalności organizacji, gdyż poziomy te są ze sobą ściśle powiązane, a ryzyka na poszczególnych poziomach oddziałują

na siebie i skutkują potencjalnym ich zwiększeniem oraz wpływają na osiągnięcie celów.

Na poziomie strategicznym zarządzania organizacją wymagane jest określenie strategii i mierzalnych celów, co musi wiązać się z oceną ryzyka strategicznego i określeniem odpowiednich środków zaradczych. Powyższe wiąże się bezpośrednio z ustanowieniem odpowiednich procesów i zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów.

W dziedzinie zarządzania procesami w organizacji zakres zarządzania ryzykiem dotyczy np. identyfikacji potencjalnych problemów we wzajemnym ich oddziaływaniu. Kolejno w zakresie zasobów działanie to powinno dotyczyć identyfikacji i oceny ryzyka potencjalnego niedoboru i ciągłego monitorowania wykorzystania zasobów, co przekłada się wprost na definiowanie działań doskonalących, tj. optymalizacji procesów czy poszukiwania nowych technologii. W zakresie ekonomicznym na poziomie strategicznym organizacje powinny analizować ryzyka związane z odpowiedzialnością prawną za wyrób.

Norma ISO 9004 zaleca działania dotyczące ryzyka związane z działaniami w zakresie innowacji, zalecając ocenę potencjalnych ryzyk, w tym z rozważeniem potencjalnego wpływu na organizację zmian i przygotowanie działań zapobiegawczych w celu złagodzenia możliwych do wystąpienia ryzyk. Zaleca również opracowanie planów awaryjnych, o ile są one niezbędne.

Ilość czynników wpływających na sukces organizacji jest znacząca, jednakże brak ich identyfikacji i skuteczności w zarządzaniu nimi stanowi klucz w osiągnięciu sukcesu.

### 3. Ryzyko jako wymaganie w normie ISO 9001

Ryzyko pojawia się wielokrotnie w znowelizowanej normie ISO 9001 z roku 2015. Nie jest zadaniem niniejszego opracowania wskazanie punktów wymagań normy jako klucza do zrozumienia istoty zarządzania ryzykiem, ale określenie mechanizmów zarządczych w organizacji, które będą stanowiły o skuteczności nie tylko w sferze zarządzania ryzykiem, ale systemowego

zarządzania organizacją, tak więc interpretacja wymagań stanowić ma praktyczne określenie działań ukierunkowanych na zwiększenie możliwości osiągnięcia stawianych celów.

Norma ISO 9001:2015, we wprowadzeniu określając korzyści dla organizacji z wdrożenia systemu zarządzania jakością, podkreśla uwzględnienie ryzyka i szans związanych z kontekstem i celami organizacji, zalecając utrzymanie podejścia procesowego w zarządzaniu organizacją, opartego na procesie doskonalenia – spirali jakości, ale włączając w ten zakres podejście oparte na ryzyku.

Podejście oparte na ryzyku zostało zdefiniowane jako wdrożenie mechanizmów umożliwiających organizacji określenie czynników, które mogą spowodować odchylenia od zaplanowanych wyników, zarówno w zakresie poszczególnych procesów, jak i całego systemu. Stąd najistotniejszy w zakresie zarządzania ryzykiem jest etap planowania – określenia tych czynników.

Powyższe definiuje znaczenie zarządzania ryzykiem w organizacji jako narzędzia stanowiącego mechanizm działań zapobiegawczych, ustalających środki nadzoru mające wpłynąć na minimalizację negatywnych skutków a maksymalizację szans (możliwości).

Zarządzanie ryzykiem musi stanowić element strategii organizacji, co pozwoli na przeniesienie istoty zarządzania ryzykiem na poziom taktyczny i operacyjny.

Na poziomie zarządzania procesami zarządzanie ryzykiem musi odnosić się do ważności tych procesów i wpływu ich na osiągnięcie celów strategicznych. Implementacja podejścia procesowego w organizacji wymusza wdrożenie skutecznych mechanizmów zarządzania procesami, co fundamentalnie związane jest z określeniem sposobu kontroli tych procesów, monitorowaniem i pomiarami w ustalonych punktach procesów, niezbędnych do skutecznego nadzorowania, ale specyficznych dla danego procesu i bezpośrednio związanego z ryzykiem.

Ryzyko i możliwości na poziomie operacyjnym muszą odnosić się do długoterminowej perspektywy działalności organizacji. Same z natury rzeczy są obciążone największym ryzykiem popełnienia błędu przy jego szacowaniu.

W wielu organizacjach stosowane są narzędzia i mechanizmy, które posiadają istotny wpływ na zmniejszenie ryzyka zarówno na poziomie operacyjnym, taktycznym, jak i strategicznym. Do narzędzi takich należą analiza przyczyn i skutków wad czy plany jakości. O ile narzędzia te opracowywane są w układzie procesowym obejmującym wszystkie etapy realizacji procesu, można uznać, iż na etapie planowania zarządzanie ryzykiem jest urzeczywistnione. Pozostaje określenie skutków, jakie niesie ze sobą wdrożenie zdefiniowanych w tych dokumentach wartości i mechanizmów.

Jako szczególnie ważne w zakresie wpływu i znaczenia na działalność organizacji definiuje się znaczenie otoczenia. Dotyczy to skonkretyzowania podmiotów, które obecnie lub w przyszłości mogą wpływać na działalność organizacji. Monitorowanie zmian w tym zakresie postrzegane jest jako jedno z wymagań o szczególnym znaczeniu dla definiowania ryzyk na poziomie strategicznym organizacji. Analiza w tym zakresie koresponduje z uznaniem atrybutowego uczestnictwa organizacji w całym łańcuchu wytwórczym. Wszelkie zmiany w tym łańcuchu mogą mieć istotne znaczenie nie tylko na osiąganie celów organizacji, ale jej fundamentalny byt.

Nie bez znaczenia jest dokonywanie analizy otoczenia związanego z działalnością organizacji, a w istocie – nadzorowanie zmian w otoczeniu i ich wpływu na działalność organizacji. Otoczenie powinno być rozumiane perspektywicznie – nie stawiając granicy obszarowo, ale znaczeniowo i podmiotowo pod względem jego wpływu na działalność organizacji.

Podmiotowe podejście do analizy stron zainteresowanych ma służyć ich identyfikacji oraz określeniu ich wpływu na działalność organizacji, określeniu ryzyk związanych z wpływem na zakres działalności i zdefiniowaniu siły wpływu. Strona zainteresowana to podmiot, który warunkuje wartość dodaną stworzoną przez organizację, z tego względu analiza taka wydaje się bezsprzecznie ważna. Strona zainteresowana to także potencjalnie mogąca współdziałać



z organizacją, a także ta, na którą organizacja ma wpływ. W tym zakresie ryzyka mogą dotyczyć wielu aspektów:

- działań związanych z zakresem, sposobem działalności, to również ryzyko utrzymania klienta końcowego, dla którego pracuje wiele organizacji połączonych relacjami biznesowymi;
- ryzyka pominięcia podmiotu lub złego oszacowania zarówno ryzyk, jak i szans związanych z danym podmiotem.

Powyższe skłania do podjęcia analiz z perspektywy łańcucha wytwórczego i dokonanie analiz ryzyka i szans związanych ze współpracą w zakresie dostawców, partnerów i innych stron zainteresowanych.

Wymagania normy nie definiują sposobu analizy ryzyka, jednakże – jak już podkreślano – etap identyfikacji ryzyk jest fundamentalny dla skuteczności wszelkich dalszych działań w tym zakresie.

Czas odniesienia dotyczący analiz ryzyka musi obejmować zarówno perspektywę krótko-, jak i długoterminową, co powinno pozwolić skuteczniej planować mechanizmy zarządcze w tym zakresie oraz definiować zadania mające na celu eliminację potencjalnych zagrożeń czy wykorzystania szans.

Celem wdrożenia zarządzania ryzykiem w organizacji powinno być opracowanie strategii minimalizacji ryzyka, strategii, która będzie obejmowała wszystkie poziomy i obszary zarządzania organizacją. Budowa strategii musi opierać się na implementacji skutecznych mechanizmów zarządczych w systemie zarządzania organizacją, ale i powinna obejmować działania poza organizacją.

Zasoby powinny stanowić jeden z podstawowych obszarów definiowania ryzyka:

- zasoby ludzkie – potencjalne ryzyka dotyczyć będą kurczących się zasobów ludzkich, braku specjalistów, braków w zakresie wiedzy i kompetencji; stanowi to ważny problem z racji utrzymania ciągłości realizacji procesów, a tym samym osiągnięcia celów. W tym zakresie organizacja musi wykazać się wdrożonymi mechanizmami gwarantującymi rzeczywisty i skuteczny sposób minimalizacji określonych ryzyk;

- zasoby techniczne w zakresie parku maszynowego – ryzykiem może być sam proces zużycia, w tym zakresie organizacja musi również określić potencjalne ryzyka i mechanizmy ich monitorowania i minimalizacji, np. poprzez implementację zasad zarządzania opartych o TPM;
- technologia jako zasób kluczowy dla organizacji – w tym zakresie odzwierciedleniem działań związanych z analizą ryzyka będzie np. określenie luki technologicznej; zarządzanie tą sferą działalności ma swoje konsekwencje na każdym poziomie zarządzania organizacją.

Zarządzanie ryzykiem musi opierać się na implementacji wewnętrznych mechanizmów dotyczących zarządzania procesami pozwalającymi osiągać cele organizacji, a w tym pozwalać szybko reagować przede wszystkim na zmiany otoczenia. Pozostaje otwartą kwestią, jak te mechanizmy zostaną określone przez organizację i jak one będą funkcjonować.

Aspekty zarządzania ryzykiem powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w polityce zarządzania organizacją. Ryzyko powinno być rozumiane jako element systemu i musi być określone poprzez wpływ na cele organizacji mechanizmów nim zarządzających.

Każdy poziom organizacji powinien być charakteryzowany przez określone ryzyka i mechanizmy zarządzania nimi, ale również korelację z pozostałymi poziomami. I tak: na poziomie strategicznym ustalone cele mierzalne powinny być skorelowane z polityką, a ta warunkować powinna działania strategiczne dotyczące systemowego zarządzania ryzykiem. Ocena ryzyka strategicznego powinna skłaniać do określenia działań związanych z analizą ryzyk mających wpływ na działalność organizacji. Dotyczyć to może np. wypadków i awarii.

Schodząc poniżej, analiza ta powinna przekładać się na poziom działań związanych z procesami, w tym wpływać na ich skuteczność i efektywność (również w zakresie zasobowym) poprzez definiowanie, monitorowanie, ocenianie i minimalizację występujących ryzyk.

Praktyczne wdrożenie zarządzania ryzykiem powinno stanowić dla

**Tabela 1.** Wymagania dotyczące ryzyka w normie ISO 9001:2015

Rozdział normy	Punkty dotyczące ryzyka
4.	4.4.1
5.	5.1.1; 5.1.2
6.	6.1 (6.1.1; 6.1.2)
9.	9.1.3; 9.3.2;
10.	10.2.1

organizacji przyjęcie strategii opartej na optymalizacji procesów, nowych technologiach i definiowaniu zasobów.

#### 4. Podsumowanie jako szansa dla definiowania wniosków

Najistotniejszym ryzykiem związanym z implementacją nowych wymagań zawartych w normie ISO 9001 z roku 2015 jest świadome ich zrozumienie oraz przyjęcie ich jako zasadniczej zmiany i przejścia z utrzymywania systemów zarządzania bazujących na dokumentowaniu ich funkcjonowania na systemy oparte na wysokiej świadomości znaczenia osiągania celów i zrozumienia dynamiki zmian.

Niska świadomość w zakresie postrzegania ryzyk i szans w działalności organizacji jest jednym z fundamentalnych zadań związanych z wdrożeniem systemów i spełnieniem wymagań zawartych w znowelizowanej normie.

Najważniejszym dla skutecznego zarządzania ryzykiem jest etap planowania związany z identyfikacją oraz uwzględnieniem ryzyka i szans w działalności organizacji poprzez ustanowienie odpowiednich mechanizmów zarządczych, a przede wszystkim zwiększenie świadomości w tym zakresie. Należy mieć na uwadze, iż powyższe nie stanowi jednorazowego działania, a wymaga kolejnych iteracji, w odstępach czasu właściwym dla danej organizacji, jej kontekstu, dynamiki zmian, zdefiniowanych potrzeb.

Wymagania dotyczące ryzyka zawarte w normie ISO 9001:2015 odnoszą się do trzech etapów spirali jakości: do etapu planowania (rozdziały normy 4, 5, 6), etapu sprawdzania (rozdział 9 normy) oraz etapu doskonalenia (rozdział 10 normy). W tabeli 1 zawarto odniesienie do poszczególnych wymagań normy

ISO 9001 zawierających wprost określenie ryzyka. Szczególne znaczenie ma fakt wpisania wymagania dotyczącego ryzyka w punkcie 6.1 – wymagań normy dotyczących planowania systemu zarządzania jakością i jego powiązania z wymaganiami zawartymi w punktach normy 4.1 i 4.2, bez spełnienia których nie jest możliwe skuteczne wdrożenie systemu oraz jego utrzymanie.

Brak analiz i zdefiniowania ryzyk stanowić będzie główną przyczynę braku lub niepełnego spełnienia wymagań zawartych w znowelizowanej normie.


Należy podkreślić, iż norma ISO 9001 definiuje jedynie obszary, zadania, zakresy, do których w aspekcie ryzyka organizacja powinna się odnieść, wziąć pod uwagę, rozważyć potrzebę ich wdrożenia. Skuteczność (oparta na świadomości) wykorzystania wymagań odnoszących się do ryzyka, a w konsekwencji skuteczność zarządzania ryzykiem i całą organizacją wprost związana jest z mechanizmami zarządczymi ustanowionymi przez organizację. Należy podkreślić że nie jest istotą systemu

dokumentowanie samych mechanizmów (np. lista ryzyk), ale analiza skuteczności ich implementacji i wpływu na osiągnięte przez organizację cele, poprzez podejmowane działania mające na celu ograniczenie ryzyka i wykorzystanie szans.

### Literatura

- [1] PKN-ISO Guide 73:2009. Zarządzanie ryzykiem – Terminologia, PKN, Warszawa 2012.
- [2] PN EN ISO 9001:2015-10. Systemy zarządzania jakością – Wymagania, PKN, Warszawa 2016.
- [3] PN EN ISO 9004:2010. Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, PKN, Warszawa 2010.
- [4] PN-ISO 31000:2012. Zarządzanie ryzykiem – Zasady i wytyczne, PKN, Warszawa 2012.
- [5] KACZMAREK T.T.: *Zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem w świetle badań interdyscyplinarnych*, Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa 2003.

- [6] WRÓBLEWSKI D., POŁĘC B.: *Teoria i praktyka zarządzania ryzykiem – normy a regulacje w prawie miejscowym* [w:] MAJCHRZAK D. (RED.): *Zarządzanie kryzysowe w wymiarze lokalnym. Organizacja, procedury, organy i instytucje*, AON, Warszawa 2014.
- [7] KLENIEWSKI A.: *Zarządzanie ryzykiem w systemie zarządzania jakością*. „Problemy Jakości” 2/2015.
- [8] GOŁAŚ H., MAZUR A., MISZTAŁ A.: *Model doskonalenia przedsiębiorstwa przez zarządzanie ryzykiem zgodnie z ISO 9001:2015*. „Problemy Jakości” 10/2016.
- [9] KOZAKIEWICZ M., SAWICKI G.: *Elementy ryzyka w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. „Mechanik” 90/2017.
- [10] ZAPŁATA S.: *Miejsce systemowego zarządzania jakością w zarządzaniu ryzykiem w organizacji*. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2016, 4.12: 74–94.

 dr hab. inż. Marek Roszak  
Prof. nzw. w Pol. Śl.