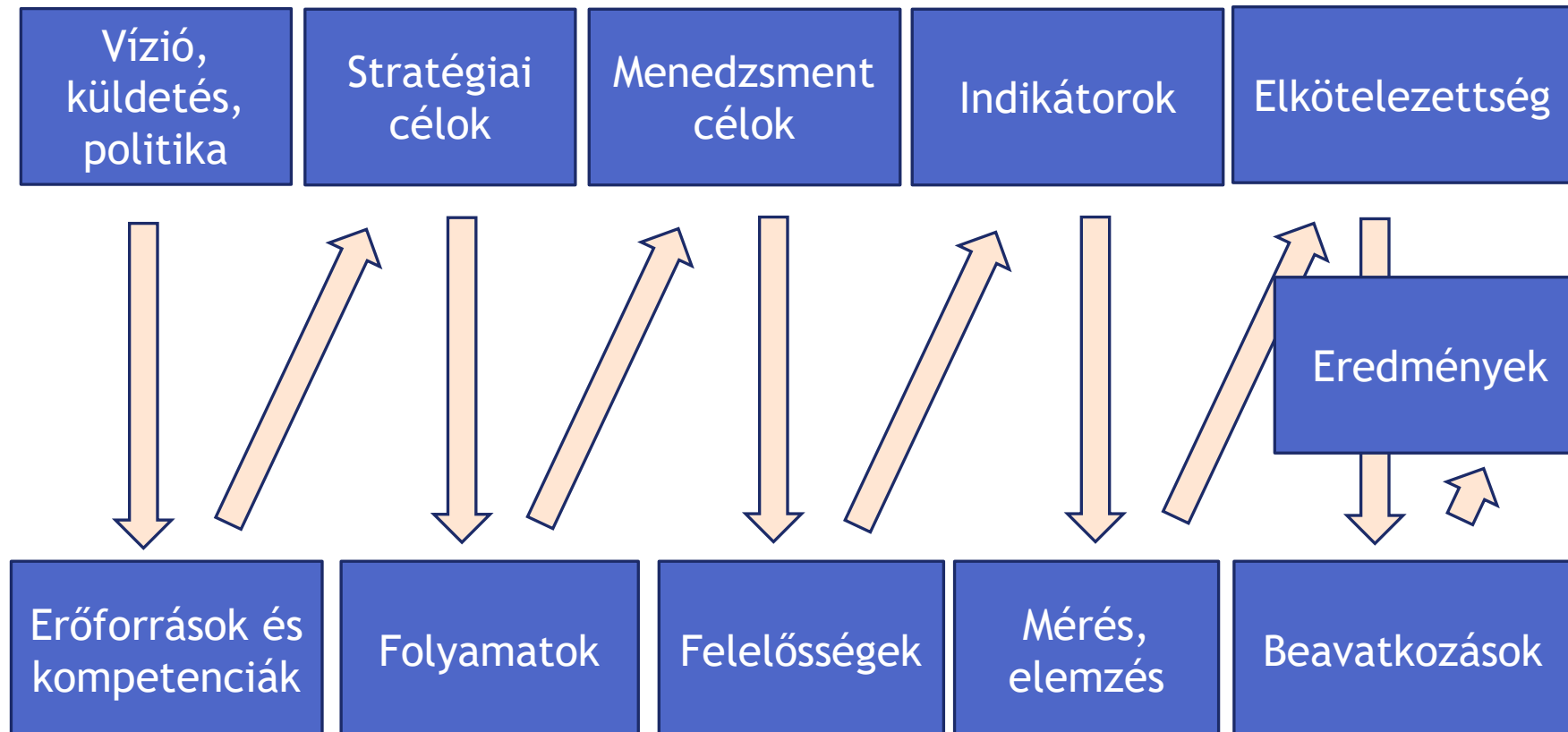


A magas szintű struktúrára épülő irányítási rendszerek integrálása és kockázati fókusszal történő fejlesztése

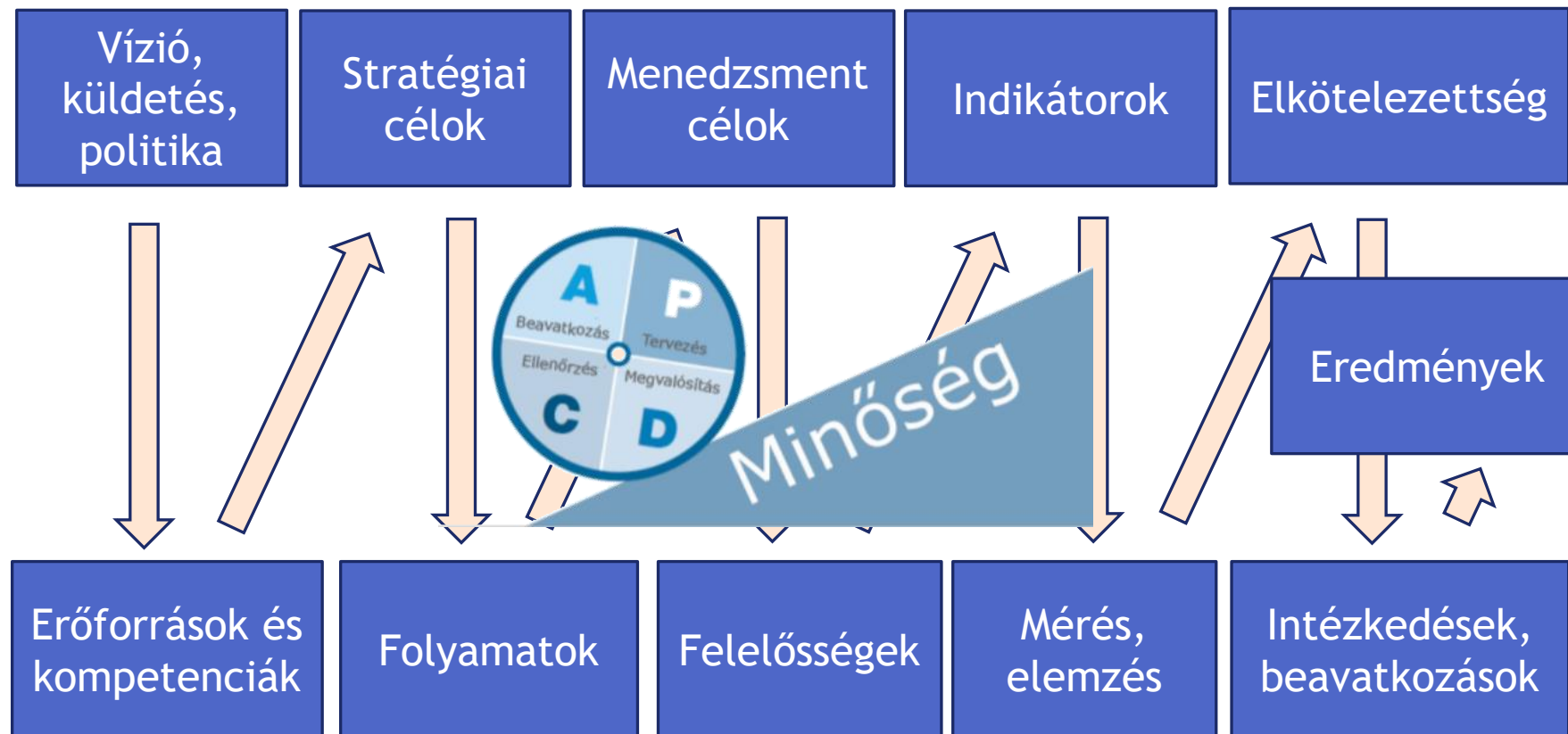
Bánhidi József
Pannon Guard zrt.
Integrált Irányítási Vezető



Az üzleti siker mérföldkövei



Az üzleti siker mérföldkövei



Szabványosított Irányítási Rendszerek a Pannon Guard Zrt. -nél

Minőségirányítási Rendszer (MIR)
MSZ EN ISO 9001: 2015

Környezetközpontú Irányítási Rendszer (KIR)
MSZ EN ISO 14001:2015

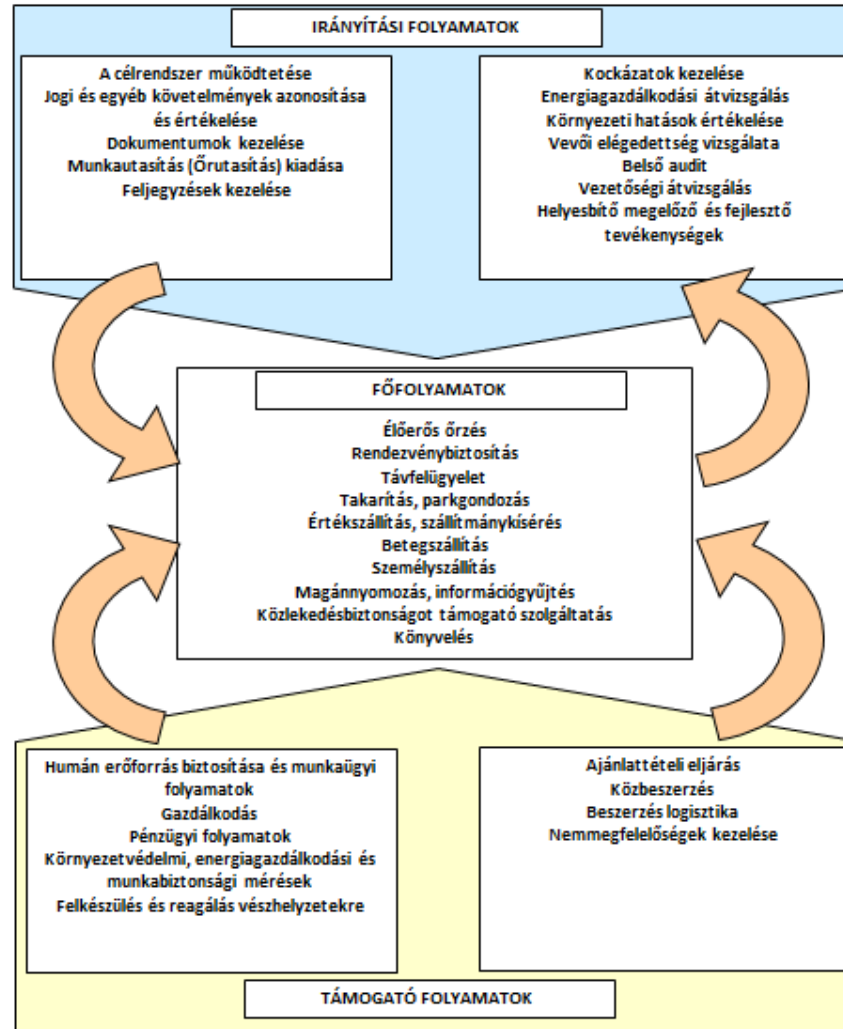
Információbiztonság Irányítási Rendszer (IBIR)
MSZ ISO/IEC 27001:2013

Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR)
MSZ ISO 45001:2018

Energiairányítási Rendszer (EIR)
MSZ ISO 50001:2018

Integrált Irányítási Rendszer

A folyamatleltár kialakítása



- Szabályozott működésért felelős
- Hozzáadott érték(ek)
- Vonatkozó jogszabályok
- Kapcsolódó szabályzatok, eljárások, előírások és feljegyzések
- Indikátorok, mérőszámok
- Bevont alvállalkozó(k)

A folyamatleltár kialakítása

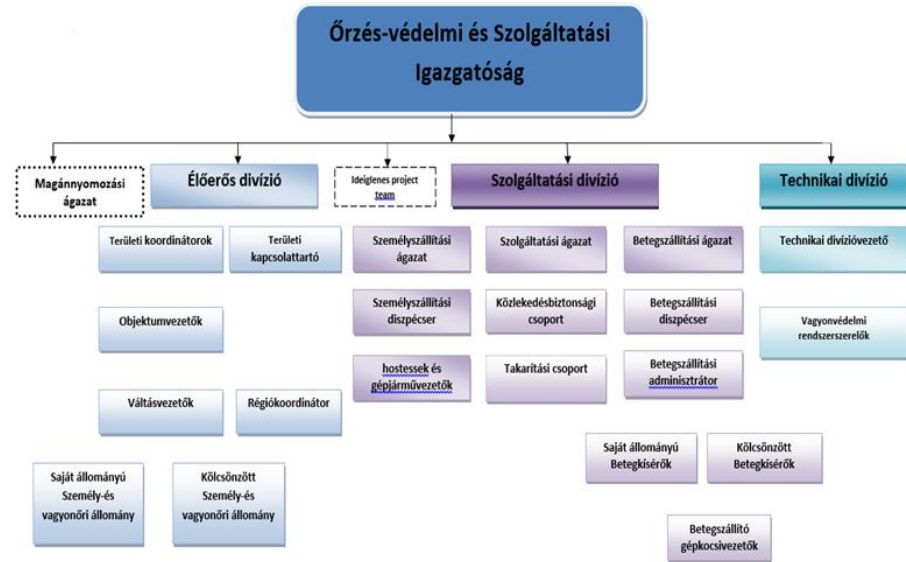
S.sz.	Folyamat megnevezése	Alfolyamat megnevezése	Alvállalkozó	Folyamatfelelős	Indikátor	Folyamat jellege
7.	03 Vevővel kapcsolatos eljárások	Ajánlatok, gyártás előkészítés		Kereskedelmi vezető	vevői határidő	
8.		Rajzok kezelése		Főtechnológus		
9.		Szabványok rendelkezésre állása		MIR vezető	előfizetés van - nincs	
10.		Műszaki előkészítés		Termelésirányító	belső határidő	
11.		Szerződéskötés		Kereskedelmi vezető		
12.		Szerződésmódosítások		Kereskedelmi vezető	árbevétel	
13.		Pályázatok		Kereskedelmi vezető	elnyert pályázatok aránya	

Alfolyamatok szabályozása

- Feladat
 - Felelős
 - Érintettek
 - Feladat jellege (tevékenység / döntés)
 - Bemenetek
 - Kimenetek
 - A tevékenységre vonatkozó - evidenciákon túlmutató – követelmények
 - minőség
 - biztonság
 - megbízhatóság
 - gazdaságosság
 - stb.
- Szabályozás
- hogyan?
 - mikor?
 - mivel
 - milyen gyakran?
 - stb.

Felelősök és érintettek

14.01 Könyezeti hatások értékelése



Sorszám	Feladat	Felelős	Érintettek
5.	Részvétel a környezeti hatások érték elérésében	Integrált irányítási vezető	Szakmai ágazati vezetők / Környezetvédelmi megbízott / Szervezeti egységek vezetői
6.	A környezeti hatások értékelése és intézkedési igények meghatározása	Integrált irányítási vezető	Környezetvédelmi megbízott

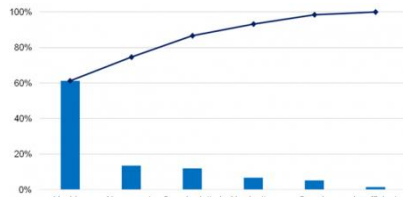
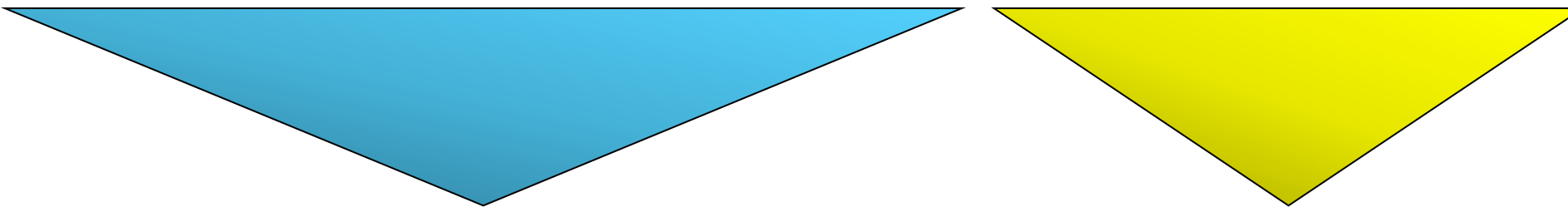
Az elvárt szabályozási szint

- Teljesülnek a kifejezett és elvárható követelmények
- A végrehajtás folyamatossága biztosított
 - erőforrások, kompetenciák és kapacitások rendelkezésre állása
 - tervezettség és összehangoltság más folyamatokkal
 - stb.
- A hibák és incidensek időben történő észlelése garantált
- A folyamatban fennmaradó kockázat (maradék kockázat) elfogadható

Figyelem: a szabályozás eszköztára túlmutat a dokumentumokon

A folyamattal kapcsolatos események

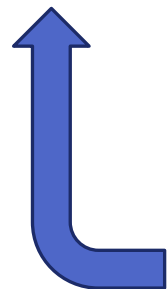
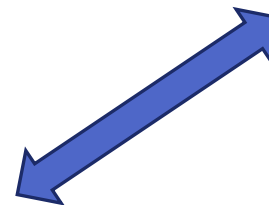
Vevői panasz	Belső audit	Külső audit	Belső hibafeltárás	Beszállító felé reklamáció	Kockázatelemzés	Stratégia és célkitűzés	Egyéb
--------------	-------------	-------------	--------------------	----------------------------	-----------------	-------------------------	-------



Jelenség /
Eltérés



Intézkedések



Észlelés szakterülete
Észlelés időpontja
Észlelő
Gyökérok
Forrás

MENEDZSMENT CÉLOK

Felelős
Határidő
Erőforrások
Teljesülés

„ISO FÓRUM XXVII. NMK”

Az eljárások felülvizsgálata

14.01 Környezeti hatások értékelése

Dátum:

Készítette:

Sorszám	Feladat	Felelős	Érintettek	Feladat jellege	Bemenetek	Kimenetek	A tevékenység végrehajtásával kapcsolatos túlműtató követelmény
5.	Részvétel a környezeti hatások értékelésében	Integrált irányítási vezető	Szakmai ágazati vezetők / Környezetvédelmi megbízott / Szervezeti egységek vezetői	Tevékenység	Környezeti hatásregiszter B-9-04-1 Környezeti hatótényezők összesítése	Környezeti hatásregiszter Intézkedési igény	A folyamatok és a tevékenységek környezetet veszélyeztető hatásuk szerinti súlyozása az ABC elemzés segítségével történik. Ennél figyelembe kell venni az anyagfajtákat és mennyiségeket, valamint a normál üzemmenetet és az üzemzavart. A környezeti hatásértékelést az alábbiak szerint végezzük: Cél: a "K" kockázati szám kiszámolása a "V", "F", "É", "T" paraméterek szorzataként, ahol "V" a környezeti hatás bekövetkezési Valószínűségének mutatója, "F" a környezeti hatás Fontossági mutatója, "É" a környezeti hatás Észlelhetőségi mutatója, "T" a környezeti hatás Tartóssági mutatója. "K"="V"*"F"*"É"*"T"
6.	A környezeti hatások értékelése és intézkedési igények meghatározása	Integrált irányítási vezető	Környezetvédelmi megbízott	Tevékenység	Környezeti hatásregiszter B-9-04-1 Környezeti hatótényezők összesítése	Környezeti hatásregiszter Intézkedési igény	A környezeti hatás fontosságát az alábbi szempontok szerint értékeljük: Kevésbé fontos: ha a folyamat a hatótényező megszüntésével magától visszafordul. Fontos: ha a hatótényező emberi beavatkozással szüntethető meg, vagy ha a hatótényezőt rendelet szabályozza, vagy ha a hatótényezőt rendelet szabályozza. Rendkívül fontos: ha a hatótényező csak emberi beavatkozással szüntethető meg. • ha a következmény csak emberi beavatkozással szüntethető meg. • a hatótényezőt rendelet szabályozza. Jelentős a környezeti hatás, ha K> 80.

Külső és belső tényezők változása

„ISOFÓRUM XXVII. NMK”

Kockázatértékelés folyamata

A kockázat feltárása

Forrás, veszély (hazard)

Ok, kockázati tényező

Bekövetkező esemény

A kockázat beclése

Hatás

Előfordulás valószínűsége

Észlelhetőség

Tartósság

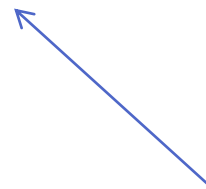
Értékelés

Előre meghatározott kritériumokhoz való viszonyítás

Kockázati mátrix

		Valószínűség				
		1 nagyon ritkán	2 kis valószínűséggel	3 lehetséges	4 nagyon valószínű	5 majdnem biztos
Következmény	5 katasztrofális	5	10	15	20	25
	4 jelentős	4	8	12	16	20
	3 közepes	3	6	9	12	15
	2 csekély	2	4	6	8	10
	1 elhanyagolható	1	2	3	4	5

Szín	Kategória	Intézkedés
zöld	1-4 Elfogadható	Nem szükséges beavatkozás
sárga	5-6 Alacsony	Könnyen bevezethető / olcsó beavatkozás
szürke	8-12 Közepes	Költséghatékony beavatkozás elfogadható időkereten belül
lila	15-16 Magas	Sürgős beavatkozás
piros	20-25 Kritikus	Azonnali beavatkozás



A maradandó kockázat elfogadhatósági szint meghatározása!

A folyamatleltár átvizsgálása (minta)

Kockázati tényezők (ok-kategóriák)

Felülvizsgálva : 2020.04.20					0 / 0	12 / 1	33 / 2	5 / 1	0 / 0	59 / 5	10 / 1	0 / 0	0 / 0	0 / 0	100 / 7	219 / 17		
S.sz.	Folyamat megnevezése	Alfolyamat megnevezése	Alvállalkozó	Folyamatfelelős	01. A folyamat kimenetelének alkalmassága és jogszabályi megfelelőség	02. Vezetés	03. Humán erőforrás	04. Infrastruktúra	05. Munkakörnyezet	06. Minőségirányítás	07. Környezetirányítás	08. Informatika és információbiztonság	09. A munkahelyi egészségvédelem és biztonság	10. Energiagazdálkodás	11. Szabályozottság, átláthatóság és integritás	12. Külső tényezők	Kockázatértékelés-eredménye (csökkentett pontszám) / Hozott kockázatcsökkentő intézkedések száma	Kockázatok azonosítója
1.	Vezetői célrendszer működtetése	Stratégia, célrendszer, kockázatok		Fábián Attila	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	
2.	Humán erőforrás biztosítása	HR tervezés, előrejelzés		Tóth Andrea	0 / 0	0 / 0	17 / 1	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	11 / 1	28 / 2	K2019/01; K2019/03;
3.		Személyügy, bér		Tóth Andrea	0 / 0	12 / 1	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	12 / 1	K2019/04;
4.		Szervezeti struktúra tervezése		Fábián Attila/ Tóth Andrea	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	
5.		Külső felvétel, belső átszervezés		Fábián Attila/ Tóth Andrea	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	
6.		Munkaköri leírások		Tóth Andrea	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	
7.	Vevővel kapcsolatos eljárások	Ajánlatok, gyártás előkészítés		Demeter Balázs	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	21 / 1	21 / 1	K2019/05;

Alfolyamatok

Kockázati tényezők (ok-kategóriák)

01	A folyamat kimeneteinek alkalmassága és jogszabályi megfeleléség
02	Vezetés
03	Humán erőforrás
04	Infrastruktúra
05	Munkakörnyezet
06	Minőségirányítás
07	Környezetirányítás
08	Informatika és információbiztonság
09	A munkahelyi egészségvédelem és biztonság
10	Energiagazdálkodás
11	Szabályozottság, átláthatóság és integritás
12	Külső tényezők

Kockázati tényezők (ok-kategóriák)

02.	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	00.
Vezetés	Humán erőforrás	03.01 A folyamathoz szükséges kompetenciák nem definiáltak 03.02 Létszámhiány 03.03 Elégtelen szakmai képzettség képzettség vagy felkészültség 03.04 A folyamattal kapcsolatos oktatási és tudatosítás hiánya 03.05 A felelőségek nincsenek egyértelműen meghatározva 03.06 A folyamattal kapcsolatos belső kommunikáció nem megfelelő 03.07 A munkatársak nem elkötelezettek 03.08 Utánpótlás hiánya 03.09 Magas fluktuáció 03.10 Kihasztnátlan kapacitás 03.11 Egyéb humán erőforrással kapcsolatos ok						

Segítő kérdések

- Mi romolhat el / milyen nemkívánatos esemény fordulhat elő?
- Milyen új lehetőség kínálkozik?
- Mi a valószínűsége, hogy ez bekövetkezzon?
- Mi a következménye (súlya) a hibának vagy lehetőségnek?

A kezdeti kockázat becslése

- Alfolyamat
- Kritérium
- Nemkívánatos esemény (veszélyes helyzet)/ Következmény
- Kiváltó ok
- Előfordulás valószínűsége E (1-5)
- Következmény K(1-5)

A kezdeti kockázat becslése

$$E \times K$$

Összehasonlítás az elfogadhatósági szinttel

Következmény	Valószínűség				
	1 nagyon ritkán	2 kis valószínűséggel	3 lehetséges	4 nagyon valószínű	5 majdnem biztos
5 katasztrofális	5	10	15	20	25
4 jelentős	4	8	12	16	20
3 közepes	3	6	9	12	15
2 csekély	2	4	6	8	10
1 elhanyagolható	1	2	3	4	5

Szín	Kategória	Intézkedés
1-4 Elfogadható	Nem szükséges beavatkozás	
5-6 Alacsony	Könnyen bevezethető / olcsó beavatkozás	
8-12 Közepes	Költséghatékony beavatkozás elfogadható időkereten belül	
15-16 Magas	Sürgős beavatkozás	
20-25 Kritikus	Azonnali beavatkozás	



Intézkedések meghatározása vagy indoklás

Kockázatkezelési stratégiák

Elkerülés

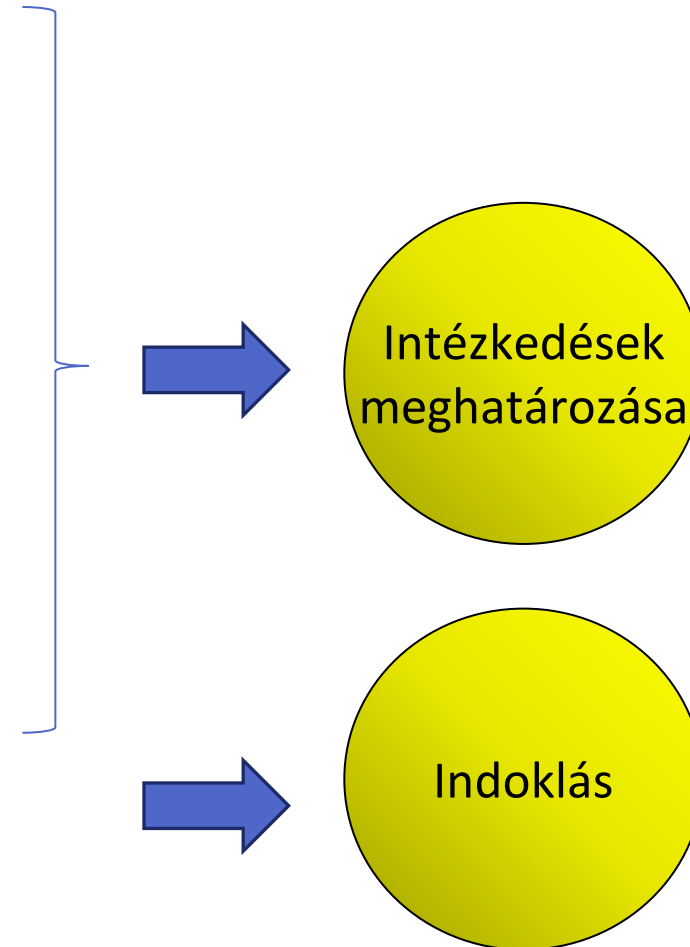
- A kiváltó ok megszüntetésével

Csökkentés

- Az előfordulás valószínűségének csökkentésével
- A hatás súlyának csökkentésével

Kockázat megosztás (pl. biztosítóval szerződés)

A kockázat vállalása



Intézkedés és a maradék kockázat becslése

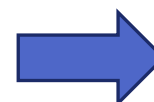
- Az intézkedés meghatározása
- Előfordulás valószínűsége E (1-5)
- Következmény K(1-5)

A maradék kockázat becslése
E x K

Összehasonlítás az elfogadhatósági szinttel

Következmény	Valószínűség				
	1 nagyon ritkán	2 kis valószínűséggel	3 lehetséges	4 nagyon valószínű	5 majdnem biztos
5 katasztrofális	5	10	15	20	25
4 jelentős	4	8	12	16	20
3 közepes	3	6	9	12	15
2 csekély	2	4	6	8	10
1 elhanyagolható	1	2	3	4	5

Szín	Kategória	Intézkedés
1-4 Elfogadható	Nem szükséges beavatkozás	
5-6 Alacsony	Könnyen bevezethető / olcsó beavatkozás	
8-12 Közepes	Költséghatékony beavatkozás elfogadható időkereten belül	
15-16 Magas	Sürgős beavatkozás	
20-25 Kritikus	Azonnali beavatkozás	



Igény esetén újabb intézkedések meghatározása vagy indoklás

Kockázatértékelés (minta)

Kezdeti kockázat

A legmagasabb kezdeti kockázat

T	S.sz.	Dátum	Kiválasztani	Kiválasztani	Tömör leírás	Tömör leírás	Intézkedés előtti kockázat		25	Kritikus	Intézkedés szükségessége
			Alfolyamat	Kockázati tényező	Nemkívánatos esemény (veszélyes helyzet)/ Következmény	Kiváltó ok	Előfordulás valószínűsége E (1-5)	Következmény K (1-5)		Szorzat ExK	
	K2019/01	2019.06.20	HR tervezés, előrejelzés	Külső tényezők	Munkaerőhiány	Debrecenben, közép és nyugat Magyarországon és a környéken az új ipari parkok kiépítésével egyre nehezebb lesz munkaerőt megtartani és megtalálni	5	3	15	Magas	Sürgős beavatkozás
	K2019/02	2019.06.20	HR tervezés, előrejelzés	Külső tényezők	Nincs megfelelő szakképzett, lelkismeretes munkaerő	Debrecenben, közép és nyugat Magyarországon és a környéken az új ipari parkok kiépítésével egyre nehezebb lesz munkaerőt megtartani és megtalálni	4	5	20	Kritikus	Azonnali beavatkozás
	K2019/03	2019.06.20	HR tervezés, előrejelzés	Külső tényezők	A "képzett" jelöltek szakmai ismerete nem megfelelő. Felső-, és középfokú végzettségűeknél egyaránt.	A képzési rendszer nem az iparági igényeket szolgálja ki.	3	5	15	Magas	Sürgős beavatkozás
	K2019/04	2019.06.20	Személyügy, bér	Külső tényezők	Generálódik egy folyamatosan növekvő bérigény, ugyanakkor a vevők ezt nem vagy csak nehezen tolerálják.	A szakember elszívó hatás végett, növekszik a bérigény + a kormány rendeletek	4	4	16	Magas	Sürgős beavatkozás
	K2019/05	2019.06.20	Minősítés	Humán erőforrás	Az alvállalkozók figyelemmel kísérése esenként nagy erőforrást igényel.	Az alvállalkozók nem érzik azt a nyomást (követelményt) melyet mi kapunk a vevőinktől	5	5	25	Kritikus	Azonnali beavatkozás

A kockázatkezelés sorszáma

Kockázatértékelés

(minta)

Intézkedés utáni maradék kockázat

Legmagasabb maradék kockázat

S.sz.	Tömör leírás	Intézkedés	Intézkedés utáni kockázat		6	Alacsony	További intézkedés szükségessége	A kockázat további csökkentésére tett csatolt intézkedés sorszama	Kapcsolódó intézkedés száma
	Nemkívánatos esemény (veszélyes helyzet)/ Következmény	BEMÁSOLÁS AZ INTÉZKEDÉSKHEZ Az intézkedés, lehetőségek rövid leírása	Előfordulás valószínűsége E (1-5)	Következmény K (1-5)	Szorzat ExK	Intézkedés szükségessége			
K2019/01	Munkaerőhiány	Munkapiac kutatása	1	3	3	Elfogadható	Nem szükséges beavatkozás		I2020/72
K2019/02	Nics megfelelő szakképzett, lelkiismeretes munkaerő Kevés megfelelő szaktudású munkarő (forg)	Oktatás képzés, bér felzárkóztatás, vezetői mozgóbér	2	2	4	Elfogadható	Könnyen bevezethető / olcsó beavatkozás		I2020/73
K2019/03	A "képzett" jelöltek szakmai ismerete nem megfelelő. Felső és közép fokú végzettségűeknél.	Folyamatos keresése a megfelelő szakembereknek, felvételiztetés stb. belső oktatások,	2	2	4	Elfogadható	Könnyen bevezethető / olcsó beavatkozás		I2020/74
K2019/04	Generálódik egy folyamatosan növekvő bérigény, ugyanakkor a vevők ezt nem vagy csak nehezen tolerálják.	Az átlag bér növelése, mozgóbér a kiemelt szakemberek számára	2	2	4	Elfogadható	Könnyen bevezethető / olcsó beavatkozás		I2020/75
K2019/05	Új versenytárs belépése	Folyamatos konkurens figyelés	2	2	4	Elfogadható			I2020/76

Az intézkedések intézkedési tervbe másolása



„ISOFÓRUM XXVII. NMK”

- Felelős
- Határidő
- Erőforrások
- Teljesülés

Az eljárások aktualizálása az intézkedések figyelembevételével

14.01 Környezeti hatások értékelése

Dátum:

Készítette:

Sorszám	Feladat	Felelős	Érintettek	Feladat jellege	Bemenetek	Kimenetek	A tevékenység végrehajtásával kapcsolatos evidenciákon túlmutató követelmény
5.	Részvétel a környezeti hatások értékelésében	Integrált irányítási vezető	Szakmai ágazati vezetők / Környezetvédelmi megbízott / Szervezeti egységek vezetői	Tevékenység	Környezeti hatásregiszter B-9-04-1 Környezeti hatótényezők összesítése	Környezeti hatásregiszter Intézkedési igény	A folyamatok és a tevékenységek környezetet veszélyeztető hatásuk szerinti súlyozása az ABC elemzés segítségével történik. Ennél figyelembe kell venni az anyagfajtákat és mennyiségeket, valamint a normál üzemenetet és az üzemzavart. A környezeti hatásértékelést az alábbiak szerint végezzük: Cél: a "K" kockázati szám kiszámolása a "V", "F", "É", "T" paraméterek szorzataként, ahol "V" a környezeti hatás bekövetkezési Valószínűségének mutatója, "F" a környezeti hatás Fontossági mutatója, "É" a környezeti hatás Észlelhetőségi mutatója, "T" a környezeti hatás Tartóssági mutatója. "K"="V"*"F"*"É"*"T"
6.	A környezeti hatások értékelése és intézkedési igények meghatározása	Integrált irányítási vezető	Környezetvédelmi megbízott	Tevékenység	Környezeti hatásregiszter B-9-04-1 Környezeti hatótényezők összesítése	Környezeti hatásregiszter Intézkedési igény	A környezeti hatás fontosságát az alábbi szempontok szerint értékeljük: Kevésbé fontos: ha a folyamat a hatótényező megszüntetésével magától visszafordul. Fontos: ha a hatótényező emberi beavatkozással szüntethető meg, vagy ha a hatótényezőt rendelet szabályozza, vagy ha a Vállalat annak tekinti. Rendkívül fontos: • ha a következmény visszafordíthatatlan, vagy csak emberi beavatkozással szüntethető meg. • a hatótényezőt rendelet szabályozza. Jelentős a környezeti hatás, ha K> 80.



Köszönöm a megtisztelő figyelmet!

