

"RISK AND OPPORTUNITIES" FORTOLKES FORSKELLIGT I ISO

MØD LARS PÅ
KONFERENCEN
29. NOV. 2018

Af Lars Brogaard, Seniorkonsulent. Dansk Standard, www.ds.dk

Med deltagelse af over 150.000 aktive eksperter i ISO's komiteer er det en større opgave at sikre fuldstændig enighed omkring indholdet i standarder – specielt inden for emner, der går på tværs af flere komiteer. I og med at komiteerne er selvstændige, vil der naturligvis opstå forskelligheder, selv om ISO er en standardiseringsorganisation, der arbejder for at opnå én løsning fremfor mange.

Det er derfor heller ikke unaturligt, at der er forskellige opfattelser, traditioner og definitioner af hvad begreber og ord betyder. Fx defineres og opfattes begreberne "risk and opportunities" forskelligt. Der findes 180 ISO-standarder, som definerer ordet "risk", og de indeholder i alt 18 forskellige

definitioner. Derimod er der ingen ISO-standarder, der definerer ordet "opportunity", hvilket må tages til udtryk for, at det er et så normalt ord, at alle forstår betydningen umiddelbart. Men det er ingenlunde tilfældet.

"Risk and opportunities" krav er i de senere år indført i alle nye ISO-systemledelsesstandarder, som fx ISO 9001, ISO 14001 og ISO 45001. Det er netop sket for at harmonisere kravene i systemledelsesstandarderne, så det er nemmere at implementere flere standarder i et kombineret ledelsessystem. Læserne vil derfor også kunne genkende samme tekst – eller næsten samme tekst – i systemledelsesstandardernes afsnit 6.1, "Risk and opportunities". Hovedopbygningen og en del af kravene i ISOs systemledelsesstandarder er nu ens og fortolkningen af disse krav er ens – lige bortset fra fortolkningen af "Risk and opportunities", som der ikke indtil videre er opnået enighed om mellem eksperterne og mellem komiteerne i ISO.



Lige inden man skulle blive enige om den ens opbygning og visse ens definitioner og krav i ISO's systemledelsesstandarder publiceredes ISO 31000 for Risk management, der netop er udkommet i sin anden udgave. Og den bød på en helt ny definition af "risk" – en helt generisk definition, der kan omfatte alle former for risici – hvad enten de er forbundet med økonomiske forhold, hvor det drejer sig om at tage de rigtige risici, eller sikkerhed, hvor fokus er på beskyttelse af personer mod skade – altså minimere risici.

Hvis man nærstuderer ISO 31000's definition af risiko, vil det fx fremgå, at der fx er en risiko for at vinde den store præmie, hvis man køber en lottokupon. Netop fordi "risiko" ikke er defineret som noget negativt, men kan være såvel positivt som negativt. Vi vil normalt sige: "der er chance for at vinde" og ikke "der er en risiko for at vinde". ISO 31000 kom med en helt ny forståelse af, hvad risiko er, og gør det muligt at se på risici på samme måde indenfor alle former for risici og på alle niveauer i en organisation. Metodikken kan rumme hele virksomhedens behov - fra bestyrelsen, der hovedsageligt arbejder med økonomiske risici og til produktudviklere, der koncentrerer sig om produktrisici. ISO 31000 er skabt for at skabe samme holdning til risici og "risk management" i hele organisationen og derved undgå, at hver del af organisationen arbejder ud fra deres egen forståelse og håndtering af risici.

De fleste ISO-komiteer beskæftiger sig med at lave standarder, der har fokus på produkt- og metodesikkerhed. Derfor er det også naturligt, at den mest forekommende definition af risiko i ISO er: "combination of the probability of occurrence of harm and the severity of that harm". Den forekommer i 63 ISO-standarder, som alle har fokus på sikkerhed – altså i hver 3. standard, der definerer "risk".

Anderledes forholder det sig med visse andre standarder – dem der i stedet har fokus på "opportunities". Hovedforskellen mellem "risk" og "opportunity" standarder kan kort karakteriseres ved:

"Opportunity" standard	fx ISO 9001	Mål: Tjene penge, øge virksomhedens konkurrenceevne ved effektivt at levere kvalitetsprodukter og -ydelser <ul style="list-style-type: none"> Hovedfokus: Kundetilfredshed og effektivitet Del-element: Styre risici = Acceptere, øge eller minimere risici
"Risk" standard	fx ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001	Mål: Minimere skader på personer og miljøet <ul style="list-style-type: none"> Hovedfokus: Forebyggelse og beredskab Hovedelement: Styre risici = Minimere risici



De fleste standarder er af "risk-typen", og det er derfor naturligt, at risici traditionelt set anses for at være af negativ karakter. Og det vil måske aldrig lykkes at få ændret denne traditionelle opfattelse af risici. I henhold til ISO 31000 er risici hverken negative eller positive. Risici er blot "risici" og altid til stede, hvis der er usikkerhed om noget, der kan indvirke på opnåelsen af organisationens mål. Usikkerhed kan vise sig at medføre positiv eller negativ effekt – ting kan jo ende mere positivt end forudset, som fx det at vinde i lotto – selv om alle med list indsigt i statistik ved, at det som regel ender negativt i forhold til ens mål med at købe en kupon.

De nye systemledelsesstandarder i ISO definerer "risk" på samme måde, og denne måde tog udgangspunkt i ISO 31000 definitionen, der definerer risiko som effekten af usikkerhed på opnåelse af mål. Men desværre forkortede man definitionen i systemledelsesstandarderne, hvilket nok er en af de større fejltagelser. Den kortere definition må ses som et kompromis i forhold til den traditionelle opfattelse af ordet "risiko" - at ordet ikke har noget med opnåelse af en organisations mål at gøre, men har noget med farer at gøre. Samtidigt med, at der er forskel i opfattelsen af hvad "opportunities" betyder, må det konstateres, at det ikke er lykkedes ISO at få udarbejdet en god tekst i første forsøg. Der er dog netop igangsat et nyt forsøg, som forhåbentligt ender med én og kun én opfattelse af disse begreber. Lige nu anvender 46 ISO-standarder definitionen af risiko fra ISO 31000 eller den forkortede udgave, så der er bestemt en bevægelse over mod en ny opfattelse af hvad en risiko er. Og igen må det konstateres, at det tager lang tid at ændre fasttømrede traditioner.

På DFK konferencen den 29. november vil Lars Brogaards indlæg komme mere ind på de forskellige opfattelser af begreberne "risk and opportunities". Han vil også komme med et forslag til, hvad brugerne af standarderne kan gøre for bedst muligt at opfylde kravene i standardernes afsnit 6.1, fx ved at indføre et enkelt princip fra ISO 31000 standarden.