بسمه تعالی

Risk Management
and The requirements of ISO-31000

نام درس : مدیریت کیفیت و عملیات

نام استاد : جناب آقای دکتر لاجوردی

ارائه دهنده : محمد زارع مهرجردی

مهرماه ۱۳۹۴

فهرست مطالب :

مقدمه :

ریسک چیست ؟

سازمانها در اندازه های مختلف با عوامل بیرونی و درونی مواجه می شوند که دستیابی به اهداف سازمان را بطور کلی و یا از نظر زمانی مورد تردید و عدم اطمینان قرار می دهند.

اثری که این عدم اطمینان بر اهداف و مقاصد یک سازمان بصورت مثبت یا منفی دارد ، ریسک نامیده می شود.

ریسک اغلب بصورت ترکیبی از پیامدهای حادثه (شامل تغییر در شرایط) و احتمال وقوع آن حادثه بیان میشود.

همه فرآیندهای سازمان در بر دارنده ریسک است.

مدیریت ریسک توسط سازمانها چگونه است ؟

سازمانها ریسک را از طریق شناسایی ، تحلیل و ارزیابی اینکه آیا باید با آن ، با استفاده از روشهای مقابله برخورد شود یا نه ، مدیریت میکنند.

در طول این فرآیند ، سازمان با گروه های ذینفع مشاوره و ارتباط برقرار کرده و ریسک و کنترلهایی که برای مهار و مقابله با آن اتخاذ کرده را مورد نظارت و بررسی قرارداده ، تا اطمینان حاصل کند که روشهای بیشتری برای مهار و مقابله با ریسک ، مورد نیاز نمی باشد.

مقدمه :

مدیریت ریسک می تواند در مورد تمامی یک سازمان و یا در مورد کارها ، پروژه ها و یا فعالیتهای خاصی ، در هر زمانی به کار گرفته شود.

استاندارد ISO 31000 بدنبال چیست ؟

این استاندارد با ایجاد زمینه و شرایط در برگیرنده اهداف و مقاصد سازمان ، تعیین گروه های ذینفع و تعریف تنوع معیارهای ریسک ، سعی بر کشف ماهیت و پیچیدگی ریسک و ارزیابی آن دارد.

مقدمه :

توانمندی های سازمان ، پس از اجرای سیستم مدیریت ریسک مطابق با استاندارد :

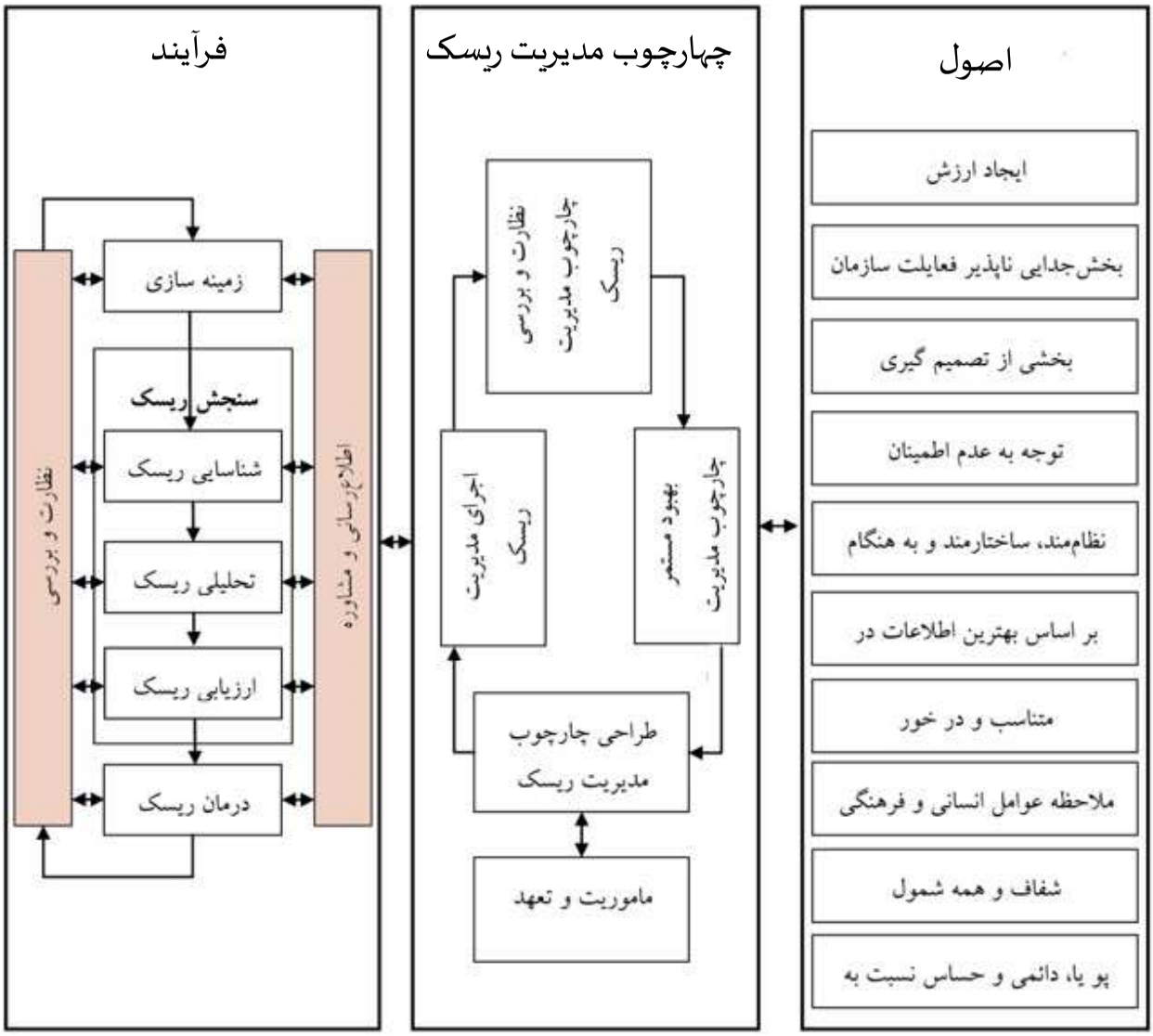
۱. احتمال دستیابی به اهداف سازمان را افزایش می دهد.
۲. مدیریت فعالانه را تشویق می کند.
۳. آگاه سازی سازمان به نیاز به شناسایی و مقابله با ریسک (فرهنگ سازی)
٤. بهبود مکانیزم شناسایی فرصتها و تهدیدات
٥. گزارش دهی اجباری و داوطلبانه را بهبود می بخشد.
٦. کنترل را بهبود می بخشد.
۷. منابع را به شکلی کارا برای مقابله با ریسک تخصیص و مورد استفاده قرار می دهد.
۸. پیشگیری از زیان و مدیریت سانحه را بهبود می بخشد.
۹. اعتماد و اطمینان گروه های ذینفع را افزایش می دهد.
۱۰. تاب آوری سازمان در برابر بهران ها را افزایش می دهد.

فعالان سیستم مدیریت ریسک :

۱. تهیه کنندگان سیاست مدیریت ریسک در سازمانها .
۲. کسانی که موظف به اجرای سیاستهای مدیریت ریسک و پاسخ گو می باشند.
۳. ارزیابان مدیریت ریسک در سازمان.
٤. تهیه کنندگان استانداردها ، دستور العملها ، خط مشی ها که به دنبال ارائه نحوه مدیریت ریسک در بخش های خاصی از این اسناد هستند.

اجزاء و عناصر مدیریت ریسک

ISO 31000



۱. محدوده :

این استاندارد بین المللی می تواند توسط کلیه ارگانها ، سازمانهای عمومی ، خصوصی و یا اجتماعی ، انجمن ها ، گروه و یا فرد مورد استفاده قرارگیرد.

این استاندارد بین المللی می تواند در طول عمر یک سازمان و در مورد طیف وسیعی از فعالیتها از جمله ، استراتوژی ها ، تصمیمات ، عملیات ، فرآیندها ، وظایف ، پروژه ها ، محصولات ، خدمات و دارائی های یک سازمان بکار گرفته شود.

این استاندارد بین المللی می تواند در مورد انواع گوناگون ریسکها ، با هرنوع ماهیت و اثرات مثبت یا منفی بکار گرفته شود.

اگرچه این استاندارد بین المللی خط مشی هایی کلی را ارائه می کند ، ولی هدف آن یکسان سازی مدیریت ریسک در همه سازمانها نیست . هدف ، هماهنگ کردن فرآیندهای مدیریت ریسک در استانداردهای جهانی موجود و آتی می باشد.

However, ISO 31000 cannot be used for certification purposes.

این استاندارد بین المللی به منظور اراده گواهی نامه تهیه نشده است.

۲. اصطلاحات و تعاریف :

۱/۲۹. ریسک : تاثیر عدم اطمینان بر اهداف است. منظور از تاثیر ، فاصله گرفتن از اهداف بصورت مثبت یا منفی است.

۲/۲۹. مدیریت ریسک : فعالیتهای هماهنگی که برای هدایت و کنترل سازمان در مقابله با ریسک ، بکار گرفته می شود.

۳/۲۹. چهارچوب مدیریت ریسک : مجموعه ای از اجزاء که زیربناها و ترتیبات سازمانی برای طراحی ، اجرا ، نظارت ، بررسی و بهبود مستمر مدیریت ریسک را فراهم می آورد.

٤/۲۹. سیاست مدیریت ریسک : عبارت و یا سندی که نیت و جهت گیری سازمان ، در رابطه با مدیریت ریسک را منعکس می کند.

۵/۲۹. طرز برخورد با ریسک : روش سازمان برای ارزیابی و درنهایت پیگیری ، مراقبت ، قبول و یا پرهیز از ریسک است.

٦/۲۹. برنامه مدیریت ریسک : طرحی در چهارچوب مدیریت ریسک، که اجزاء مدیریت و منابع مورد استفاده در مدیریت ریسک را مشخص می نماید.

۷/۲۹. مالک (صاحب) ریسک : فرد یا نهادی که مسئولیت و اختیارات مدیریت ریسک را بر عهده دارد.

۸/۲۹. فرآیند مدیریت ریسک : کاربرد سیستماتیک سیاست ها ، اقدامات و فعالیتها مدیریتی در زمینه های ارتباطاتی، مشاوره ای ، زمینه سازی ، تحلیل ، ارزیابی ،مقابله ، نظارت و بررسی ریسک است.

۲. اصطلاحات و تعاریف :

۹/۲۹. زمینه سازی : شناخت و تعریف پارامترهای درونی و بیرونی که سازمان باید برای مدیریت ریسک ، تعیین حدود و ثغور و معیارهای ریسک و سیاست مدیریت ریسک در نظر گیرد.

۱۰/۲۹. زمینه بیرونی : محیط برون سازمانی که سازمان در آن بدنبال اهدافش می باشد.

۱۱/۲۹. زمینه درونی : محیط درون سازمانی که سازمان در آن بدنبال اهدافش می باشد.

۱۲/۲۹. ارتباطات و مشاوره : فرآیندهای مستمر و دائمی که یک سازمان برای تهیه ، توزیع و دستیابی به اطلاعات و وارد شدن به گفتگو با طرفهای ذینفع ، در ارتباط با مدیریت ریسک به کار میگیرد.

۱۳/۲۹. ذینفع : فرد و یا سازمانی که می تواند بر یک تصمیم و یا فعالیت اثر گذاشته ، از آن متاثر شده و یا تصور متاثر شدن از آن را داشته باشد. (جامعه ، پرسنل ، تامین کنندگان ، مشتریان ، سهامداران)

۱٤/۲۹. سنجش ریسک : فرآیند کلی شناسایی ریسک ، تحلیل ریسک و ارزیابی ریسک می باشد.

۱۵/۲۹. شناسایی ریسک : فرآیند یافتن ، تشخیص و تشریح ریسک می باشد.

۱٦/۲۹. منبع ریسک : عنصری که به تنهایی و یا بصورت ترکیبی، دارای پتانسیل ذاتی در بروز و ظهور ریسک باشد.

۲. اصطلاحات و تعاریف :

۱۷/۲۹. حادثه : وقوع و یا تغییر مجموعه مشخصی از شرایط و وضعیت هاست.

۱۸/۲۹. پیامدها : نتایج و خروجی های یک حادثه که بر اهداف اثر می گذارد.

۱۹/۲۹. احتمال وقوع : شانس وقوع چیزی است.

۲۰/۲۹. پروفایل ریسک : تشریح و توصیف مجموعه ای از ریسکهاست.

۲۱/۲۹. تحلیل ریسک : فرآیند شناخت ماهیت ریسک و تعیین سطوح ریسک می باشد.

۲۲/۲۹. معیارهای ریسک : معیارها و نقاط مبنایی که اندازه و اهمیت ریسک در مقایسه با آنها سنجیده می شود.

۲۳/۲۹. سطح ریسک : اندازه ریسک یا ترکیبی از ریسکها که بصورت ترکیبی از پیامدها و احتمال وقوع آنها بیان می شود.

۲٤/۲۹. ارزیابی ریسک : فرآیند مقایسه نتایج سنجش ریسک با معیارهای ریسک برای تعیین قابل قبول بودن و یا نبودن ریسک است.

۲. اصطلاحات و تعاریف :

۲۵/۲۹. درمان ریسک : فرآیند اصلاح ریسک ، مانند اجتناب ، قبول ، تغییر احتمال و تقسیم یا نگهداری آن میباشد.

۲۶/۲۹. کنترل : روش و اقدامی که ریسک را اصلاح می کند. شامل فرآیند، سیاست ، ابزار و اقدام که منجر به اصلاح ریسک می گردد.

۲۷/۲۹. ریسک باقیمانده : مقدار ریسکی که بعد از اعمال روشهای مقابله و درمان ریسک ، باقی می ماند.

۲۸/۲۹. نظارت : چک کردن مستمر و دائمی ، مشاهده منتقدانه و تعیین وضعیت به منظور شناسایی هرگونه تغییر می باشد.

۲۹/۲۹. بررسی : فعالیتی که به منظور تعیین مناسب بودن ، درست بودن و کارایی موضوع مورد نظر برای تحقق اهداف تعیین شده ، بکارگرفته می شود.

۳. اصول :

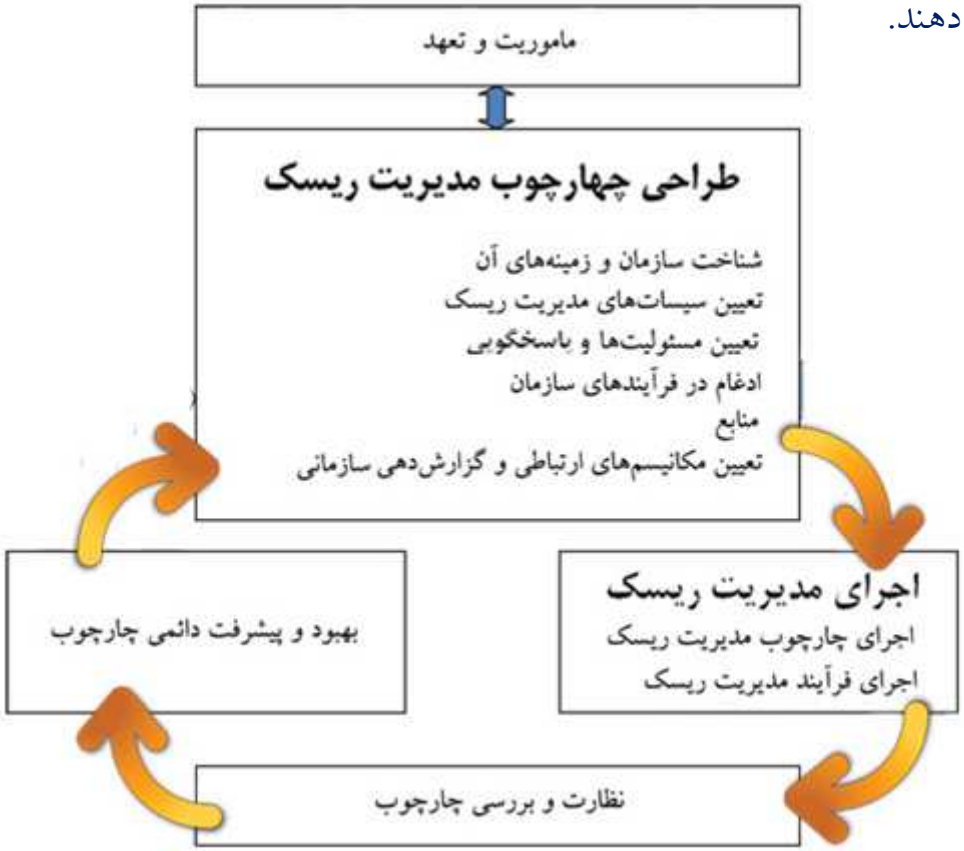
برای اینکه مدیریت ریسک موثر باشد ، سازمان باید در هر سطحی به اصول زیر معتقد و متعهد باشد.

الف) مدیریت ریسک ایجاد ارزش کرده و از سازمان حفاظت می کند.
ب) مدیریت ریسک بخش جدا ناپذیر از فرآیندهای سازمان است.
پ) مدیریت ریسک بخشی از تصمیم گیری است.
ت) مدیریت ریسک به روشنی ، عدم اطمینان را مورد توجه قرار می دهد.
ث) مد یریت ریسک ، نظامند ، ساختار مند و بهنگام است.
ج) مدیریت ریسک بر اساس بهترین اطلاعات در دسترس انجام می شود.
چ) مدیریت ریسک متناسب با شرایط سازمان است.
ح) مدیریت ریسک عوامل انسانی و فرهنگی را در نظر می گیرد.
خ) مدیریت ریسک شفاف و همه شمول است.
د) مدیریت ریسک پویا ، دائمی و حساس نسبت به تغییرات و تحولات است.
ذ) مدیریت ریسک پیشرفت دائمی و مستمر سازمان را تسهیل می کند.

۴. چهارچوب :

موفقیت مدیریت ریسک به کارایی چهارچوب مدیریتی که زیربنا و ترتیبات آن را در کلیه سطوح سازمان فراهم می کند ، بستگی دارد.

این چهارچوب به دنبال ارائه یک نسخه واحد برای سیستم مدیریتی نیست. بلکه به دنبال کمک به سازمانها برای ادغام مدیریت ریسک در سیستم کلی مدیریتی شان است. پس سازمانها باید اجزاء این چهارچوب را متناسب با نیازهای خاص خودشان تطبیق دهند.



۴. چهارچوب :

۱. ماموریت و تعهد :

ایجاد مدیریت ریسک و اطمینان دادن از موثر بودن دائمی آن نیازمند تعهدی قوی و پایدار مدیریت سازمان و همچنین برنامه ریزی دقیق و استراتژیک برای اجرای این تعهدات در کلیه سطوح سازمان دارد.

وظایف مدیریت در این سطح عبارتند از :

الف) سیاستهای مدیریت ریسک را تصویب و تایید نماید.
ب) اطمینان به اجرای قوانین و مقررات حاصل نماید.
ج) تعیین شاخصهای اندازه گیری مدیریت ریسک ، هماهنگ با شاخصهای اندازی گیری عملکرد سازمان تعریف نماید.
د) هماهنگ سازی اهداف مدیریت ریسک با اهداف سازمان را پیگیری نماید.
ه) تخصیص و تقسیم وظایف در راستای مدیریت ریسک در همه سطوح سازمان را نظارت نماید.
و) تخصیص منابع برای مدیریت ریسک صورت پذیرد.
ز) منافع مدیریت ریسک را به اطلاع ذینفعان برساند.

۴. چهارچوب :

۲. طراحی چهارچوب مدیریت ریسک :

الف) شناخت سازمان و عرصه های آن

قبل از شروع طراحی و اجرای مدیریت ریسک ، ارزیابی و شناخت عرصه های درونی و بیرونی سازمان بسیار مهم است.

(محیط های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی ، قانونی ، مالی ، تکنولوژی، اقتصادی،طبیعی، رقابیتی ، ملی ، بین المللی ، روندها و نیروهای موثر بر اهداف سازمان ، ارزشهای گروهای ذینفع ، ساختار سازمانی ، نقشها ، وظایف ، اهداف سازمان و استراتژیها ، استانداردهای موجود در سازمان ، سیستم های اطلاعاتی و جریان اطلاعات در سازمان)

ب) ایجاد سیاستهای مدیریت ریسک :

سیاستهای مدیریت ریسک، باید اهداف و تعهدات سازمان در برابر ریسک را با توجه به موارد زیر مشخص نماید.

(دلایل سازمان برای مدیریت ریسک ، روابط اهداف و سیاستهای سازمان و سیاست مدیریت ریسک ، وظایف و مسئولیتها برای مدیریت ریسک ، نحوه برخورد با منافع متضاد در مدیریت ریسک ، روش گزارش دهی و نظارت بر روشهای مدیریت ریسک ، تعیین تعهدات نسبت به بررسی و بهبود دوره ای سیاستهای مدیریت ریسک و چهارچوب آن)

۴. چهارچوب :

۲. طراحی چهارچوب مدیریت ریسک :

ج) تعیین مسئولیتها و پاسخگویی

سازمان باید اطمینان دهد که پاسخگویی ، احساس مسئولیت ، اختیار و صلاحیت لازم برای مدیریت ریسک ، شامل اجرا و نگهداری از فرآیند مدیریت ریسک و اطمینان از مناسبت بودن کارائی کنترلهای بکارگرفته شده وجود دارند. این بخش از طرق زیر تسهیل میگردد :

(شناسایی صاحبان ریسک ، شناسایی کسانی که مسئول تهیه ، اجرا و نگهداری چهارچوب مدیریت ریسک هستند ، شناسایی مسئولیت افراد در راستای مدیریت ریسک در کلیه سطوح سازمانی ، ایجاد روشهای اندازه گیری عملکرد و فرآیندهای گزارش دهی)

د) ادغام در فرآیندهای سازمانی :

مدیریت ریسک باید به گونه ای مناسب ، مرتبط و کارا در فعالیتها و فرآیندهای سازمان گنجانده شود.

فرآیند مدیریت ریسک بخشی جدایی ناپذیر از فرآیند سازمان است.

۴. چهارچوب :

۲. طراحی چهارچوب مدیریت ریسک :

ه) منابع :

سازمان باید منابع لازم برای مدیریت ریسک را تخصیص دهد . موارد ذیل در این تخصیص بسیار مهم است :

(افراد ، مهارتها ، تجربه ، صلاحیتها ، تخصصها ، سیستم های مدیریت دانش و اطلاعات ، زمان)

منابع پولی کجاست؟

و) ایجاد مکانیسم های ارتباطی و گزارش دهی درون سازمانی :

سازمان باید مکانیسم های ارتباطی و گزارش دهی درون سازمانی را برای پشتیبانی از مسئولیتها و مالکیت ریسک تاسیس کند. هدف این بخش اطمینان یافتن از :

۱. اجزای کلیدی و اصلاحات چهارچوب مدیریت ریسک به اطلاع افراد درون سازمان برسد.
۲. روش گزارش دهی مناسبی در مورد چهارچوب ، کارائی و نتایج آن وجود دارد.
۳. اطلاعات حاصله از مدیریت ریسک ، متناسب با افراد سازمان در اختیار ایشان قرار می گیرد.
٤. فرآیندهایی برای مشاوره و تبادل نظر با گروه ذینفعان درون سازمان ، وجود دارد.

۴. چهارچوب :

۲. طراحی چهارچوب مدیریت ریسک :

ز) ایجاد مکانیسم های ارتباطی و گزارش دهی برون سازمانی :

سازمانها باید برنامه ای برای نحوه اطلاع رسانی در مورد ریسک به گروه های ذینفع برون سازمانی تهیه و اجرا نماید.
این برنامه ها باید شامل موارد زیر باشد :

۱. مشارکت دادن گروه های ذینفع بیرونی مربوطه و اطمینان از تبادل موثر اطلاعات
۲. گزارش دهی بیرونی در راستای اجرای قوانین و مقررات دولت.
۳. تهیه پاسخ و گزارش در مورد ارتباطات و مشاوره ها
٤. استفاده از اطلاع رسانی به منظور ایجاد اعتماد در بیرون سازمان.
۵. ارتباط با گروه های ذینفعان برون سازمانی در صورت بروز حوادث و بحرانهای پیش بینی نشده.

۴. چهارچوب :

۳. اجرای مدیریت ریسک :

الف) اجرای چهارچوب مدیریت ریسک :

باید ها در اجرای چهارچوب مدیریت ریسک عبارتند از :

۱) زمان و استراتژی مناسب برای اجرای چهارچوب را تعیین نماید.
۲) فرآیند و سیاست مدیریت ریسک را در فرآیند سازمان اعمال نماید.
۳) ملزومات قانونی و مقرراتی سازمان را رعایت نماید.
٤) اطمینان از همراستا بودن اهداف سازمان و مدیریت ریسک حاصل نماید.
۵) نشستهای آموزشی و اطلاع رسانی با پرسنل برقرار نماید.
٦) ارتباط و مشاوره با گروه های ذینفع جهت حصول اطمینان از مناسب بودن چهارچوب مدیریت ریسک.

ب) اجرای فرآیند مدیریت ریسک :

مدیریت ریسک باید با اطمینان از بکارگیری فرآیند مدیریت ریسک با استفاده از برنامه مدیریت ریسک در کلیه سطوح و فعالیتهای مربوطه به عنوان بخشی از فرآیندها و اقدامات سازمان که در بخش فرآیند ارائه می شود ، اجرا شود.

۴. چهارچوب :

٤. نظارت و بررسی چهارچوب :

به منظور حصول اطمینان از کارآیی و استمرار مدیریت ریسک در پشتیبانی از عملکرد سازمان ، رعایت موارد ذیل بسیار مهم می باشد :

۱. عملکرد مدیریت ریسک ؛ با شاخص هایی که مرتبا از نظر مناسب بودنشان بررسی میشوند ، مورد ارزیابی قرارگیرند.
۲. به طور دوره ای پیشرفت های حاصله در مدیریت ریسک ، اندازه گیری شود.
۳. بطور دوره ای به این سوال که " آیا چهارچوب مدیریت ، سیاست و برنامه ریسک سازمان ، هنوز با توجه به شرایط داخلی و خارجی مناسب می باشد؟" بپردازد.
٤. به طور دوره ای میزان اجرای سیاست های مدیریت ریسک ، گزارش داده شود.
۵. میزان کارایی مدیریت ریسک سازمان ، بصورت دوره ای ارزیابی شود.

۴. چهارچوب :

۵. بهبود دائمی و مستمر چهارچوب :

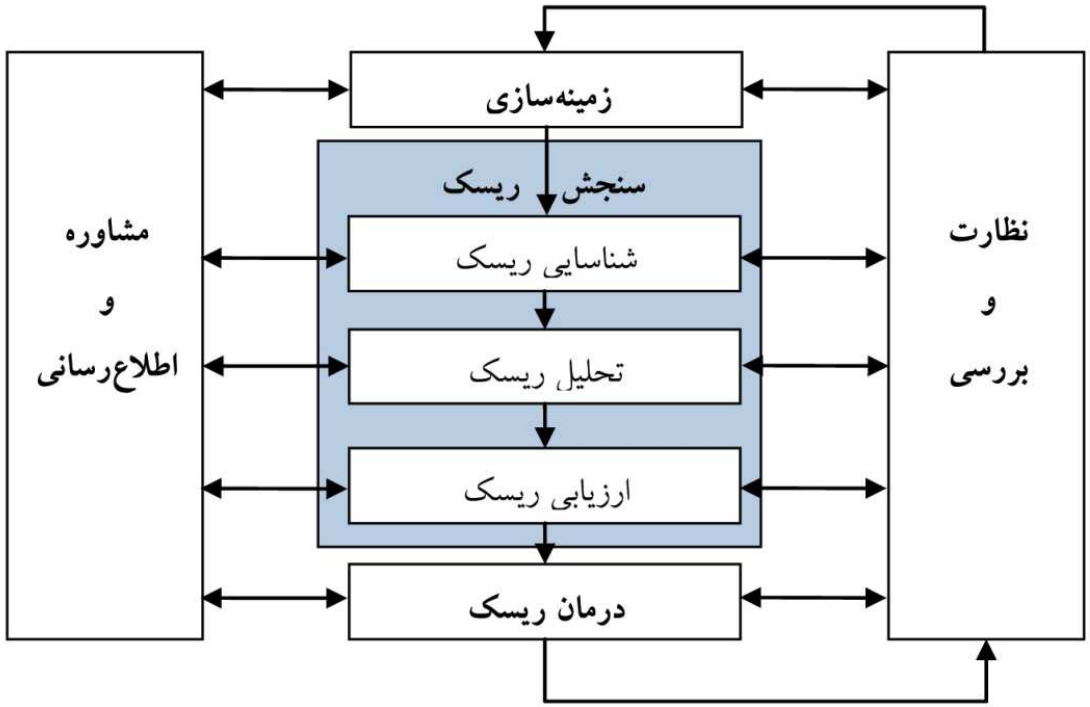
بر اساس نتایج حاصل از نظارت و بررسی ، سازمان باید در مورد اینکه چگونه می توان چهارچوب ، سیاست و برنامه مدیریت ریسک را بهبود بخشید ، تصمیم گیری کند.

این نتایج باید منجر به بهبود مدیریت ریسک و فرهنگ مدیریت ریسک ، در سازمان شود.

۵. فرآیند:

۱. کلیات :

فعالیت مدیریت ریسک باید : بخشی جداناپذیر از مدیریت ، گنجانده شده در فرهنگ و عمل و جهت دهی شده در راستای فرآیندها و اهداف سازمان باشد.



۵. فرآیند :

۲. اطلاع رسانی و مشاوره :

در مرحله نخست تهیه برنامه مشاوره و اطلاع رسانی انجام پذیرفته و در مرحله بعد مشاوره و اطلاع رسانی به گروه های ذینفع درونی و بیرونی انجام پذیرد.

مشاوره گروهی می تواند :

۱. به ایجاد زمینه درست کمک کند.
۲. اطمینان دهد که منافع گروه های ذینفع شناخته شده و مورد توجه قرار گیرد.
۳. حوزه های مختلف کارشناسی را برای تحلیل گرد هم آورد.
٤. برنامه های مقابله با ریسک را تایید و حمایت نماید.
۵. برنامه اطلاع رسانی درونی و بیرونی را تهیه نماید.

.
.
.

فرآیند مشاوره و اطلاع رسانی باید تبادل مفید ، دقیق و قابل فهم اطلاعات را با ملاحظه ابعاد محرمانه بودن ، صداقت و امانت داری تسهیل نماید.

۵. فرآیند :

۳. زمینه سازی :

الف) ایجاد زمینه بیرونی :

زمینه بیرونی همان محیط خارجی است که سازمان در آن به جستجوی رسیدن به اهداف خود می باشد.

زمینه بیرونی شامل موارد زیر است :

۱. محیط فرهنگی ، اجتماعی ، سیاسی ، قانونی ، مقرراتی ، مالی ، فنی ، اقتصادی ، طبیعی ، و رقابتی اعم از بین المللی ، ملی ، منطقه ای و محلی

۲. روندها و محرکه هایی که بر سازمان اثر می گذارند.

۳. روابط ، برداشتها و ارزشهای گروه های ذینفع بیرونی.

۵. فرآیند :

۳. زمینه سازی :

ب) ایجاد زمینه درونی :

زمینه درونی همان محیط درونی است که سازمان در آن به دنبال رسیدن به اهدافش می باشد.
فرآیند مدیریت ریسک باید با فرهنگ ، فرآیندها ، ساختار و استراتژی سازمان سازگار باشد.
زمینه درونی شامل کلیه پدیده های درون سازمانی است که بر مدیریت ریسک اثر می گذارد.

چرا ایجاد زمینه درونی در انجام فرآیند مدیریت ریسک باید صورت پذیرد ؟

۵. فرآیند :

٤. ایجاد زمینه فعالیت و محیط فرآیند مدیریت ریسک :

اهداف ، استراتژی ها ، حدود و ثغور و پارامترهای فعالیتهای سازمان ، یا آن بخشهایی از سازمان که در آنها فرآیند مدیریت ریسک اعمال می شود باید ایجاد شوند.

مدیریت ریسک باید با ملاحظه کامل و با توجه به منابع اقتصادی اختصاص داده شده برای اجرای مدیریت ریسک ، صورت پذیرد.

۵. تعریف معیارهای ریسک :

سازمان باید معیارهایی که برای ارزیابی اهمیت ریسک مورد استفاده قرار میگیرد را تعریف نماید.
معیارها باید منعکس کننده ارزشها ، اهداف و منابع سازمان باشد.

۵. فرآیند :

٤. سنجش ریسک :

سنجش ریسک فرآیند کلی **شناسایی** و **ارزیابی** ریسک است.

توجه : ISO-31010 در مورد تکنیک های سنجش ریسک راهنمایی می نماید.

سنجش ریسک شامل بخش های زیر است :

۱. شناسایی ریسک ۲. تحلیل ریسک ۳. ارزیابی ریسک

الف) شناسایی ریسک :

سازمان در این بخش باید **منبع ریسک** ، **نواحی تاثیرگذار** ، **حوادث و علل و پیامدهای بالقوه** آنها را شناسایی کند.

هدف این مرحله آن است که در آن فهرست جامعی از ریسکها بر اساس حوادثی که ممکن است ، دستیابی به اهدافش را ایجاد ، تقویت ، تشدید و یا با تاخیر مواجه سازند ، تهیه شود.

در این مرحله شناسایی **ریسکهایی که با فرصت همراه** نیستند ، نیز اهمیت دارد.

۵. فرآیند :

٤. سنجش ریسک :

ب) تحلیل ریسک :

تحلیل ریسک ، ایجاد شناخت از ریسک است.
تحلیل ریسک شامل داده هایی برای ارزیابی ریسک و تصمیم گیری در مورد اینکه آیا باید با ریسک مقابله شود یا نه و اینکه مناسبترین راه ها و روشهای مقابله و درمان ریسک کدامند ، می باشد.
تحلیل ریسک در برگیرنده ملاحظات مربوط به علل و منشاء ریسک ، پیامدهای مثبت و منفی آن و احتمال وقوع پیامدها می باشد.

ج) ارزیابی ریسک :

هدف از ارزیابی ریسک ، کمک به تصمیم گیری ، بر اساس خروجی های تحلیل ریسک در مورد اینکه با کدام ریسک ها باید مقابله شده و اولویت مقابله چگونه باشد ، میباشد.
ارزیابی ریسک ممکن است منجر به انتخاذ تصمیمی شود که بر اساس آن نیاز به مقابله با ریسک به هیچ صورت بجز حفظ کنترل های موجود، نباشد.
این تصمیم از بینش و معیارهای ارزیابی و سنجش ریسک سازمان ، متاثر است.

۵. فرآیند :

۵. مقابله و درمان ریسک :

کنترل ، مقابله و درمان ریسک ، شامل انتخاب یک و یا چند گزینه برای اصلاح ریسکها و اجرای گزینه های انتخابی می باشد.

گزینه های مقابله با ریسک شامل موارد زیر است :

الف) اجتناب از ریسک از طریق توقف ، عدم شروع فعالیتهایی که باعث بروز ریسک میشوند.
ب) قبول یا افزایش ریسک به منظور دستیابی به یک فرصت
ج) از بین بردن منشاء ریسک
د) تغییر احتمال وقوع ریسک
ه) تغییر پیامدها
و) تقسیم ریسک با یک گروه و یا گروه های دیگر (شامل قراردادها و تامین مالی ریسک و ...)
ز) حفظ و نگهداری آگاهانه ریسک.

۵. فرآیند :

۵. مقابله و درمان ریسک :

الف) انتخاب گزینه های مقابله و درمان ریسک :

انتخاب مناسب ترین گزینه مقابله با ریسک ، باید با در نظر گرفتن موارد زیر ، همراه باشد :

۱. مقایسه بین هزینه ها و منافع اقدامات
۲. ملاحظه الزامات قانونی و مقرراتی
۳. ملاحظه الزامات مسئولیت اجتماعی
٤. ملاحظه حفاظت از محیط طبیعی و محیط زیست.
۵. ملاحظه ارزشها و دیدگاه های گروه های ذینفع.

برنامه مقابله با ریسک باید به وضوح ، ترتیب و اولویت استفاده از روشهای مقابله با ریسکهایی که باید اجرا شوند را ارائه نماید.

یکی از ریسک های مهم می تواند ، شکست و یا ناکارائی شیوه مقابله با ریسک باشد.

روشهای مقابله با ریسک ممکن است ، منجر به ایجاد ریسک های ثانویه شود که باید مورد شناسایی قرار گرفته و مستند سازی شوند.

۵. فرآیند :

۵. مقابله و درمان ریسک :

ب) تهیه و اجرای برنامه های مقابله و درمان ریسک :

هدف برنامه های مقابله با درمان ریسک ، مستند سازی نحوه اجرای گزینه های انتخاب شده برای مقابله با ریسک ها می باشد.

اطلاعات ارائه شده در برنامه مقابله و درمان با ریسک شامل موارد زیر است :

۱.علل انتخاب گزینه های مقابله باریسک (شامل منافع مورد انتظار)
۲. کسانی که مسئول تصویب برنامه و کسانی که مسئول اجرا هستند.
۳. اقدامات پیشنهادی
٤. منابع مورد نیاز
۵. معیارهای سنجش عملکرد
٦.الزامات گزارش دهی و نظارت
۷. برنامه زمانبندی

۵. فرآیند :

٦. نظارت و بررسی :

نظارت و بررسی بخشی برنامه ریزی شده از فرآیند مدیریت ریسک بوده و شامل بررسی ها و مراقبتهای مرتب می باشد.
نظارت و بررسی می تواند بصورت دوره ای یا موردی باشد.

برخی از اهداف در این فرآیند عبارتند از :

۱. اطمینان از اینکه کنترلها هم از نظر طراحی و هم از نظر اجرا کارا و موثر اند.
۲. جمع آوری اطلاعات بیشتر برای تقویت سنجش ریسک
۳. تحلیل و یادگیری از حوادث ، تغییرات ، روندها ، شکستها و موفقیت ها
٤. شناسایی تغییرات در محیط بیرونی و درونی شامل تغییرات در معیارهای ریسک و خود ریسک که ممکن است ، نیازمند بازنگری در مقابله با ریسک و اولویت ها باشد.
۵. شناسایی ریسک نوظهور

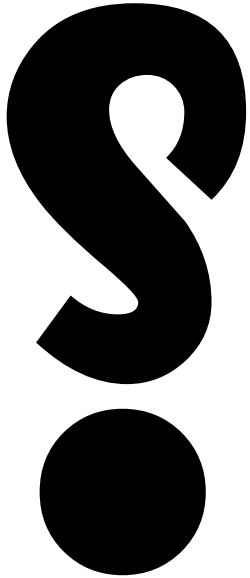
۵. فرآیند :

۷. ثبت و ضبط فرآیند مدیریت ریسک :

فعالیتهای مدیریت ریسک باید قابل ردیابی باشند. در فرآیند مدیریت ریسک ، رکوردها زیربنای بهبود در روشها ، ابزارها و فرآیند کلی را فراهم می آورد.

تصمیمات در مورد ایجاد رکوردها باید با ملاحظه موارد زیر صورت پذیرد :

۱. منافع استفاده مجدد از اطلاعات جمع آوری شده در فرآیند مدیریت.
۲. هزینه ها و تلاشهای مورد نیاز برای ایجاد رکوردها
۳. روشهای دسترسی ، سهولت بازیابی و ذخیره سازی رکوردها
٤. دوره نگهداری داده ها
۵. حساسیت اطلاعات و حدود دسترسی ها.



پایان