



BUSINESS ASSURANCE

RISK THINKING

- om risikobegrebet i de nye ISO 9001 og ISO 14001 standarder

Af Kasper Mühlbach, EVALUESENSE ApS & Kåre Appel Weng, DNV GL.

En af de væsentligste ændringer i de nye udgaver af ISO standarderne er at etablere en mere systematisk tilgang til at arbejde med risici i ledelsessystemet – også kaldet Risk Thinking.

I den nuværende udgave af ISO 9001:2008 fokuseres også indirekte på risici i kapitlet "forebyggende handlinger", men dette står for mange ikke i tydelig sammenhæng med resten af standarden, og får derfor ikke dét fokus som mange af de andre kapitler får. Resultatet er, at anvendelsen af den eksisterende standard, stik mod intentionen, får virksomhederne til i højere grad at tænke reaktivt og fokusere på korrigerende handlinger.

Altså at fokusere på fortiden og det, der allerede er sket frem for hensigten mod at fokusere på fremtidens udfordringer og forebyggelse af det uønskede.

Desuden udvides risikobegrebet til også at omhandle fremtidens muligheder, og der bør netop fokuseres på de strategiske muligheder og de risici, som disse vil føde, i det omfang virksomheden vælger at dyrke dem.

Sådan skal risikobegrebet forstås

De fleste mennesker forbinder entydigt risici med noget negativt. I Risk Thinking er risici hverken negative eller positive, men udtrykkes som effekten af usikkerhed på et forventet resultat. En effekt er afvigelsen fra det forventede – positivt eller negativt. Risikoen omhandler, hvad der kunne ske, og hvilken effekt dette måtte medføre. Risikoen inkluderer også sandsynligheden for, at den indtræffer.

Derfor beregnes risiko som sandsynligheden ganget med konsekvensen. (Risiko = Sandsynlighed X Konsekvens)

En risiko vil i Risk Thinking altid være koblet til en mulighed og et mål. Tænk f.eks. på at starte bilen og køre en tur, hvor målet er at komme et bestemt sted hen på et bestemt tidspunkt. Det indebærer en risiko for at blive involveret i en trafikulykke samtidig med muligheden for at komme frem til bestemmelsesstedet. Sætter du farten op, kan det være, du øger risikoen for ulykker samtidig med, at du øger muligheden for at nå frem til tiden.

En mulighed er selvfølgelig ikke altid knyttet til en risiko – mens der altid vil være en risiko knyttet til en mulighed. Med andre ord – noget kan godt have en negativ konsekvens, uden at det indebærer muligheden for en positiv fordel. Hvis jeg sætter farten op, øger jeg måske nok risikoen for at blive involveret i en ulykke, mens jeg fortsat ikke kan være sikker på at nå frem til tiden (det kan jo være, at der er en kø forude, jeg ikke kender til eller kan forudsige).

Muligheder er til gengæld altid knyttet til et mål. Lad os blive ved eksemplet med at køre en tur. Målet er, at komme fra København til Århus, og målet er at være fremme kl. 12:00. Du kan nu forsøge at analysere dig frem til muligheder, der kan øge sandsynligheden for at nå dine mål – det kunne være, at der var en vej, der kunne bringe dig hurtigere frem, tage Færgeren, køre en mindre omvej for at undgå et vejarbejde eller lignende.

Når du kender dine muligheder knyttet til dit mål, kan du bedre handle målrettet ift. at nå dit mål – i dette tilfælde at vælge den mest optimale rute til Århus.

Risikoappetit - risikovillighed

Humlen i Risk Thinking er således, at en risiko ikke (nødvendigvis) skal elimineres, men at du skal kende de risici, der er knyttet til de mål, du sætter dig.

Når du kender dine risici, kan du kortlægge og derefter beslutte de handlinger, der kan øge eller minimere sandsynlighed og konsekvens, så du fremmer de positive effekter af usikkerhed og mindsker de negative effekter af usikkerheden.

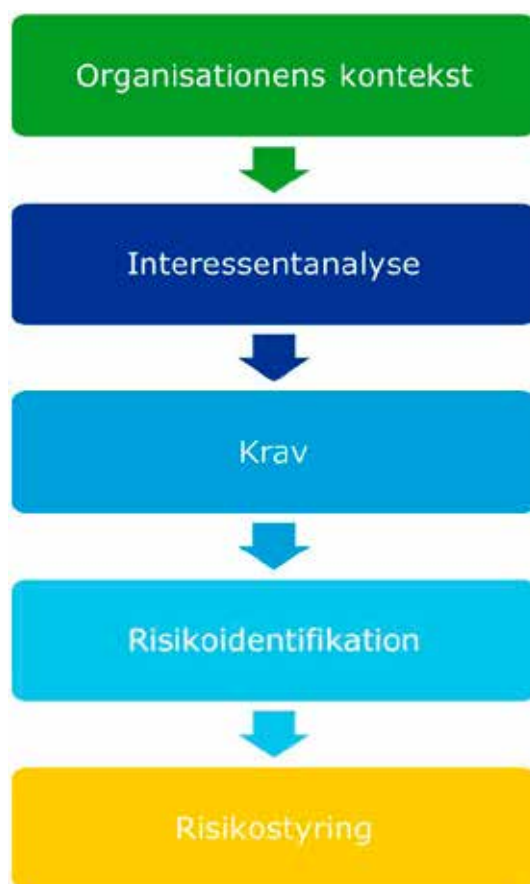
På den baggrund kan virksomheden have en besluttet risikoappetit, der driver beslutningerne om, hvor vidt man skal gå efter en mulighed med de risici, som muligheden indebærer.

Som en direktør i en certificeret virksomhed siger:
"Vi tjener penge på at tage risici, men vi taber penge, hvis vi ikke kan håndtere de risici, vi tager".

Systematikken

I de nye udgaver af ISO-standarderne bliver tilgangen til risikoidentifikation og styring heraf adresseret systematisk via tydelige krav til risikoidentifikation, hvordan risici skal styres, overvåges og rapporteres.

Dette betyder, at virksomhederne, som vælger at følge den tydeliggjorte, systematiske tilgang, vil få en markant mere proaktiv styring af virksomheden ift. interessenters krav og forventninger.



Figur 1 Flow for risikostyring

TYPE	MULIGHED/RISICI	HANDLINGER
Strategiske risici	Konkurrencelovgivningen Digitaliseringsrisici	Dialog med og påvirkning af politiske beslutningstagere, lovgivere. Medarbejdere placeres i lovhøringskredse og der søges indflydelse gennem EU, brancheråd, DI m.fl. Omlægning af virksomheden fra omdeling af reklamer til i højere grad at udbringe pakker og anbefalede breve.
Operationelle risici	Ændring af produktionsapparatet, ny sorterings- og fordelingsmaskine.	P-FMEA gennemføres for at kortlægge risici i forbindelse med ændringen og deraf opdateret kontrolplan.
Strategiske risici	Mulighed for at uddele reklamer, post og pakker i tyndtbefolkede og svært fremkommelige områder i Nordsverige, Nordnorge og Island.	Kompetenceudvikling af medarbejdere ift. at betjene særligt konstruerede 4-hjulstrækkere. Sproglig kompetence og kulturforståelse. Etablering af mindre distributionsterminaler. Anvendelse af langtrækkende droner.

Tabel 1: Muligheder og risici

I gang

I standarden tales der, som allerede skrevet, om risici og muligheder. For mange virksomheder giver det mere mening at se på og kortlægge mulighederne først for derefter at se på de evt. risici, det medfører at forfølge og opfylde en mulighed og dens potentiale.

Tilbage til turen til Århus. Når jeg kender de forskellige mulige ruter fra København til Århus, kan jeg begynde at identificere de risici, der måtte være ved de forskellige ruter. Kører jeg af Køge-bugt motorvejen er der risiko for kø, der kan forsinke mig mellem 1-2 timer, hvis det er helt skidt. Kører jeg over Roskilde er min hastighed lavere, men risiko for kø er mindre. Jeg må derfor regne på risikoen ved de to ruter.

Når vi kender vores mulighed(er) og har segmenteret disse inden for en særlig skare af interessenter, interne såvel som eksterne og primære såvel som sekundære, og dermed kender de krav og forventninger, de har, samt hvilken indflydelse de har på virksomheden, må det bestemmes, om der er risici forbundet med netop deres krav og forventninger til levering. Dette vil foregå på mange niveauer, såvel på det operationelle som det strategiske.

I ovenstående tabel 1 kigger vi på et par eksempler, som f.eks. kunne være fra et firma som leverer trykte reklamer til bopæle.

Her er identificeret en risiko, og det er også vist, hvilke handlinger der er indført for at overvåge og/eller imødegå disse risici, da de viste risici ikke kan accepteres.

Det betyder altså, at når man har identificeret virksomhedens risici, må man finde ud af, hvilket risikoniveau som er acceptabelt – risikoappetit eller risikovilligheden.

Der findes mange forskellige matrixer, modeller og scoringsværktøjer, som kan hjælpe og støtte i den proces, så det bliver klart for virksomheden, hvilke risici man skal gøre noget ved, hvilke man skal overvåge, og hvilke man vælger at acceptere som et umiddelbart vilkår. Når dette er gjort, må man evaluere, om den risikohåndtering man valgte også har været effektiv og dermed reduceret risikoen i forventet omfang. Denne viden skal selvfølgelig bruges som grundlag for, om en risiko kræver yderligere handling, og om processen for identifikation og styring af risici er effektiv.



10 fordele ved at styre virksomheden ud fra risikostyring

De 10 mest åbenlyse fordele ved at indføre en systematisk risikobaseret styring af virksomheden er bl.a.:

- Risici vil være under overvågning og kontrol
- Større sandsynlighed for at levere stabilt og uden overraskelser
- Større sandsynlighed for at nå kortsigtede og langsigtede strategiske mål
- Mindre sandsynlighed for at få et dårligere resultat end forventet
- Styrkelse af kvalitetsbevidsthed og kundefokus gennem fokus på risici
- Velunderbyggede beslutninger ift. interessenters krav
- Øget forretningsmæssig robusthed
- Målrettet og velovervejet proaktiv kommunikation med interessenter
- Større tillid fra interessenter og kunder
- Større organisatorisk sikkerhed

Kilder:
ISO 9004:2009, Ledelse af en virksomhed frem mod vedvarende succes
"Risk" in ISO 9001:2015, TC 176/SC2, Document N12222, July 2014



VIL DU VIDE MERE

Vil du vide mere om risikostyring, kan du med fordel læse:

- ISO 31000:2009 Risk Management – Principper og guidelines
- PD ISO/TR 31004:2013 Risk Management – Guidance for implementation of ISO 31000

Du kan også deltage i kurset Risk Management, som du finder på www.dnvgl.dk/risk-thinking