INSO
19476
1st.Edition
2015

جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران
Iranian National Standardization Organization

استاندارد ملی ایران
۱۹۴۷۶
چاپ اول
۱۳۹۳

استاندارد مدیریت ریسک- راهنمایی برای اجرای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵

Risk management guidelines for the implementation of INSO 13245

ICS:03.100.01

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

مؤسسهٔ استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک مادهٔ ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسهٔ استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد. نام موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب یکصد و پنجاه و دومین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۹۰/۶/۲۹ به سازمان ملی استاندارد ایران تغییر و طی نامه شماره ۲۰۶/۳۵۸۳۸ مورخ ۹۰/۷/۲۴ جهت اجرا ابلاغ شده است.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود وکوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانهٔ صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و وارد کنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیر دولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های فنی مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادها در کمیتهٔ ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند درکمیتهٔ ملی طرح و بررسی و درصورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شوند که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شمارهٔ ۵ تدوین و در کمیتهٔ ملی استاندارد مربوط که سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌دهد به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)[1]، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک(IEC)[2] و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی(OIML)[3] است و به عنوان تنها رابط[4] کمیسیون کدکس غذایی (CAC)[5] در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/ یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه-بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینهٔ مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (واسنجی) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد ایران این گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامهٔ تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی (واسنجی) وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization
2 - International Electrotechnical Commission
3- International Organization of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legale)
4 - Contact point
5 - Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«استاندارد مدیریت ریسک- راهنمایی برای اجرای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵»

رئیس	**سمت و/ یا نمایندگی**
نظری، مسعود (کارشناسی مدیریت)	شرکت صنایع هواپیماسازی ایران
دبیر	
تولائی، حمیدرضا (کارشناسی ارشد مدیریت)	شرکت آریا کیفیت پارس
اعضاء (اسامی به ترتیب حروف الفبا)	
احمدی، سعید (کارشناسی ارشد عمران سازه)	سازمان آتش‌نشانی استان اصفهان
پوری رحیم، حسین (کارشناسی ارشد متالورژی)	اداره کل استاندارد استان اصفهان
تاخیری، محسن (کارشناسی مهندسی صنایع)	شرکت برنا باطری
تراشنده، شادی (کارشناسی مهندسی صنایع)	شرکت آریا کیفیت پارس
جعفرپور، احسان (دانشجوی دکتری مهندسی صنایع)	شرکت آریا کیفیت پارس
جلالی، ایزد (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	شرکت آریا کیفیت پارس
جهانگیری، علی (کارشناسی مهندسی صنایع)	شرکت مهندسی صنعتی فهامه
زارعان، حامد (کارشناسی مهندسی مکانیک)	شرکت آروین کیفیت پارس
سعدونی، کمال (کارشناسی صنایع)	شرکت نفت سپاهان

صدر ارحامی، سعیده (کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی)	کارشناس استاندارد
عبدالهی، هدا (کارشناس ارشد مدیریت محیط‌زیست)	شرکت آریا کیفیت پارس
عبدالهی، امیر (کارشناسی مهندسی صنایع)	شرکت نوسازی کاران
عبدالهی، محمد (کارشناسی کامپیوتر)	دانشگاه صنعتی استان اصفهان
کریمی، راضیه (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	شرکت آریا کیفیت پارس
کلانی، ریحانه (کارشناسی محیط‌زیست)	شرکت لورچ
موسی پور، بهنام (کارشناسی ارشد محیط‌زیست)	کارشناس استاندارد
هراتیان، محمود (کارشناسی ارشد مدیریت)	گروه صنعتی پامچال
یاوری، علیرضا (کارشناسی شیمی)	سازمان آتش‌نشانی استان اصفهان

فهرست مندرجات

عنوان **صفحه**

پیش گفتار

استاندارد "استاندارد مدیریت ریسک- راهنمایی برای اجرای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵" که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط در شرکت آریا کیفیت پارس تهیه و تدوین شده است و در یکصد و شصت و چهارمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۶ مورد تصویب قرار گرفته است، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن‌ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، بایستی همواره از آخرین تجدید نظر استانداردهای ملی استفاده نمود.

منبع و مأخذی که برای تهیه این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

ISO/TR 31004:2013, Risk management – Principles and guidelines.

مقدمه

۱ کلیات

سازمان‌ها برای اداره نمودن تأثیر عدم قطعیت[۱] بر فعالیت‌هایشان روش‌های متفاوتی را به کار می‌برند، به عبارتی برای مدیریت ریسک، از طریق شناسایی و فهم و تحلیل ریسک در مواقع لزوم، نسبت به اداره نمودن تأثیر عدم قطعیت بر اهدافشان اقدام می‌نمایند.

این استاندارد برای استفاده سازمان‌ها برای ارتقای اثربخشی فعالیت‌های مدیریت ریسک آن‌ها با هم‌راستایی آن‌ها با استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ تهیه شده است. استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ یک رویکرد مدیریت ریسک عمومی که در تمام سازمان‌ها برای کمک در دستیابی به اهدافشان قابل کاربرد می‌باشد، ارائه می‌دهد.

این استاندارد برای استفاده توسط افرادی که در سازمان‌ها مبادرت به اتخاذ تصمیماتی می‌کنند که بر روی دستیابی به اهداف سازمانی اثر گذار است از جمله افرادی که در اداره نمودن سازمان و خدمات پشتیبانی (سازمان یا مشاوره مدیریت ریسک) و توصیه‌های مدیریت ریسک پاسخگو هستند، تهیه شده است. همچنین این استاندارد برای ذینفعان به موضوع ریسک و مدیریت آن شامل مدرسین، دانشجویان، قانون گذاران و تنظیم‌کنندگان ضوابط در نظر گرفته شده است.

این استاندارد به منظور مطالعه به همراه استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ تدوین شده و در انواع سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف قابل کاربرد است. مفاهیم و توصیفات اصلی که برای درک استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ کلیدی می‌باشند در پیوست **الف** شرح داده شده‌اند.

بند ۳ یک روش عمومی برای کمک به سازمان‌ها در استقرار تمهیدات مدیریت ریسک موجود برای هم راستایی با استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ در قالب یک روش طراحی شده و ساختارمند ارائه داده است. این بند همچنین برای سازگارسازی و تنظیمات پویا از تغییراتی که در محیط داخلی و بیرونی سازمان رخ می‌دهد، ارائه شده است.

پیوست‌های این استاندارد توصیه‌ها، مثال‌ها و توصیف‌هایی در رابطه با اجرای جنبه‌های انتخاب شده استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ در راستای کمک به مخاطبین منطبق با نیازها و خواسته‌های آن ها ارائه می‌نماید.

مثال‌های ارائه شده در این استاندارد ممکن است به طور مستقیم در شرایط یا سازمان‌های خاص قابل کاربرد باشد یا خیر و تنها برای اهداف گویا عنوان شده باشد.

۱-Uncertainty

۲ اصول و مفاهیم اساسی

واژه‌ها و مفاهیم خاص برای درک استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ و این استاندارد ضروری و زیربنایی می‌باشند و در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ سال ۱۳۸۹ بند ۲ و در پیوست **الف** شرح داده شده است.

استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ یازده اصل را برای مدیریت ریسک مؤثر در نظر گرفته است. نقش این اصول اطلاع‌رسانی و راهنمایی در خصوص تمامی جنبه‌های رویکردهای سازمان در مدیریت ریسک می‌باشد. اصول، ویژگی‌های مدیریت ریسک مؤثر را بیان می‌کنند. انعکاس این اصول در تمام جنبه‌های مدیریت توسط سازمان از اجرای ساده آن‌ها مهم‌تر می‌باشد. آن‌ها به عنوان شاخص‌هایی از عملکرد مدیریت ریسک و بالا بردن ارزش سازمان در مدیریت مؤثر ریسک به کار می‌روند. آن‌ها همچنین بر تمامی عوامل استقرار که در این استاندارد توضیح داده شده و مسائل فنی که در پیوست‌ها بیان شده است، تأثیر گذارند. توصیه‌های بیشتر در پیوست **ب** آمده است.

در این استاندارد اصطلاحات "مدیریت رده بالا[1]" و "هیئت نظارت[2]" هر دو به کار می‌روند: "مدیریت رده بالا" به فرد یا گروهی از افراد اطلاق می‌شود که سازمان را در بالاترین سطح کنترل و اداره می‌نمایند، در حالی که "هیئت نظارت" به فرد یا گروهی از افراد اشاره دارد که نظارت سازمان را بر عهده دارند، قوانین را وضع می‌کنند و از مدیران ارشد انتظار پاسخگویی دارند.

یادآوری- در بسیاری از سازمان‌ها، هیئت نظارت تحت عنوان هیئت‌مدیره[3]، هیئت‌امنا[4]، هیئت ناظر[5] نامیده می‌شوند.

---

[1] -Top management
[2] -Oversight body
[3] -Board of directors
[4]- Board of trustees
[5] -Supervisory board

استاندارد مدیریت ریسک- راهنمایی برای اجرای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی برای مدیریت ریسک مؤثر سازمان با اجرای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ می‌باشد. این استاندارد در برگیرنده موارد ذیل می‌باشد:

-یک رویکرد نظام‌مند برای سازمان‌ها به منظور تنظیم و استقرار تمهیدات مدیریت ریسک آن‌ها به نحوی که با استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ سازگاری داشته و متناسب با ویژگی‌های سازمان باشد؛

- توصیفی از مفاهیم اساسی استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵؛

- راهنمای جنبه‌های اصول و چارچوب مدیریت ریسک که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ بیان شده است.

این استاندارد می‌تواند توسط شرکت‌های خصوصی یا عمومی، تشکیلات سازمانی یا خصوصی، انجمن‌ها، گروه‌ها یا افراد به کار گرفته شود.

یادآوری- به منظور سهولت کار، به کلیه کاربران این استاندارد با واژه عمومی "سازمان" اشاره شده است.

این استاندارد خاص هیچ بخش یا صنعت، یا نوع ویژه‌ای از ریسک نیست و می‌تواند در تمامی فعالیت‌ها و تمامی بخش‌های سازمان به کار رود.

۲ مراجع الزامی

مدارک الزامی زیر حاوی مقرراتی است که در متن این استاندارد ملی ایران به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد ملی ایران محسوب می‌شود.

در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن مورد نظر این استاندارد ملی ایران نیست. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدید نظر و اصلاحیه‌های بعدی آن‌ها مورد نظر است.

استفاده از مراجع زیر برای این استاندارد الزامی است:

۱-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵، مدیریت ریسک- اصول و رهنمودها

۳ پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵

۳-۱ کلیات

این بند، راهنمایی برای سازمان‌ها در جهت هم راستاسازی رویکرد مدیریت ریسک سازمان و رویه‌های استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ در نگهداری این رویه‌ها با مبانی جاری می‌باشد.

این بند یک روش کلی مناسب برای اجرا به شکل طراحی شده توسط هر سازمانی صرف‌نظر از تمهیدات جاری مدیریت ریسک آن ارائه می‌نماید. این روش شامل موارد زیر می‌باشد:

- مقایسه رویه جاری با رویه‌ای که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ شرح داده شده است؛
- شناسایی مواردی که نیاز به تغییر، آماده‌سازی و اجرای یک طرح برای اجرا دارند؛
- نگهداری پایش و بازنگری مستمر برای تضمین بهبود جاری و مستمر.

این موارد سازمان را در درک شرایط جاری و جامعی از ریسک‌های آن توانمند ساخته و تضمین نماید که این ریسک‌ها با وضعیت، ضوابط و معیارهای ریسک سازمان انطباق داشته باشد.

صرف نظر از گرایش برای اجرای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵، انجام این کار به طور مورد انتظار سازمان را در اداره بهتر ریسک‌های خود و رسیدن به اهداف آن توانمند می‌سازد. تمامی سازمان‌ها تا حدی به اداره نمودن ریسک می‌پردازند. راهبرد[۱] برای اجرای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ بایستی در شناخت چگونگی اداره نمودن ریسک‌های سازمان راه گشا باشد.

فرایند پیاده‌سازی که در بند ۳-۲ توضیح داده شده، به سنجش تمهیدات موجود می‌پردازد و در صورت لزوم در راستای استاندارد ملی ۱۳۲۴۵ سازگار و اصلاح می‌شود.

استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ عناصر متعددی از چارچوب مدیریت ریسک را شناسایی می‌نماید. در نتیجه یکپارچه‌سازی عناصر این چارچوب با فرایندها، عملکردها و ساختار مدیریتی سازمانی[۲]، فواید زیادی بدست می‌آید که در نتیجه به اثربخشی، پیشرفت در تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی می‌باشد.

الف- چارچوب مدیریت ریسک بایستی با یکپارچه‌سازی عناصر آن با سیستم مدیریت سازمانی و تصمیم‌گیری درک شود، صرف نظر از این که سیستم رسمی باشد یا غیررسمی، فرایندهای مدیریت موجود می‌تواند با منبع استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ بهبود یابد.

ب- درک و مدیریت عدم قطعیت، بخشی جدایی ناپذیر در سیستم یا سیستم‌های مدیریتی است که یک روش عمومی برای سازمان ایجاد می‌نماید.

پ- فرایند پیاده سازی مدیریت ریسک می‌تواند متناسب با اندازه و الزامات سازمان سازگار شود.

۱-Strategy

۲-Organizations governance

ت- خط مشی مدیریت ریسک، چارچوب و فرایند (های) ساختار مدیریتی (برای مثال مدیریت و نظارت) می‌توانند با تمهیدات ساختار مدیریتی یکپارچه‌سازی شوند.
ث- گزارش دهی مدیریت ریسک با سایر گزارش دهی های مدیریتی یکپارچه می‌باشد.
ج اجرای مدیریت ریسک یک بخش جدایی ناپذیر از رویکرد کلی اجرایی می‌باشد.
چ- تعامل و ارتباط بین اغلب زمینه مجزای مدیریت ریسک یک سازمان (برای مثال مدیریت ریسک سرمایه‌گذاری، مدیریت ریسک مالی، مدیریت ریسک پروژه، مدیریت امنیت و ایمنی، مدیریت تداوم کسب و کار و مدیریت بیمه) می‌توانند با تمرکز بر ریسک در تنظیم و تحقق اهداف سازمانی، تضمین شده و بهبود یابند.
ح- ارتباط عدم قطعیت و ریسک بین تیم‌های مدیریتی و سطوح مدیریتی بهبود یافته است.
خ- بخش‌های فعالیت‌های مدیریت ریسک در سازمان بر دستیابی به اهداف سازمانی به عنوان یک هسته مرکزی تمرکز می‌نمایند. در این جا ممکن است منافع اجتماعی غیرمستقیمی وجود داشته باشد. برای مثال ذینفعان[1] برون سازمانی ممکن است نسبت به بهبود فعالیت مدیریت ریسک مربوطه، ترغیب شوند.
د- کنترل و برخوردها با ریسک می‌تواند به عنوان یک بخش جدایی‌ناپذیر از عملکردهای روزانه باشد.

۳-۲ چگونگی پیاده سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵

اگرچه دراستاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ نحوه مدیریت اثربخش ریسک شرح داده شده، ولی در مورد چگونگی یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک با فرایندهای مدیریت سازمان توضیحی داده نشده است. اگرچه سازمان‌ها متفاوت‌اند و ممکن است نقاط شروع متفاوتی نیز داشته باشند، اما یک رویکرد عام و روشمند در همه آن‌ها قابل کاربرد است.
سازمان بایستی تغییرات لازم را در چارچوب خود برای مدیریت ریسک در صورت نیاز قبل از طرح‌ریزی این امر موارد زیر را برای سازمان میسر می‌نماید:

- هم راستاسازی فعالیت‌های مدیریت ریسک با اصول مدیریت ریسک بیان شده در بند ۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵.
- بکار بردن فرایند مدیریت ریسک بیان شده در بند ۵ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵.
- برآورده ساختن مشخصه‌های[2] ارتقای مدیریت در بند الف-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵.
- همچنین در دستیابی به پیامدهای کلیدی در بند الف-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵.

---

[1]-Stakeholders
[2]-Attributes

این رویکرد همچنین در سازمان‌هایی که در حال حاضر با استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ سازگار هستند، اما بهبود مستمر فرایند و چارچوب پیشنهادی استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ در بندهای ۴-۶ و ۵-۶ را دنبال می‌کنند، قابل کاربرد است. تمام جنبه‌های استقرار می‌تواند با ترسیم تجربه سایر سازمان‌هایی که انواع مشابهی از ریسک را مدیریت می‌کنند یا فرایندهای مشابهی را دنبال می‌کند، کمک نمایند.

۳-۳ یکپارچه‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ با فرایند مدیریت سازمان

۳-۳-۱ کلیات

استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ یک چارچوب و یک فرایند عام برای مدیریت ریسک در تمام یا بخشی از سازمان یا هر نوع سازمانی را فراهم می‌نماید. این زیر بند راهنمایی برای یکپارچه‌سازی اجزا استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ با رویکرد مدیریت سازمان شامل فعالیت‌ها، فرایندها و عملکردهای آن ارائه می‌دهد. سازمان‌ها می‌توانند انتخاب کنند که استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ را با فرایندهای موجود یکپارچه‌سازی نمایند یا به طراحی و برقراری یک رویکرد جدید بر مبنای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ بپردازند. این زیر بند به شرح اجزا اصلی چارچوب و فرایند، اقدامات لازم برای یکپارچه‌سازی موفقیت‌آمیز این اجزا برای برآورده ساختن اهداف سازمانی می‌پردازد. راه‌هایی برای یکپارچه‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ در یک سازمان وجود دارد. انتخاب و ترتیب اجزا بایستی با نیازهای سازمان و ذینفعان سازگار شده باشد. در هنگام کاربرد این راهنما بایستی اطمینان حاصل شود که یکپارچه‌سازی، تمامی استراتژی‌های مدیریت کسب و کار را در بر می‌گیرد. این امر تلاش در جهت برآورده ساختن اهداف سازمان در خصوص حفاظت و ایجاد ارزش را می‌طلبد. این رویکرد همچنین نیاز به در نظر گرفتن فرهنگ‌سازمانی نظیر روش‌شناسی‌های[1] مدیریت تغییر و پروژه را دارد. این زیر بند به شرح اجزا اصلی چارچوب و فرایند و اقدامات لازم برای یکپارچه‌سازی موفقیت‌آمیز این عناصر برای برآورده ساختن اهداف سازمانی می‌پردازد. پیاده‌سازی استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ یک فرایند پیوسته پویا و مداوم می‌باشد. علاوه بر این، پیاده‌سازی چارچوب با فرایند مدیریت ریسک که در بند ۵ استاندارد ملی ۱۳۲۴۵ شرح داده شده، مرتبط می‌باشد. موفقیت هم به روش یکپارچه‌سازی ساختار و هم بهبود مستمر مدیریت ریسک در سازمان قابل اندازه‌گیری است.

یکپارچه‌سازی در یک فضای پویا اتفاق می‌افتد. سازمان بایستی تغییراتی را که در نتیجه فرایند پیاده‌سازی به وجود آمده و همچنین تغییرات فضای داخلی و بیرونی خود را مورد پایش قرار دهد. این امر ممکن است نیاز به تغییر در معیارهای ریسک را در برداشته باشد.

---

2 -Methodologies

۳-۳-۲ اختیار و تعهد

هر فعالیت مدیریت کسب و کار در نتیجه تجزیه و تحلیل منطقی و مراحل تحلیل فرایند منفعت و هزینه می‌باشد. این امر توسط تصمیم مدیریت رده بالا و هیئت نظارت دنبال می‌شود.

به طور معمول فرایند پیاده‌سازی شامل موارد زیر می‌باشد:

الف- به دست آوردن اختیار و تعهد در صورت لزوم؛

ب- تحلیل شکاف‌ها[1]؛

ج- سفارش سازی و هم اندازه سازی بر اساس نیازها، فرهنگ، ایجاد و حفظ ارزش سازمانی؛

د- ارزیابی ریسک مرتبط با روند استقرار؛

ه- توسعه یک طرح کسب و کار:

- تدوین اهداف، اولویت‌ها و واحدها؛

- اجرای مبنای کسب و کار، شامل هم‌راستایی با اهداف سازمانی؛

- تعیین دامنه، پاسخ‌گویی، چارچوب زمانی و منابع؛

و شناسایی فضای پیاده‌سازی، شامل ارتباطات با ذینفعان.

۳-۳-۳ طراحی چارچوب

۳-۳-۳-۱ رویکردهای موجود در مدیریت ریسک در یک سازمان بایستی از لحاظ فضا و فرهنگ، مورد ارزیابی قرار گیرد.

الف- هرگونه الزامات قانونی و نظارتی یا تعهد مشتری و گواهی نمودن که برگرفته از استانداردها و سیستم‌های مدیریتی باشد که مهم است سازمان اتخاذ نماید، مدنظر قرار گیرد. هدف از این مرحله یکسان‌سازی ساختار مدیریت و طرح اجرایی و همچنین هم راستایی با ساختار، سیستم فرهنگی و عمومی مدیریت سازمان می‌باشد.

ب- در نظر گرفتن فرایند به کار رفته در مدیریت ریسک‌ها و جنبه‌های ساختار مدیریت ریسک موجود که منجر به اعمال این فرایند می‌شود، از اهمیت به سزایی برخوردار است.

ج- معیار ریسک مناسب بایستی اجرا شود. معیار ریسک بایستی با اهداف سازمان سازگار بوده و با توصیف‌های ریسک مربوط به خود هم سو باشد. اگر اهداف تغییر نمایند، معیار ریسک نیز بایستی متناسب با آن تنظیم شود. برای مدیریت مؤثر ریسک لازم است معیار ریسک در جهت انعکاس اهداف و مشخصه‌های سازمان تدوین شود.

برای طراحی ساختار جدید، به طور خاص بایستی موارد زیر مورد ارزیابی قرار گیرند:

- اصول و توصیف‌های شرح داده شده در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵.

---

[1] - Gap analysis

- ارزیابی ساختار قبلی که کدام موارد بایستی در روند جاری با الزامات زیر بندهای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ مورد مقایسه قرار گیرند:
  - بند ۴-۳-۲ (خط‌مشی مدیریت ریسک)؛
  - بند ۴-۳-۳ (پاسخگویی)؛
  - بند ۴-۳-۴ (یکپارچه‌سازی با فرایندهای سازمانی)؛
  - بند ۴-۳-۵ (منابع)؛
  - بند ۴-۳-۶ و بند ۴-۳-۷ (ارتباطات درون و برون‌سازمانی و سازوکارهای گزارش دهی[۱])؛

این که در فرایند کدام عناصر با فرایندهای موجود در بند ۵ استاندارد ملی ۱۳۲۴۵ مورد مقایسه قرار می‌گیرد، بایستی ارزیابی شود. همچنین اصول اصلی که منطقی را برای فرایند با اصول تدوین شده در بند ۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ (برای مثال اگرچه این فرایند برای تصمیم‌گیری در تمام سطوح به کار می‌رود) ارائه می‌دهند؛

- ارزیابی این که آیا فرایند جاری، اطلاعات ریسک را که مورد نیاز تصمیم گیران برای تصمیمات کیفی است، برآورده سازی یا ارتقاء اهداف فراهم می‌نماید؛
- ارزیابی این که آیا روش‌های موجود برای مدیریت ریسک، ریسک‌های مرتبط و ریسک‌هایی که بخش ۳-۳-۳-۲ الزامات طراحی چارچوب بایستی شناسایی شوند.

بر اساس ارزیابی بیان شده در بخش ۳-۳-۳-۱، سازمان بایستی تصمیم بگیرد کدام‌یک از جنبه‌های رویکرد مدیریت ریسک جاری می‌باشد:
الف- می‌تواند برای استفاده در آینده تداوم یابد (به طور احتمالی در انواع تصمیم‌گیری‌های دیگر کاربرد دارد)؛
ب- نیاز به اصلاح یا ارتقاء دارند؛
ج- بیش از این ارزش تداوم نداشته و بایستی متوقف شود.
سازمان بایستی نحوه مدیریت ریسک را ایجاد، مدون و ابلاغ نماید. مقیاس و محتوای استانداردهای درون سازمانی، رهنمودها و مدل‌های مرتبط با مدیریت ریسک بایستی فرهنگ و فضای سازمان را انعکاس دهد.
این مستندات می‌توانند موارد ذیل را مشخص نمایند:
- ریسک‌ها با استفاده از رویکردهای منسجم در سرتاسر سازمان اداره می‌شوند؛

۱-Reporting mechanisms

- سطوح مختلفی از پاسخگویی در اداره ریسک وجود دارد؛
- شایستگی و وظایف کلیه افراد در رابطه با پاسخگویی مدیریت ریسک به طور شفاف تعریف‌شده‌اند؛
- ذینفعان درون و برون سازمانی به تناسب مشاوره و ارتباطات فراگیر دخیل هستند؛
- اطلاعات درباره ریسک‌ها و برونداد تمامی کاربردهای فرایند مدیریت ریسک با یک دسترسی مناسب توسط روشی مطمئن و اصولی ثبت شود.

اگر متعاقباً در سازمان و فضای آن تغییراتی به وجود آمد یا پایش و بازنگری مداوم، ضعف و ناکارآمدی را نشـان دهند، بایستی یک بازنگری دوره‌ای از الزامات، ابزارها و آموزش سازمانی و منابعی برای مدیریت ریسک ارائه شود.

۳-۳-۳-۳ برای رسیدن به موفقیت، پایش و بازنگری سنجش‌ها[۱] برای فاز پیاده‌سازی، دامنه، اهداف کلی، اهداف جزئی، منابع و شاخص‌ها بایستی تعریف شود.

۳-۳-۳-۴ ساز وکارهای گزارش دهی و ارتباطات درون و برون سازمانی بایستی برقرار شود.

۳-۳-۴ پیاده‌سازی مدیریت ریسک

برای اطمینان از این که تغییرات لازم به صورت منسجم[۲] اعمال می‌شود و منابع لازم تأمین و به کار برده می‌شوند، یک طرح تفصیلی اجرایی مورد نیاز است. این طرح بایستی توسط منابع لازم برای اجرا، پشتیبانی شود و این امر مستلزم تخصیص بودجه مشخص، ایجاد و توسعه است که بایستی جزئی از فرایند برنامه‌ریزی باشد.

طرح بایستی بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ بند ۵-۴ و هر نوع اقدام اجرایی برخورد با ریسک[۳] مورد ارزیابی قرار گیرد. پیشرفت طرح بایستی به مدیریت رده بالا و هیئت نظارت گزارش دهی شده و توسط آن‌ها مورد بررسی و ردیابی قرار گیرد که بایستی به صورت بازنگری‌های دوره‌ای ارائه شود.

بنابراین طرح بایستی شامل موارد ذیل باشد:

- جزئیات اقدامات ویژه، مراحل آن، مجریان و بازه زمانی تکمیل[۴]، به تفصیل بیان شودکه این موارد شامل اصلاح رهنمودها و استانداردهای داخلی، شرح و آموزش به منظور توانمندسازی و تنظیمات برای پاسخ‌گویی است؛

۱-Measures
2-coherent
3-Risk treatment
4- completion

- شناسایی هر گونه اقدامی که به عنوان قسمتی از اقدامات گسترده‌تر مرتبط با توسعه سازمانی پیاده‌سازی می‌شوند یا آن‌هایی که در غیر این صورت نیز مرتبط باشند (برای مثال ایجاد و توسعه مواد آموزشی و به‌کارگیری مدرسان)؛
- تعریف مسئولیت‌هایی برای پیاده‌سازی؛
- قرار دادن ساز وکاری برای گزارش دهی تکمیل، پیشرفت و مشکلات؛
- شناسایی و ثبت معیارهایی که موجب بازنگری طرح می‌شوند.

تکمیل پیاده‌سازی ممکن است زمان بر باشد و می‌تواند در چندین مرحله انجام شود. رویه معمول اولویت دادن به آن دسته از تغییراتی که بیشترین تأثیر را بر رسیدن به هدف نهایی دارند، بایستی اجرا شود. این پیاده‌سازی می‌تواند در مراحل مختلف ساختار و بلوغ سازمانی انجام گیرد. همچنین یکپارچه‌سازی پیاده‌سازی با سایر برنامه‌های تغییر، اثربخش تر می‌باشد.

۳-۳-۵ پایش و بازنگری

پیشرفت در طرح بایستی ردیابی، تحلیل و در یک بازه زمانی (ماهیانه، هر سه ماه یکبار غیره) به مدیریت رده بالا گزارش شود.

گزارش پیشرفت در طرح و سنجش عملکرد بایستی به طور دوره‌ای در یک فرایند بی‌طرفانه بررسی و اعتبارسنجی شود. بازنگری‌ها بایستی شامل بررسی چارچوب، فرایندها، خود ریسک‌ها و تغییرات محیط باشند.

نیاز است یک بازنگری دوره‌ای در رابطه با استراتژی پیاده‌سازی، سنجش پیشرفت و سازگاری با طرح مدیریت ریسک و انحراف از آن انجام شود. بازنگری‌ها ممکن است درصورتی که معیارهای بازنگری در طرح ایجاد شوند، انجام گیرد.

عملکرد بایستی از نظر اثربخشی تغییر مدیریت ریسک و همچنین بررسی دروس آموخته شده و فرصت‌های بهبود، مورد بررسی قرار گیرد.

مسائل و جنبه‌های بارز پایش بایستی به افرادی که پاسخگو هستند، گزارش شوند.

نتایج این مرحله به عنوان بازخوردی برای فضا و سایر کارکردها خواهد بود، به این ترتیب ریسک‌های جدیدی می‌تواند شناسایی شده، تغییرات در ریسک‌های موجود کشف و وضعیت اجرای چارچوب برای پیشرفت ثبت شود (به بندهای ۴-۶ و ۵-۷ استاندارد ملی ۱۳۲۴۵ رجوع شود).

۳-۴ بهبود مستمر

چارچوب مدیریت ریسک و فرایند مدیریت ریسک، هر دو بایستی به منظور ارزیابی مناسب بودن طرح و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان در صورت اجرا، مورد بررسی قرار گیرد. اگر نتایج پایش و بازنگری نشان دهد که پیشرفت حاصل شده، بایستی این نتایج در اسرع وقت پیاده‌سازی شوند.

برای سازمان‌هایی که استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ در آن‌ها استقرار یافته است بایستی به یک آگاهی و درک ثابت برای فرصت‌های بهبود برسند. مراحل مشابه که برای فرایند اجرای استاندارد به کار می‌روند، برای بررسی‌های دوره‌ای انحراف از فرایند، مفید می‌باشند.

عوامل متعددی برای بهبود مستمر وجود دارند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- پایش و بررسی روزمره[1] چارچوب مدیریت ریسک و فرایند مدیریت ریسک به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود؛
- در دسترس قرار گرفتن دانش جدید؛
- تغییر اساسی در فضای درون و برون سازمان.

[1] routin

پیوست الف
(اطلاعاتی)
اصول و مفاهیم اساسی

الف-۱ کلیات

این پیوست، واژه‌ها و مفاهیم مشخصی (برای مثال ریسک) که مورد استفاده روزمره قرار می‌گیرند و معانی گوناگونی دارند، اما در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ و این استاندارد معنی خاص و واحدی دارند را شرح می‌دهد.

در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ ریسک تحت عنوان "تأثیر عدم قطعیت بر دستیابی به اهداف" مشخص شده است.

یادآوری- شایان ذکر است که خوانندگان این استاندارد بایستی با مفاهیم و واژه‌های این بخش آشنا باشند.

الف-۲ ریسک و اهداف

سازمان‌ها از هر نوعی که باشند با عوامل درون و برون سازمانی مواجه می‌شوند که موجب یک عدم قطعیت در دستیابی یا عدم دستیابی و خروج از اهداف می‌شود. تأثیری که این عدم قطعیت بر اهداف سازمان دارد، ریسک می‌باشد. این اهداف اشاره به استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ دارند و این استاندارد حاوی نتایجی است که سازمان به دنبال آن می‌باشد. به طور معمول این بالاترین بیان از قصد و هدف و بازتاب اهداف صریح و ضمنی، ارزش‌ها و ضروریات شامل تعهدات اجتماعی و الزامات قانونی و نظارتی می‌باشد. به طور کلی، اگر اهداف در قالب واژه‌های قابل سنجش بیان شوند، مدیریت ریسک تسهیل می‌شود. اغلب اهداف به صورت چندگانه می‌باشند، همچنین ناسازگاری بین اهداف می‌تواند منبعی برای ریسک باشد.

راست نمایی[۱] در ثبت وقایع، تنها به شباهت کلی دو واقعه مشابه اطلاق نمی‌شود، بلکه تجربه عواقب و پیامدهایی است که از آن ناشی شده و همچنین بزرگی و اهمیت این پیامدها به صورت مثبت و منفی آن است. به نوعی همیشه یک سری احتمالات ممکن، وجود دارد که از یک واقعه نتیجه می‌شود و هر کدام از آن‌ها ممکن است ویژگی‌های خاص خود را داشته باشد. احتمال لزوماً این نیست که یک رویداد رخ داده باشد، بلکه به طور کلی، احتمال تجربه‌ای از پیامدهایی است که رویدادها و پیامد اهمیت در هر یک از سطوح مثبت و منفی می‌باشد. به طور معمول طیف وسیعی از پیامدهای ممکن، وجود دارند که از یک رویداد نتیجه می‌شوند و هر کدام احتمال خاص خود را دارد. سطح ریسک به صورت احتمال وقوع پیامدهای خاص بیان می‌شود (برای مثال اندازه). پیامدها به طور مستقیم به اهداف مرتبط می‌شوند و این اهداف در صورت وقوع یا عدم وقوع برخی موارد محقق می‌شوند.

۱-Likelihood

ریسک تأثیر عدم قطعیت بر اهداف، بدون توجه به دامنه و شرایط می‌باشد، بنابراین رویداد یا خطر (هر نوع منبع ریسک دیگر) نبایستی تحت عنوان ریسک تلقی شوند. ریسک بایستی به عنوان تلفیقی از احتمال یک رویداد (خطر یا منبع ریسک) و عواقب آن تعریف شود. این که ریسک می‌تواند پیامدهای مثبت و منفی داشته باشد به عنوان یک مفهوم حیاتی و اصلی بایستی توسط مدیریت درک شود. ریسک می‌تواند برای سازمان هم به عنوان یک فرصت و هم به عنوان تهدید باشد.وقتی تصمیمات اتخاذ می‌شوند، ریسک به وجود آمده یا تغییر می‌یابد. ریسک به طور تقریبی همیشه وجود دارد، به دلیل این که به طور تقریبی همیشه نوعی عدم قطعیت در تصمیمات و تصمیم‌گیری وجود دارد. افرادی که در قبال تحقق اهداف پاسخگو هستند، بایستی بدانند که ریسک جزء جدایی‌ناپذیری از فعالیت‌های سازمان است که به طور معمول در نتیجه اتخاذ تصمیمات، به وجود آمده یا تغییر می‌یابد. ریسک‌های مرتبط با یک تصمیم بایستی در هنگام اتخاذ آن تصمیم شناسایی شوند، بنابراین ریسک‌پذیری یک مسئله هدفمند است. استفاده از فرایند مدیریت ریسک که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ شرح داده شده، این را ممکن می‌سازد.

الف-۳ عدم قطعیت

وقتی که اهداف سازمانی با عدم قطعیت همراه باشد، باعث ایجاد ریسک در فضای درون و برون‌سازمانی عملیات می‌شود. عدم اطمینان در نتیجه عوامل زیر به وجود می‌آید:

- نتیجه عوامل جامعه شناسی، روانشناسی و فرهنگی مرتبط با رفتار افراد است؛
- توسط فرایندهای طبیعی که با تغییرات ذاتی (برای مثال در آب و هوا)، باعث تنوع بین مشاهدات در جوامع می‌شود، به وجود می‌آید؛
- توسط اطلاعات ناقص و نادرست برای مثال در نتیجه داده‌های مفقود شده، بد تفسیر شده، غیر قابل اطمینان، متناقض و غیرقابل دسترس ایجاد می‌شود؛
- تغییرات در طول زمان برای مثال در نتیجه رقابت، روندها و گرایش‌ها، اطلاعات جدید، تغییرات در عوامل اساسی؛
- درک غیرقطعی و با تردید که ممکن است در بخش‌های مختلف سازمان و ذینفعان آن متفاوت باشد، به وجود آید.

الف-۴ کنترل و برخورد با ریسک

کنترل‌ها، معیارهایی هستند که برای اصلاح ریسک‌ها در سازمان اجرا می‌شوند که دستیابی به اهداف سازمانی را ممکن می‌سازد. کنترل‌ها می‌توانند با تغییر منابع عدم قطعیت (برای مثال با افزایش یا کاهش احتمال وقوع یک رخداد) یا با تغییر میزان پیامدهایی که ممکن است رخ دهد، ریسک‌ها را اصلاح نموده و تغییر دهند.

برخورد با ریسک همان طور که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ شرح داده شد، فرایندی است که برای تغییر یا ایجاد کنترل‌ها در نظر گرفته شده و شامل کنترل و مهار ریسک می‌باشد.

الف-۵ چارچوب مدیریت ریسک

چارچوب مدیریت ریسک به تمهیدات درون سیستم سازمانی مرتبط با مدیریت که ریسک را اداره می‌نمایند اشاره دارد (برای مثال رویه‌ها، فرایندها، سیستم‌ها، منابع و فرهنگ). مشخصات چارچوب و میزان یکپارچگی آن با سیستم سازمانی مدیریت، در نهایت اثربخشی مدیریت ریسک را تعیین می‌نمایند.چارچوب، شامل اظهارات مدیریت رده بالا در زمینه اهداف و مقاصد سازمانی مرتبط با مدیریت ریسک (در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ تحت عنوان اختیار و تعهد شرح داده شده) و ظرفیت لازم (منابع و توانمندی‌ها) برای دستیابی به این مقاصد می‌باشد. این توانمندی به عنوان یک سیستم یا نهاد مستقل وجود ندارد. این توانمندی شامل عوامل متعددی می‌شود که در فرایند کلی مدیریت سازمان یکپارچه‌سازی شده است. همچنین می‌تواند از نظر کار مدیریت ریسک (برای مثال یک سیستم اطلاعاتی تخصصی) منحصر به فرد، یا جنبه‌های سیستم سازمان برای مدیریت باشد (برای مثال رویه‌های منابع انسانی سازمان).

الف- ۶ معیار ریسک

معیار ریسک شامل پارامترهایی است که توسط سازمان و به تشخیص آن، برای بیان ریسک و تصمیم‌گیری در رابطه با شدت ریسک تعیین می‌شوند. این تصمیمات، منجر به ارزیابی ریسک و انتخاب نوع برخورد با ریسک می‌شوند.

الف-۷ مدیریت[1]، مدیریت ریسک[2] و اداره ریسک[3]

مدیریت، شامل فعالیت‌های هماهنگی است که سازمان را برای دنبال نمودن اهداف آن، اداره و کنترل می‌نماید.

---

[1] -Management

[2]- Risk management

[3]- Risk managing

مدیریت ریسک، یک جزء جدایی‌ناپذیر از مدیریت است که شامل فعالیت‌های هماهنگی است که مرتبط با تأثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمانی می‌باشد. از این رو برای اثربخشی، بسیار مهم است که مدیریت ریسک به طور کامل با سیستم و فرایندهای مدیریت یکپارچه شود.

در این استاندارد همانند استاندارد ملی ۱۳۲۴۵، عبارت "مدیریت ریسک" به معماری‌هایی (اصول، چارچوب و فرایند) که سازمان برای اثربخشی اداره ریسک به کار می‌برد و عبارت "اداره نمودن ریسک" به کاربرد این معماری در ریسک‌ها، فعالیت‌ها و تصمیمات خاص اطلاق می‌شود.

پیوست ب
(اطلاعاتی)
کاربرد اصول استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵

ب-۱ کلیات

از آن جایی که تمام سازمان‌ها تا حدودی ریسک را اداره می‌نمایند، استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ یازده اصل را که نیاز به تأیید برای اثربخشی مدیریت ریسک دارند، تعیین نموده است. این اصول که راهنمایی برای موارد ذیل فراهم می‌نمایند عبارتند از:

الف- منطقی برای مدیریت نمودن اثربخش ریسک (برای مثال مدیریت ریسک، ارزش را ایجاد و حفظ می‌نماید).

ب- مشخصات مدیریت ریسک که باعث اثربخشی آن می‌شود، برای مثال اصولی که تعیین می‌کنند، مدیریت ریسک یک جزء جدایی ناپذیر از کلیه فرایندهای سازمانی است.

در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ هر کدام از اصول، با یک عنوان چند کلمه‌ای خلاصه شده‌اند که توسط متنی حاوی توضیحات و جزئیات، پشتیبانی می‌شوند.

تمامی این یازده اصل بایستی هنگام طراحی اهداف مدیریت ریسک سازمان در نظر گرفته شوند، همچنین اهمیت هر کدام از اصول بر اساس بخشی از چارچوب با در نظر گرفتن کاربرد ویژه آن‌ها و سازگاری با آن تفاوت می‌کند.

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این اصول، اثربخشی و کارایی مدیریت ریسک را در سازمان تعیین می‌نماید. تمامی این یازده اصل بایستی همیشه در نظر گرفته شوند، حتی اگر اهمیت برخی از این اصول بر اساس بخشی از چارچوب درنظرگرفته شده متفاوت باشد.

اگرچه این اصول به طور خلاصه بیان‌شده‌اند، اما نیاز است مفاهیم هر کدام به منظور تأثیر گرفتن از آن‌ها بر اساس یک مبنای مداوم درک شود.

بعد از آن، نتایج این نوع تجزیه و تحلیل بایستی در طراحی یا پیشرفت و ارتقاء چارچوب، بازتاب داشته باشد (برای مثال تفویض مسئولیت، ارائه آموزش، ارتباط با ذینفعان و طراحی پایش مداوم و بازنگری پیاده‌سازی مدیریت ریسک).

این پیوست، راهنمایی برای نحوه به کاربردن هر کدام از این اصول ارائه می‌نماید و همچنین برای برخی از اصول جداول راهنمای تمرینی نیز ارائه شده است.

ب-۲ اصول

ب-۲-۱ مدیریت ریسک ارزش را ایجاد و حفظ می‌نماید.

ب-۲-۱-۱ اصل

الف- مدیریت ریسک ارزش را ایجاد و حفظ می‌نماید.

مدیریت ریسک در دستیابی قابل اثبات اهداف و بهبود عملکرد برای مثال در بهداشت و ایمنی انسان، امنیت، انطباق قانونی و نظارتی، پذیرش عمومی، حفاظت محیطی، کیفیت محصول، مدیریت پروژه، کارایی در بهره‌برداری‌ها، ساختار مدیریتی و اعتبار، مشارکت می‌نماید.

ب-۲-۱-۲ چگونگی کاربرد این اصل

این اصل، هدف مدیریت ریسک در ایجاد و حفظ ارزش با کمک به سازمان در دستیابی به اهدافش را بیان می‌نماید. این امر با کمک به سازمان در شناسایی و مقابله با عوامل درون و برون سازمانی که عدم قطعیت مرتبط با اهداف سازمانی را بالا می‌برد، تحقق می‌یابد. ارتباط بین اثربخشی مدیریت ریسک و نقش آن در موفقیت سازمان، بایستی به وضوح نشان داده شده و ابلاغ شود. این اصل، روشن می‌نماید که ریسک نبایستی تنها به خاطر خود بلکه بایستی به دلیل دستیابی به اهداف و افزایش عملکرد اداره شود.

برخی ویژگی‌ها و ارزش‌ها به راحتی به طور مستقیم (به عنوان مثال به صورت پولی) قابل سنجش نیستند، اما نقش مهمی در اجرا، اعتبار و تأیید قانونی دارند. ارزش‌های انسانی، اجتماعی و محیطی در اداره امنیت، ایمنی و تأیید ریسک‌های مرتبط و نیز موارد مرتبط با دارایی‌های غیر عینی نقش مهمی دارند، بنابراین ایجاد ارزش بایستی بیشتر به صورت تعاریف کیفی تا مقادیر کمی بیان شود.

ب-۲-۲ مدیریت ریسک به عنوان یک بخش جدایی‌ناپذیر از فرایندهای سازمانی

ب-۲-۲-۱ اصل

ب- مدیریت ریسک به عنوان یک بخش جدایی‌ناپذیر از فرایندهای سازمانی

مدیریت ریسک یک فعالیت مستقل و مجزا از فعالیت‌ها و فرایندهای اصلی سازمان نیست. مدیریت ریسک قسمتی از مسئولیت‌های مدیریت و یک بخش جدایی‌ناپذیر از تمام فرایندهای سازمانی است، از جمله طرح‌ریزی راهبردی وکل فرایندهای مدیریت پروژه و مدیریت تغییر.

ب-۲-۲-۲ چگونگی کاربرد اصل

فعالیت‌های یک سازمان شامل تصمیماتی که اتخاذ می‌نماید، باعث ایجاد و بالا رفتن ریسک می‌شود. تغییرات در فضای برون سازمانی (خارج از کنترل و تأثیر سازمان) نیز باعث ایجاد ریسک‌های جدید می‌شود. تمام فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان در فضای درون و برون سازمانی که در آن عدم قطعیت وجود دارد اتفاق می‌افتد. این امر، موارد زیر را به دنبال دارد:

الف- چارچوب اداره ریسک بایستی با یکپارچه‌سازی عناصر آن با سیستم کلی سازمان و فرایند تصمیم‌گیری، صرف نظر از رسمی بودن یا نبودن سیستم درک شود و فرایند مدیریت موجود با مراجعه به استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ می‌تواند بهبود یابد؛

ب- فرایند اداره ریسک بایستی یک بخش جدایی ناپذیر از فعالیت‌هایی باشد که سبب ایجاد ریسک می‌شوند؛ از سوی دیگر، سازمان نیازهای خود به اصلاح تصمیمات، بعد از این که ریسک‌های مربوطه متعاقباً شناسایی شدند را در می‌یابد؛

ج- اگر یک سیستم مدیریت رسمی وجود نداشته باشد، چارچوب مدیریت ریسک می‌تواند این هدف را ارائه نماید.

اگر سیستم مدیریت ریسک با سایر فعالیت‌های مدیریتی یکپارچه نشود، به عنوان یک کار اضافی منظور خواهد شد یا به عنوان یک روند اداری که ارزشی ایجاد نمی‌کند، در نظر گرفته می‌شود.

دو مورد از مهم‌ترین روش‌ها در کاربرد اصول عبارتند از:

- در ایجاد و توسعه چارچوب مدیریت ریسک (شامل نگهداری و بهبود)؛
- در کاربرد فرایند مدیریت ریسک در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های مرتبط.

روش بیان مقاصد سازمانی (اختیار و تعهد) درباره مدیریت ریسک بایستی مشابه روش بیان آن در سایر مفاد باشد (به پیوست **ج** مراجعه شود). هر جا امکان دارد، سایر عناصر چارچوب مدیریت ریسک بایستی در عناصر سیستم‌های مدیریت موجود، استقرار یابند (توصیه‌های بیشتر در پیوست **د** و استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ آمده است).

تیم‌های ممیزی، همچنین می‌توانند با پرسش درباره این که مدیریت چگونه به یک تصمیم می‌رسد و بررسی این که چطور به طور مناسب در فرایند مدیریت ریسک اجرا می‌شود، نقش مهمی داشته باشند.

ب-۲-۳ مدیریت ریسک بخشی از تصمیم‌گیری است.

ب-۲-۳-۱ اصل

ج- مدیریت ریسک بخشی از تصمیم‌گیری است.
مدیریت ریسک به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند انتخاب‌های آگاهانه‌ای داشته باشند، اقدامات را اولویت‌بندی نمایند و بین راه کارهای مختلف تمایز قائل شوند.

ب-۲-۳-۲ چگونگی کاربرد این اصل

این اصل اظهار می‌دارد که مدیریت ریسک، ساختاری برای تصمیم‌گیری آگاهانه فراهم می‌نماید. مدیریت ریسک، بایستی با فعالیت‌هایی که دستیابی به اهداف سازمانی و تصمیم‌گیری را پشتیبانی می‌کنند یکپارچه شود. فرایند تصمیم‌گیری بایستی به طور مداوم مورد ارزیابی قرار گیرد و جایی که لازم است برخورد با ریسک صورت گیـرد. اتخاذ یا عدم اتخاذ تصمیمات بر روی ریسک تأثیرگذار است و درک ریسک‌های مرتبط با هر دو موقعیت (اتخاذ یا عدم اتخاذ تصمیم)، از اهمیت به سزایی برخوردار است.

مدیریت ریسک بایستی به عنوان بخشی از تصمیم، اجرا شود و در هنگام اتخاذ تصمیم (برای مثال کنش گرایانه) و نه پس از تصمیم‌گیری (برای مثال منفعلانه) به صورت زیر اجرا شود:

- تصمیمات در زمینه مسائل استراتژیک، بایستی با در نظر گرفتن عدم قطعیت مرتبط با تغییرات در عوامل محیطی و همچنین تغییرات در منابع سازمانی اتخاذ شود؛
- فرایند نوآوری نه تنها بایستی عدم قطعیت که تعیین کننده موفقیت تغییرات می‌باشد را در نظر گیرد، بلکه بایستی ریسک‌های مرتبط با عوامل محیطی، انسانی، اجتماعی، امنیتی، نوآوری و برخورد منطبق با الزامات قانونی را مد نظر قرار دهد (برای مثال ایجاد امنیت)؛
- طرح‌هایی برای سرمایه گذاری های بزرگ بایستی مرحله مهم تصمیم‌گیری که ریسک در آن ایجاد می‌شود را تعیین می‌نماید.

خط‌مشی سازمان در رابطه با مدیریت ریسک و نحوه ارتباطات آن، بایستی اصول مورد نظر را منعکس نماید.

سایر بخش‌های ساختار، بایستی در نحوه اتخاذ تصمیم و اجرای اثربخش و باثبات فرایند در کل فرآیند تصمیم گیری (برای مثال مدیریت پروژه، ارزیابی سرمایه‌گذاری و فراهم آوری)، مدنظر قرار گیرند.

افراد مسئول در رابطـه بـا تصـمیم‌گیـری در سـازمان، بایسـتی خـط‌مشـی مـدیریت ریسـک را درک نماینـد و به طور ویژه بایستی برای اجرای فرایند مدیریت ریسک در تصمیم‌گیری ذینفع باشند. این امر مستلزم تخصـیص پاسخگویی‌ها (که توسط بازنگری عملکرد و آموزش مهارت‌ها پشتیبانی می‌شود)، می‌باشد.

تمرین عملی

در راستای تأثیرپذیری طرح، پرسش‌های زیر بایستی از ابتدا به دقت در نظر گرفته شود:

- چگونه این کمک، ارزش را ایجاد و حفظ می‌نماید؟ (اصل الف)
- در کجای سازمان و چگونه تصمیمات اتخاذ می‌شوند؟
- چه کسی در تصمیم‌گیری دخیل است؟
- افراد تصمیم‌گیرنده که مدیریت ریسک جزئی از تصمیم‌گیری آن‌هاست به چه دانش و مهارتی نیاز دارند؟
- تصمیم گیرندگان چگونه مهارت و دانش مورد نیاز خود را به دست می‌آورند؟

- برای کارکنان فعلی چه پشتیبانی و هدایتی مورد نیاز است؟
- کارکنان بعدی چگونه با این روش تصمیم‌گیری آشنا می‌شوند؟
- ذینفعان برون سازمانی چگونه تحت تأثیر قرار می‌گیرند؟
- کدام فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان نیاز به تغییر دارند؟
- پیشرفت در کاربرد این طرح، چگونه پایش می‌شود؟

ب-۲-۴ مدیریت ریسک به صراحت به عدم قطعیت می‌پردازد

ب-۲-۴-۱ اصل

د- مدیریت ریسک تصریحاً به عدم قطعیت می‌پردازد.

مدیریت ریسک تصریحاً عدم قطعیت، ماهیت این عدم قطعیت و نحوه پرداختن به آن را در نظر می‌گیرد.

ب-۲-۴-۲ نحوه کاربرد اصل

مسئله‌ای که باعث می‌شود مدیریت ریسک در میان سایر انواع مدیریت قابل توجه باشد، این است که به طور ویژه تأثیر عدم قطعیت بر اهداف را مشخص می‌نماید. اگر ماهیت و منبع عدم قطعیت شناسایی شود، ریسک می‌تواند به تنهایی مورد ارزیابی قرار گیرد یا به طور موفقیت‌آمیز با آن برخورد شود.

انواع عدم قطعیت مستلزم درک و توجه می‌باشد، نه بیش از حد برآورد نمودن و کم برآورد نمودن آن.

تمرکز بر روی عدم قطعیت، همچنین هنگام انتخاب برخورد با ریسک و درک تأثیر و قابل اطمینان بودن کنترل‌ها از اهمیت به سزایی برخوردار است. به طور مشابه عدم قطعیت‌هایی مرتبط با پشتیبانی مراحل فرایند مدیریت ریسک برای مثال چه اطلاعات به هنگام مشاوره و ارتباطات به طور موفقیت‌آمیز به ذینفعان انتقال داده شده باشد، یا آیا فواصل زمانی انتخابی برای فرآیندهای پایش به منظور کشف تغییر کافی است.

افراد مرتبط با اداره ریسک بایستی از اهمیت عدم قطعیت، انواع و منابع آن درک درستی داشته باشند. تعداد و انواع روش‌های ارزیابی ریسک برای نشان دادن عدم قطعیت، بایستی مرتبط و متناسب با اهمیت تصمیم باشند: روش‌های چندگانه ممکن است معتبرتر باشند.

سابقه به هنگام ثبت فرایند مدیریت ریسک مورد تأیید قرار می‌گیرد (مطابق بخش ۵-۷ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵). به طور کلی، فرضیات میزانی از عدم قطعیت را مثل هر عدم قطعیت واضحی که در مراحل مختلف فرایند وجود دارد، منعکس می‌نماید.

وقتی ریسک مورد ارزیابی قرار گرفت، در نظر گرفتن عدم قطعیت مرتبط با برآورد نرخ احتمال و نتیجه، از اهمیت به سزایی برخوردار است.

هنگام تجزیه و تحلیل ریسک و پیشنهاد مقابله با ریسک، حساسیت مطالعات بایستی برای درک تأثیر واقعی آن عدم قطعیت‌ها به کار رود.

جدول تمرینی

- تصمیم‌گیرندگان بایستی به طور دائمی این پرسش را مطرح سازند که " فرضیات در اینجا چه هستند"؟ و "عدم قطعیت‌های مرتبط با فرضیات کدامند؟". نیاز نیست این رویکرد محدود به ارزیابی ریسک رسمی شود، برای مثال می‌تواند تمامی پیش‌بینی‌ها را در بر گیرد.
- هنگام در نظر گرفتن محیط درون و برون سازمانی به عنوان بخشی از فضای استقرار، هر قسمت احتمال دارد با نوسانات بالا که بایستی یادداشت شوند، مرتبط باشد. این یک منبع عدم قطعیت است و همچنین نحوه پایش و بازنگری فضا بر یک مبنای مداوم را نشان می‌دهد.
- اگر عدم قطعیت نشان دهد یک ارزش ویژه تنها برای بودن در یک محدوده مشخص شناخته می‌شود، این محدوده بایستی ابلاغ شود.

ب-۲-۵ مدیریت ریسک روشمند، ساختاریافته و به هنگام است.

ب-۲-۵-۱ اصل

ه- مدیریت ریسک روشمند، ساختاریافته و به هنگام است.

رویکردی روشمند، به هنگام و ساختار یافته برای مدیریت ریسک که به کارایی و نتایج پایدار، قابل مقایسه و قابل اطمینان کمک می‌نماید.

ب-۲-۵-۲ نحوه کاربرد اصل

یک رویکرد سازگار برای اداره ریسک در هنگام اتخاذ تصمیم، باعث ایجاد اثربخشی در یک سازمان می‌شود و نتایجی حاصل می‌شود که باعث اعتماد سازی می‌شود. این امر مستلزم رویه‌های سازمانی می‌باشد که ریسک‌های مرتبط با تمام تصمیمات را در نظر گرفته و معیار ریسک ثابت مرتبط با اهداف سازمانی، عمق و سطح فعالیت‌ها را به کار می‌برند.یک رویکرد به هنگام بر این مطلب دلالت دارد که فرایند مدیریت ریسک در نقطه بهینه در فرایند تصمیم‌گیری قرار دارد. در بخش‌ها، این امر به طراحی چارچوبی که این اصل به کار می‌برد، بستگی دارد. اگر رسیدگی به ریسک خیلی زود یا خیلی دیر صورت گیرد، فرصت‌ها ممکن است از دست روند یا هزینه‌های تجدیدنظر تصمیمات، قابل توجه خواهد بود. اثرات زمان، بایستی ارزیابی شود و برای تعیین تأثیرگذارترین رویکرد درک شود. یک رویکرد ساختاریافته، کاربرد فرایند مدیریت ریسک به نحوی که در بند ۵ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ توضیح داده شده، شامل ایجاد آمادگی‌های متناسب با این فعالیت‌ها می‌باشد. روش‌ها بایستی بسته به نیازها سازگار باشد (با یک رویکرد از بالا به پایین یا از پایین به بالا برای نشان دادن سطح متناسب مدیریت باشد).

ب-۲-۶ مدیریت ریسک بر اساس بهترین اطلاعات موجود قرار دارد

ب-۲-۶-۱ اصل

و- مدیریت ریسک بر اساس بهترین اطلاعات موجود قرار دارد.

درونداد‌های فرایند اداره‌ی ریسک بر اساس منابع اطلاعاتی مانند داده‌های تاریخی، تجربه، بازخورد ذینفعان، مشاهده، پیش‌بینی‌ها و کارشناسی تخصصی می‌باشند. با این حال، تصمیم‌گیرندگان بایستی خود را از هر محدودیت در داده‌ها یا مدل‌سازی به کار رفته یا امکان اختلاف نظر بین متخصصین آگاه ساخته و این موارد را به حساب آورند.

ب-۲-۶-۲ چگونگی کاربرد اصل

به دست آوردن بهترین اطلاعات در دسترس در رابطه با داشتن درک صحیح از ریسک، از اهمیت به سزایی برخوردار است. متعاقباً تمهیدات مدیریت ریسک بایستی شامل روش‌هایی (برای مثال تحقیق) برای جمع آوری و پدید آوری اطلاعات باشد. همچنین با وجود تلاش‌های زیاد، اطلاعات در دسترس گاهی محدود می‌باشد. برای مثال پیش‌بینی این که چه اتفاقی در آینده خواهد افتاد محدود به استفاده از طرح‌های آماری می‌باشد.

حساسیت تصمیمات در زمینه هر عدم قطعیتی در اطلاعات بایستی درک شود. قابلیت اطمینان ارزیابی ریسک به وضوح و دقت معیارهای ریسک بستگی دارد. جمع‌آوری داده‌های مرتبط با ریسک (برای مثال انتشارات و سایر اطلاعات مبتنی بر تجربه) می‌تواند به اطلاعات آماری کمک کند.اگرچه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد هدف نهایی می‌باشد، اما این امر همیشه در زمان و با منابع در دسترس امکان‌پذیر نیست. در چنین شرایطی، بایستی قضاوت کارشناسی به همراه اطلاعات در دسترس صورت گیرد. اگرچه برای چنین قضاوت‌هایی بایستی دقت نمود که جهت‌گیری صورت نگیرد. به علاوه شواهد مربوط به گذشته ممکن است برای پیش‌بینی آینده به طور دقیق به کار نیاید. در شرایطی که پتانسیل برای وقوع پیامدها خیلی بالاست، اگر شواهدی مبنی بر وجود پتانسیل آسیب باشد، فقدان اطلاعات ممکن است (نسبت به زمانی که وجود آسیب قطعی است) باعث سرعت بخشیدن در اقدام شود. این اصل همچنین در طراحی یا بهبود چارچوب مدیریت ریسک، قابل کاربرد است، چرا که عواملی وجود دارند (برای مثال آن‌هایی که قابلیت تحقیق ایجاد می‌کنند یا آن‌هایی که برای پشتیبانی اجرای فرایند، اطلاعات در دسترس را جمع‌آوری، تحلیل و به روز رسانی می‌نمایند) که تعیین می‌کنند این اصل به چه نحو به کار برده می‌شود. قابلیت اطمینان و صحت اطلاعات بایستی به طور منظم به منظور مرتبط بودن، به هنگام بودن و قابلیت اطمینان با فرضیات مستند مورد ارزیابی قرار گیرد. چارچوب بایستی برای بازنگری دوره‌ای و به روز رسانی و اصلاحات ایجاد شود.

جدول تمرینی

- برای گزارش دهی چگونگی طراحی، در ابتدا بایستی درک دقیقی از این که این اطلاعات به چه تصمیماتی کمک می‌کنند، یا کاربران فعلی و آینده چه کسانی هستند، اطلاعات چگونه نیاز به ذخیره نمودن پیدا می‌کنند، درستی این اطلاعات چگونه افزایش می‌یابد و چگونه ارزیابی می‌شوند، وجود داشته باشد. وقتی این کار انجام شد، فرم گزارش دهی طراحی می‌شود، کیفیت ارائه شده که تحت تأثیر زمان قرار می‌گیرد به ذهن سپرده می‌شود.
- توصیفی از فضا (شامل تاریخ نگارش) بایستی شامل بخشی از توصیف‌های مستند و تفصیلی از ریسک‌ها (برای مثال ثبت ریسک) باشد. این به کاربران ثبت ریسک اجازه می‌دهد هر تغییری در نتیجه تغییرات در ریسک متعاقباً در فضا ایجاد شد را محاسبه نمایند.
- وقتی فرضیات در یک ارزیابی به وجود آمدند، منطق این فرضیات شامل هر محدودیتی، بایستی به طور واضح ثبت و درک شود.
- هنگام طراحی برخورد با ریسک، بایستی درکی از چگونگی اجرای کنترل‌هایی که مورد پایش قرار گرفته و در اختیار تصمیم گیران بعدی (که می‌توانند به این کنترل‌ها اعتماد کنند) قرار خواهد گرفت، وجود داشته باشد.

ب-۲-۷ سازگار سازی مدیریت ریسک[1]

ب-۲-۷-۱ اصل

ز- سازگار سازی[2] مدیریت ریسک

مدیریت ریسک با فضای خارجی و داخلی سازمان و مشخصات[3] ریسک هم سو است.

ب-۲-۷-۲ چگونگی کاربرد اصل

استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ یک رویکرد عمومی برای مدیریت ریسک ارائه می‌نماید که در انواع سازمان‌ها و برای تمام انواع ریسک‌ها قابل کاربرد است. تمام سازمان‌ها فرهنگ و ویژگی‌ها، معیارهای ریسک و فضای اجرایی مخصوص به خود را دارند. مدیریت ریسک بایستی برای برآوردن نیاز هر سازمان، سازگار شود.

رویکرد مستقل و صحیحی برای اجرای فرایند و چارچوب مدیریت ریسک برای سازگاری و انعطاف‌پذیری مورد نیاز سازمان وجود ندارد. طراحی به وسیله بسیاری از جنبه‌ها شامل شیوه مدیریت، پیکربندی، بخش‌ها، فرهنگ و اندازه سازمانی تعیین می‌شود.

1-Comatibility risk managment
2-Compatibility
۳ -specification

بخش‌های مختلفی از ریسک ممکن است به فرایندهای سازگار شده در همان سازمان نیاز داشته باشد. وقتی تمام فرایندها با استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ سازگار شوند، تفاوت‌هایی در سیستم‌ها، مدل‌ها و قضاوت‌ها برای مثال بین افراد متخصص در زمینه ارزیابی اطلاعات فنی مربوط به ریسک، ریسک‌های سرمایه‌گذاری یا ریسک‌های هم آورد، وجود خواهد داشت. هر فرایند بایستی با هدف ویژه خود سازگار شود.

وقتی هدف چارچوب، تضمین فرایند مدیریت ریسک باشد، به نحوی که در تصمیم‌گیری به صورت اثربخش به کار بیاید و خط‌مشی سازمان را منعکس نماید، طراحی چارچوب بایستی چگونگی و مکان اتخاذ تصمیم را منعکس نموده و قانون‌گذاران و سایر الزامات بیرونی مورد تأیید سازمان را در نظر گیرد.

در نظر گرفتن این که سازگاری به این مفهوم نیست که عناصر چارچوب (همان‌طور که در بند ۴ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ شرح داده شده است) یا سایر مراحل فرایند (به بند ۵ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ مراجعه شود) بایستی متعدد باشند، از اهمیت به سزایی برخوردار است. تمام آن‌ها برای مدیریت اثربخش ریسک ضروری هستند.این اصل در طراحی و بهبود چارچوب مدیریت ریسک از اهمیت به سزایی برخوردار است. همچنین درصورتی که جنبه‌های فرایند ساختاربندی شوند متناسب‌تر نیز خواهد بود.

این اصل همچنین می‌تواند به این معنی باشد که سازمان نیاز به در نظر گرفتن مسائل داخلی دارد، برای مثال انتقال کارکنان (اگر به طور واقعی بلند پایه باشند، ممکن است نیاز به تطبیق متناسب با سطح آموزش مقدماتی برای اطمینان از این که کارکنان جدید توانایی انجام امور مرتبط با مدیریت ریسک که ملزم به اجرای آن هستند، داشته باشند).سازگاری چارچوب برای رسیدن به یکپارچگی فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان لازم است. همچنین ممکن است که فرایندهای تصمیم‌گیری برای تناسب با چارچوب مدیریت ریسک نیاز به اصلاح داشته باشند.

تمرین عملی

- طرح چارچوب مدیریت ریسک بایستی شامل دنبال نمودن و لحاظ نمودن نظرات افرادی که در این عملیات دخیل هستند، باشد.
- ایجاد درک عمیق‌تری از مفاهیم اساسی استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ سازگاری چارچوب و فرایند (که حائز ویژگی‌های مدیریت اثربخش ریسک در پیوست الف استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ می‌باشند) را تضمین می‌نماید. بر خلاف این، تنها با تکمیل جداول نمی‌توان به این ویژگی‌ها دست یافت.

ب-۲-۸ لحاظ نمودن عوامل انسانی و فرهنگی در مدیریت ریسک

ب-۲-۸-۲ اصل

ح- لحاظ نمودن عوامل انسانی و فرهنگی در مدیریت ریسک

مدیریت ریسک توانمندی‌ها، ادراک‌ها و مقاصد افراد خارجی و داخلی را که می‌توانند دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل نموده یا مانع آن‌ها شوند، به رسمیت می‌شناسد.

ب-۲-۸-۲ چگونگی کاربرد این اصل

این اصل در به دست آوردن نظرات ذینفعان و همچنین درک این که نظرات آن‌ها ممکن است تحت تأثیر ویژگی‌های فرهنگی و انسانی باشد کاربرد دارد. عواملی که در نظر گرفته می‌شوند شامل عوامل اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و همچنین مفاهیم زمان می‌باشد. انواع خطاهای معمول عبارتند از:

الف- عدم موفقیت در پیدا نمودن و پاسخ به اخطارهای به موقع؛

ب- بی تفاوتی به نظرات دیگران یا فقدان دانش؛

ج- جهت‌گیری به دلیل مختصر نمودن استراتژی‌های فرایند اطلاعات برای نشان دادن مسائل پیچیده.

د- عدم موفقیت در شناخت پیچیدگی.

هنگام طراحی چارچوب و کاربرد تمام جنبه‌های مدیریت ریسک، فعالیت‌های ویژه برای درک و کاربرد این عوامل فرهنگی و انسانی مورد نیاز است.

در طراحی چارچوب و ارتباط با ریسک بایستی ویژگی‌های فرهنگی و سطوح دانش شنوندگان در نظر گرفته شود.

تمرین عملی

- مدیران بایستی به نحوی عمل نمایند که نشان دهند احترام و درک تفاوت‌های فردی را ارتقاء (ترویج) می‌دهند.
- افراد از گرفتن نظراتشان استقبال نمایند.
- به عنوان یک نقش کلی، سازمان‌ها بازده ارزش خود را دریافت دارند. اگر انتخاب، ارتقاء و پاداش کارکنان آشکارا به عملکرد مدیریت ریسک واقعی مرتبط نشود، بعید نیست این عملکرد در استاندارد مورد انتظار باشد. تلاش‌هایی که توسط افراد انجام می‌شود بایستی به طور مناسب تشخیص داده شود.
- به عنوان یک نقش کلی، اطمینان به یک کنترل وابسته به انسان برای انجام یک اصلاح بزرگ در ریسک منطقی نیست.
- سازمان‌های فرا ملی در شناخت اهمیت فرهنگ در تعیین نحوه رفتار افراد منطقی خواهند بود.

- **تمرین عملی**

- مثال‌هایی از پرسش‌های مفید مرتبط با انسان و عوامل سازمانی شامل موارد زیر می‌باشند:
- آیا ساختار سازمانی با نیازهای سازمان تناسب دارد؟
- آیا افراد با پاسخگویی‌های رسمی به طور مشخص شناسایی شده‌اند؟
- آیا تمام توصیفات شغلی خاص، ویژگی‌های واضح مسئولیت‌ها و توانایی‌های افراد را در بر می‌گیرند؟
- آیا تمام کانال‌های ارتباطی، اثربخش و شفاف هستند؟

- آیا درک صحیح ارتباطات و تفسیر آن‌ها در تمام سطوح سازمان گهگاه بررسی می‌شود؟
- آیا سطح روحیه افراد در سازمان مورد پایش قرار می‌گیرد؟
- آیا بین گروه‌ها ارتباط وجود دارد؟
- آیا سازوکارهایی برای شناخت و پاسخ به شایعات قبل از این که اثر منفی خود را بگذارند وجود دارد؟
- آیا خط مشی های استخدامی، پاداش و ارتقاء وجود دارد؟
- اگر خط مشی ها مشکل داشته باشند، فرایندی برای بازنگری وجود دارد؟
- آیا خط مشی ها و رویکردها رعایت می‌شود؟ اگر رعایت نمی‌شود آیا تحقیق در این رابطه صورت می‌گیرد؟ آیا اجرا می‌شوند؟
- آیا ممیزان داخلی و بیرونی رفتارهای غیراخلاقی در سازمان را بررسی می‌نمایند؟

ب-۲-۹ شفاف و جامع بودن مدیریت ریسک

ب-۲-۹-۱ اصل

ط- شفاف و جامع بودن مدیریت ریسک

مداخله مناسب و به هنگام ذینفعان و به ویژه تصمیم گیرندگان در تمامی سطوح سازمانی، مرتبط و به روز باقی ماندن مدیریت ریسک را تأمین می‌کند. مداخله همچنین به ذینفعان این امکان را می‌دهد که نظراتشان به طور مناسب نشان داده شود و در تعیین معیارهای ریسک به حساب آید.

ب-۲-۹-۲ چگونکی کاربرد این اصل

این اصل می‌تواند در سطوح چندگانه‌ای تأثیرگذار باشد. این امر ممکن است در خط‌مشی مدیریت ریسک سازمان منعکس شود (برای مثال ما می‌توانیم تا جایی که امکان دارد به ذینفعان مشاوره داده و اطلاع رسانی کنیم تا آن‌ها اهداف ما را درک نمایند و بتوانند دانش و دیدگاه‌هایشان را برای کمک به فرایند تصمیم‌گیری در اختیار قرار دهند). مشاوره با ذینفعان به عنوان بخشی از اجرای فرایند مدیریت ریسک نیاز به طرح‌ریزی دقیقی دارد. در این صورت است که اعتماد شکل گرفته یا از بین می‌رود. درنتیجه برای جلب اطمینان اثربخش و قوی، ذینفعان مربوط بایستی در تمام جنبه‌های فرایند مدیریت ریسک شامل طراحی ارتباطات و فرایند مشاوره مشارکت داشته باشند.در پیاده‌سازی این اصل بایستی مسائلی نظیر حریم شخصی، امنیت و محرمانگی در نظر گرفته شوند. برای مثال شاید لازم باشد اطلاعات مربوط به آمار ریسک را جدا نموده و دسترسی به اطلاعات را محدود نمود.

تمرین عملی

- ایفای نقش بایستی شامل ارتباطات و مشاوره در آموزش مدیریت ریسک باشد.
- یک ارزیابی بایستی از چگونگی درک اطلاعات دریافتی تشکیل شده باشد.
- بازخورد دوره‌ای بایستی برای نشان دادن چگونگی اجرای عملکردهای مورد انتظار و مورد پیش‌بینی در رویه‌ها ارائه شود.
- نظرات ناخواسته بایستی تأیید شده و مورد تشویق و قدردانی قرار گیرند و تا جایی که ممکن است بایستی بازخورد از آن‌ها گرفته شود.

ب-۲-۱۰ مدیریت ریسک، پویا، تکرار شونده و پاسخگو به تغییر

ب-۲-۱۰-۱ اصل

ی- مدیریت ریسک پویا، تکرارشونده و پاسخگو به تغییر است.

مدیریت ریسک به طور مداوم تغییر را حس می‌نماید و به آن پاسخ می‌دهد. با وقوع رخدادهای درون و برون سازمانی، فضا و دانش تغییر می‌نماید، پایش و بازنگری ریسک‌ها روی می‌دهد، ریسک‌های جدیدی ظاهر می‌شوند، برخی از آن‌ها تغییر می‌یابند و بقیه ناپدید می‌شوند.

ب-۲-۱۰-۲ کاربرد این اصل

ایجاد هر تغییری در اهداف سازمان یا شرایط عوامل درون و برون سازمانی، به طور قطعی ریسک را نیز تغییر خواهد داد (برای مثال یک بازسازی درونی، یک تهیه کننده (متصدی یا کارپرداز) ارشد یا یک تغییر در قانون مربوطه). به طور مشابه تغییرات در فضای سازمانی (برای مثال مالکیت یک شرکت دیگر یا تضمین یک قرارداد بزرگ) تغییراتی را در چارچوب ملزم خواهد نمود (برای مثال در آموزش، متخصصین ریسک). فرایندهای مدیریت ریسک برای انعکاس پویایی سازمان بایستی طراحی شود (برای مثال سرعت تغییرات).

استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ شامل نظام‌های بازنگری و پایش می‌باشد (برای چارچوب و فرایند). هرکدام در هدف خود مشخص و ویژه هستند. هر کدام مستلزم استدلال و پیاده‌سازی می‌باشند.

چارچوب بایستی برای اطمینان از توانایی در تداوم اصول اثربخشی مدیریت ریسک، تأثیر بر خط‌مشی مدیریت ریسک سازمان و پشتیبانی از اجرای فرایند در تصمیم‌گیری سازمان، مورد پایش و بازنگری قرار گیرد.

پایش و بازنگری بایستی در تمام مراحل اصلی فرایند مدیریت ریسک، یکپارچه شود.

کنترل‌ها بایستی به منظور اطمینان از اثربخشی پیوسته در پاسخ به تغییرات مورد بازنگری قرار گیرد. برای مثال کنترل‌هایی که توسط افراد متخصص ویژه‌ای انجام می‌شوند. در صورت تغییرات پرسنلی ممکن است اثربخشی چندانی نداشته باشند. پایش و بازنگری بایستی به دقت سازگارسازی شوند، به ویژه آن‌هایی که نسبت به عوامل تغییر که می‌توانند تأثیرات عمیق‌تری داشته باشند، حساس خواهند بود. پایش و بازنگری بایستی اهمیت پیوسته

معیارهای پایش شده و در صورت لزوم معیارهایی که نیاز به سازگاری با تغییرات یا شرایط حساس دارند را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند. پایش و بازنگری فعالیت‌های مشخصی هستند که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ قسمت‌های ۴-۵ و ۵-۶ توضیح داده شده‌اند. پایش با ملاحظه پیوسته عوامل کلیدی که انتخاب و مفروض گشته‌اند، مرتبط می‌باشند. بازنگری به طور مرتب انجام می‌گیرد، با هدف خود ساختاربندی شده و به طور معمول برای تعیین این که کدام تصمیمات مفروض (برای مثال طراحی چارچوب) بیشتر انتخاب می‌شوند و رایج‌ترند، به کار می‌رود؛ بنابراین تصمیمات حاصله نیاز به بازنگری دارند. در بازنگری بایستی دانش و فن‌آوری جدید مد نظر قرار گیرد.

تمرین عملی

- هنگام کاربرد فرایند مدیریت ریسک و بهبود شرایط فضا، عناصری (برای مثال ویژگی‌های محیط برون سازمانی) که به احتمال زیاد تغییر می‌نمایند می‌تواند شناسایی شوند و به طور جدی برای تغییر پایش شوند. هر تغییری می‌تواند مستلزم ارزیابی تمام یا بخشی از ریسک‌های مدون باشد.
- افراد بایستی برای گزارش نگرانی‌ها درباره وضعیت موجود تشویق شوند (شامل نگهبانانی که سوت می‌زنند).
- حتی سازمان‌های کوچک نیز بایستی تغییرات جهانی را به خاطر بسپارند برای مثال بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ بر بعضی عرضه‌کنندگان که مشتریان آن‌ها سازمان‌هایی بودند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم متأثر از ورشکستگی بانک‌ها بودند، تأثیراتی داشته است. برخی وقایع برون سازمانی یا شرایط در حال ظهور ممکن است مستلزم تغییرات فعال در چارچوب مدیریت ریسک باشد.

ب-۲-۱۱ مدیریت ریسک بهبود مستمر سازمان را تسهیل می‌نماید.

ب-۲-۱۱-۱ اصل

ک- مدیریت ریسک بهبود مستمر سازمان را تسهیل می‌نماید.

سازمان‌ها بایستی برای بهبود تکامل مدیریت ریسک خود در کنار تمام جنبه‌های دیگر سازمان استراتژی‌هایی را تدوین و پیاده‌سازی کنند.

ب-۲-۱۱-۲ چگونگی کاربرد اصل

بهبود مستمر عملکرد سازمانی با بهبود مستمر اجرای مدیریت ریسک در ارتباط است. مدیریت ریسک پیشرفته که بر مبنای تصمیم‌گیری مبتنی بر ریسک بنا نهاده شده، می‌تواند عدم قطعیت را در دستیابی به اهداف کاهش داده، نوسانات را به کمینه رسانده و مهارت و چالاکی را افزایش دهد. اگرچه بایستی دقت شود که اجرای مدیریت ریسک تا جایی که پیگیری فرصت‌ها و موقعیت‌ها و انعطاف‌پذیری پاسخ‌ها طاقت‌فرسا شود، نبایستی پیچیده باشد. درعوض اهمیت این اصل باعث می‌شود که سازمان نسبت به پیشبرد فرصت‌های جدید، گوش به زنگ باشد. بعضی فرصت‌ها ممکن است ناشی از عوامل درون سازمانی (برای مثال با یادگیری توسط وقایع

گزارش شده) یا عوامل برون سازمانی (برای مثال دسترسی به دانش و ابزارهای جدید که می‌توانند در بهبود مدیریت ریسک مؤثر واقع شوند) باشند.
این اصل همچنین به نگهداشت بهبودها در کارایی مدیریت ریسک مرتبط می‌باشد، برای مثال ترویج فن آوری های جدیدی که اطلاعات را بهتر به تصمیم گیران می‌رسانند.
هدف بهبود مستمر بایستی در خط مشی مدیریت ریسک سازمان شفاف شود و بایستی از راه‌های رسمی و غیر رسمی به طور پیوسته ابلاغ شود. بهبود مستمر می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- بهبود میزان یکپارچگی فعالیت‌های مدیریت ریسک با فعالیت‌های عمومی؛
- بهبود کیفیت ارزیابی ریسک؛
- بهبود چارچوب، برای مثال کیفیت و دسترسی به اطلاعات؛
- بهبود سرعت تصمیم‌گیری.

بهبود مستمر بر مبنای شاخص‌های پیشرفت کمی و کیفی فرایند پایه‌گذاری شده است. سازمان‌هایی که از مدل‌های کامل و رویکردهای مرحله‌ای استفاده می‌نمایند بایستی این مدل‌ها و رویکردها را به عنوان محرک‌هایی برای بهبود مستمر بر مبنای منابع و فرهنگ سازمانی طراحی کنند. آن‌ها بایستی بدانند که در بسیاری از کوشش‌های موفق بشری، موفقیت ایجاد می‌نماید. هدف مدیریت ریسک به طور اثربخش منحصراً افزایش احتمال دستیابی به اهداف آن می‌باشد. سازمان در صورتی سریع‌تر به مدیریت ریسک اثربخش می‌رسد که اهداف خود را به طور مؤثرتری درک کرده باشد.در دوره‌های تمرینی محض، بعضی پیشرفت‌ها برای به دست آمدن نیاز به زمان دارند. برای مثال برخی نیازمند تخصیص بودجه، طرح‌ریزی دقیق و انتشار هستند. طرح‌های بهبود بایستی، اولویت‌ها و منافع مرتبط را در نظر گرفته و اجازه پایش فرایند را بدهند.

تمرین عملی

- در استفاده از عناصر چارچوب پایش و بازنگری، یک بازنگری سالانه بایستی برای اصول مدیریت ریسک و بهبود طراحی انجام شود.
- کفایت، تناسب و اثربخشی چارچوب مدیریت ریسک بایستی مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرد.
- سیستم گزارش دهی رویداد بایستی در تحلیل علل ریشه‌ای به کار رود و تنها علل ابتدایی رویداد را نبیند، بلکه ویژگی‌های چارچوب مدیریت ریسک که باعث به وقوع پیوستن رویداد می‌شود را نیز مورد ملاحظه قرار دهد.
- موفقیت (برای مثال یک پروژه بهنگام و دارای بودجه) برای درک این که کدام ویژگی‌های چارچوب مدیریت ریسک موفقیت را میسر می‌نمایند (که برای بالا بردن ارزش بایستی ابلاغ شوند)، بایستی مورد پایش قرار گیرد.

پیوست ج
(اطلاعاتی)
نحوه بیان اختیار و تعهد[1]

ج-۱ کلیات

این پیوست راهنمایی برای بیان استراتژی‌های اختیار و تعهد و نحوه ارتباط آن با سازمان را ارائه می‌دهد.

برای این که اختیار و تعهد اثربخش باشند، مدیریت رده بالا و هیئت نظارت سازمان بایستی رویکرد مدیریت ریسک و مستندسازی و ارتباطات آن را به طور مناسب برای ذینفعان بیان نمایند. اختیار مدیریت ریسک به طور کلی تغییراتی را در رفتار، فرهنگ، خط مشی، فرایندها و اجرای مورد انتظار مدیریت ریسک که در چارچوب مدیریت ریسک بازتاب پیدا می‌کند را در بر می‌گیرد. اختیار و تعهد بایستی به صورت یک بیانیه کوتاه از خط مشی های سازمان باشد که به طور وسیع در سازمان انتشار یافته باشد. توسعه اختیار، تصمیم‌گیری در مورد عملکردهای لازم، همچنین اجازه‌ی وقوع آن‌ها را دربر می‌گیرد. به طور ثابت در سازمان‌های موجود، این امر لزوماً اختیار ایجاد تغییرات را در بر می‌گیرد. نکته کوچکی که در تشخیص بهترین روش جهت اجرای اقدامات وجود دارد این است که برای انجام این کار (مگر در همان زمان) بایستی یک تعهد مرتبط وجود داشته باشد.

اختیار و تعهد یک بخش اساسی از چارچوب مدیریت ریسک می‌باشد و بایستی بخشی از مدیریت سازمان و چارچوب‌های دولتی طراحی این دو را تحت تأثیر قرار دهد.اختیار و تعهد بایستی یازده اصل گنجانده شده در بند ۳ استاندارد ملی ۱۳۲۴۵ را منعکس نماید.در عمل اختیار و تعهد به دو روش صریح و ضمنی، بیان و ملاحظه می‌شود. اظهارات ضمنی (برای مثال اقدامات روزمره مدیریت رده بالا و هیئت نظارت در فرهنگ رایج سازمان) به طور معمول انگیزه قوی‌تری نسبت به اظهارات صریح (برای مثال یک خط‌مشی مدیریت ریسک مدون) ایجاد می‌نمایند.

ج-۲ روش‌هایی برای بیان اختیار و تعهد

ج-۲-۱ ویژگی‌های کلیدی

بیان اختیار و تعهد بایستی معیارهای زیر را در برگیرد:

الف- بایستی با طرح استراتژی، اهداف، خط مشی ها و سبک سیستم مدیریت و ارتباطات سازمان سازگاری داشته باشد؛

ب- بایستی با معیار ریسک که توسط هیئت ناظر تعیین شده سازگار باشد؛

ج- بایستی اصول استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ همچنین تلاش برای تعالی مدیریت ریسک همان‌طور که در پیوست الف استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ به‌طور اجمالی اشاره شده، برآورده شود.

---

[1] Mandate & commitment

د- برای ارتباطات و مورد آزمون قرار گرفتن در داخل و بیرون سازمان ساده باشد؛
ه- بایستی برای اجرای موفقیت‌آمیز، انتظارات منطقی داشته باشد؛
و- بایستی مسئولیت‌های کاربران ریسک را نشان دهد.
اگر اختیار مدیریت ریسک موجود و تعهد سازمان به مدیریت ریسک این معیارها را در بر نداشته باشند، جنبه‌های صریح و ضمنی نیاز به تغییر خواهند داشت.

مثال: اگر هیئت نظارت یا مدیریت رده بالا تصمیماتی بگیرند که مرتبط با ارزیابی ریسک نباشد، نشان از این دارد که سازمان در درک ریسک‌های خود تعهدی ندارد.

یک بخش ضروری از تصویب یک اختیار تجدیدنظر شده، بهبود یک طرح در تغییر درک آن چه که نیاز است می‌باشد. هدف از این طرح، اطمینان از این است که اختیار و منافع آن به طور گسترده درک و باور شود و سازمان به طور مداوم نسبت به اختیار متعهد باشد و بر این اساس رفتار نماید. این رفتار سازمانی و چگونگی مقایسه با اظهارات صریح درباره اختیار خواهد بود که دارای بیشترین تأثیر بر چگونگی پذیرش اختیار توسط ذینفعان متعدد خواهد بود.

ج-۲-۲ ایجاد و برقراری ارتباط خط‌مشی مدیریت ریسک و تعهد

یک راه بیان و برقراری ارتباط با تعهد، ایجاد و برقراری ارتباط با خط‌مشی مدیریت ریسک می‌باشد. بند ۴-۳-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ مشخص می‌نماید که سازمان نبایستی تنها خط‌مشی خود در رابطه با مدیریت ریسک را شفاف نماید، بلکه بایستی در درون و بیرون سازمان آن را برقرار نماید. بند ۴-۳-۲ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ همچنین موضوعات تخصصی که به طور معمول در خط‌مشی سازمان بازتاب داده می‌شوند را شناسایی می‌نماید. اصل ۷ (مدیریت ریسک سازگار شده است) خاطرنشان می‌سازد که خط‌مشی سازمان با روش عمومی عملکرد سازمان متناسب و سازگار می‌باشد. از سوی دیگر این مسئله به عنوان بخشی از سیستم عمومی که عملکرد سازمان را دربرمی گیرد در نظر گرفته نمی‌شود.
در سازمان‌های بزرگ‌تر، ایجاد یک خط‌مشی به طور معمول نشان از پیشرفت و توسعه یک بیانیه رسمی در رابطه با اختیار در مدیریت ریسک دارد که بخشی از مجموعه خط‌مشی‌های سازمان را تشکیل خواهد داد. بر این اساس این بیانیه توسط ساختار مدیریتی ثبت خواهد شد و توسط سیستم مدیریت، تقویت و ابلاغ می‌شود.

جدول تمرینی

تعهد و مشارکت مدیریت رده بالا و هیئت نظارت، کلید موفقیت هر برنامه مدیریت ریسک می‌باشد. سازمان بایستی به هنگام ایجاد اختیار و تعهد مدیریت ریسک خود پرسش‌های زیر را در نظر بگیرد:

- اهداف استراتژیک سازمان کدامند؟ آیا شفاف هستند؟ در میان این اهداف کدامیک صریح و کدام ضمنی

می‌باشند؟

- آیا مدیریت رده بالا درباره ماهیت و فضای ریسک‌های بارز که ممکن است اتفاق بیفتد یا موقعیت‌هایی که ریسک‌ها دستیابی به اهداف استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهند، شفاف است؟
- آیا مدیریت رده بالا به ایجاد یک مدیریت شفاف‌تر در زمینه ریسک در سازمان نیاز دارد؟
- مدیریت رده بالا برای اطمینان از نظارت مدیریت ریسک چه مراحلی را بایستی طی نماید؟
- آیا مدیران برای درک این که تا چه حد مجاز به نشان دادن عواقب یک رویداد یا وضعیت هستند تصمیم‌گیری می‌نمایند؟ هرکدام از مضامین ریسک بایستی به منظور راهنمایی مدیران برای اتخاذ تصمیمات مبتنی بر ریسک، به صورت عملی و کاربردی باشند.
- آیا مدیران اجرایی سطح ریسک مرتبط و پیوسته برای تعیین این که کدامیک قابل قبول و کدام‌یک غیرقابل قبول هستند را درک می‌کنند؟
- آیا مدیریت رده بالا و مدیران اجرایی سطح ریسک مرتبط و پیوسته برای تمامیت سازمان را درک می‌نمایند؟
- آیا مدیران و مسئولان اجرایی در خصوص دائمی نبودن مضامین ریسک آگاه هستند؟ موضوعات ریسک، همان‌طور که شرایط محیطی و کسب و کار تغییر می‌کنند، متغیر هستند. هر چیزی که توسط مدیران رده بالا مورد پذیرش قرار بگیرد نیاز به انعطاف‌پذیری دارد.
- آیا تصمیمات مرتبط با ریسک با درنظرگرفتن نتیجه نهایی اتخاذ می‌شوند؟ چارچوب ریسک بایستی به مدیران و مسئولین اجرایی در اخذ سطح متناسبی از ریسک برای کسب و کار، پتانسیلی برای پاداش بدهد.
- ریسک‌های بارزی که مدیریت رده بالا درصدد دنبال نمودن و پرداختن به آن‌هاست کدام اند؟ ریسک‌های بارزی که مدیریت رده بالا خواهان پرداختن به آن‌ها نیست کدامند؟ سبک خط‌مشی مرتبط با مدیریت ریسک به هر شکل باشد بایستی با سایر خط‌مشی‌ها در جهت عملکردهای سازمان هم راستا باشد.

خط‌مشی مورد نظر بایستی به روش‌های صریح و ضمنی پشتیبانی شود و به تناسب بازتاب نماید و بایستی معیار ششم در بخش ج-۲-۱ را دربرداشته باشد.

ج-۲-۳ تقویت

مدیریت رده بالا و هیئت نظارت بایستی تعهد سازمان نسبت به اختیار را با استفاده از ترکیبی از اقدامات صریح و ضمنی شامل موارد زیر نشان داده و تقویت نماید:

- شفاف‌سازی این موضوع که اهداف مدیریت ریسک با سایر اهداف مدیریتی یکپارچه بوده و جدای از آن‌ها نیست؛
- شفاف‌سازی این موضوع که مدیریت ریسک مرتبط با ارائه اثربخش اهداف سازمانی می‌باشد؛

- اطمینان از این که نوع فعالیت‌های مدیریت ریسک نیازمند داشتن اختیار و تعهدی است که با فرایند مدیریت و حکومت موجود و فرایندهای پروژه، عملیاتی و استراتژیک یکپارچه شده باشد؛
- الزام به پایش منظم و گزارش چارچوب و فرایندهای مدیریت ریسک برای اطمینان از مناسب و اثربخش باقی ماندن آن؛
- پایش درک جامع و مستمر سازمان از ریسک‌های خود و ریسک‌هایی که طبق معیارهای ریسک تعیین شده هستند و ارائه اقدامات اصلاحی در مواردی که مطابق معیار در نظر گرفته شده نیستند؛
- هدایت با درنظرگرفتن فعالیت‌های خود با ذکر مثال؛
- به روز رسانی تعهد و اختیار بر اساس تغییر مدیریت رده بالا، زمان و وقایع.

اجرای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵، می‌تواند به صورت کلی یا بخش بخش (برای مثال کسب و کارهای فرعی) صورت گیرد.

ج-۳ راهنمایی برای ایجاد و توسعه اختیار و تعهد

ایجاد اختیار برای مدیریت ریسک مستلزم تفکر محتاطانه[1]، دید استراتژیک و مشاوره بین هیئت ناظر و مدیریت رده بالا می‌باشد. این امر به اطمینان از این مطلب کمک می‌نماید که سازمان با یک‌باره تصویب نمودن، اختیار را دنبال خواهد نمود.

بیان اختیار و تعهد بایستی در دو سطح استراتژیک و تاکتیکی در نظر گرفته شوند. سازمان بایستی صلاحیت‌ها را در برآورده ساختن اهدافش تعریف و ارزیابی نماید و مهارت‌های لازم و کارشناسی برای دستیابی به آن‌ها را ترویج نماید.پیامدهای تغییرات، مستلزم درنظرگرفتن دقیق اختیار می‌باشد. این شامل آن‌هایی که نیاز به تغییر دارند و آن‌هایی که نیازمند راهنمایی و پشتیبانی هستند، می‌باشد. بعضی اوقات تغییرات به طور کلی ریشه‌ای هستند (برای مثال تغییرات در ویژگی‌های شغلی، پایش عملکرد و فرایندهای مدیریت) و برخی بخشی از توانایی سازمان را برای تغییر جذب می‌نمایند. این امر بایستی در فضای سایر تغییرات در حال انجام یا در حال یکپارچه‌سازی در نظر گرفته شود. افرادی که به طور بارز تحت تأثیر تغییرات قرار می‌گیرند، به ویژه متولیان بخش‌های مدیریت ریسک در سازمان (برای مثال بهداشت و ایمنی، مدیریت امنیت) بایستی مورد مشاوره قرار بگیرند، بنابراین کلیه مفاهیم تغییر قابل درک است.

اختیار بایستی در بیانیه خط‌مشی سازمان به روشنی بیان شده و تعهد سازمان نسبت به آن را نشان دهد.

1-Warily

تمرین عملی

برخی روش‌ها که به این صورت بدست آمده عبارتند از:

- در نظر گرفتن نحوه بیان اختیار در سازمان و نحوه تقویت این بیانیه‌ها با اقدامات مستمر؛
- در نظر گرفتن چارچوب زمانی برای اثرگذاری بر اختیار (این امر بایستی امور ضروری سازمانی را در نظر گرفته و با آن یکپارچه شود، همچنین مادامی که چارچوب کامل باشد، کلیه مزایای آن درک نخواهد شد مدیریت ریسک، آن‌طور که باید اثربخش نخواهد بود)؛
- شناسایی نقش‌های کلیدی برای ایجاد تغییرات لازم برای دستیابی به مدیریت ریسک و هدایت و کنترل فعالیت‌های مدیریتی؛
- مشخص نمودن این که کدام‌یک از جنبه‌های فعالیت‌ها و چارچوب مدیریت ریسک در سطوح کمیسیون، مدیریت و مدیریت رده بالا پایش می‌شوند و چگونه این اطلاعات جمع‌آوری و ارائه می‌شوند؛
- در نظر گرفتن عملکرد مدیریت ریسک به عنوان یک مورد از یک دستور کار منظم در تمام جلسات مدیریت رده بالا و هیئت نظارت؛
- ایجاد و توسعه روش‌های اثربخش برای برقراری ارتباط با عملکرد مدیریت ریسک (برای مثال انتشار خبرنامه برای کارکنان به صورت گزارش مدیریت ریسک)؛
- در نظر گرفتن مواردی که منجر به بازنگری اختیار می‌شوند.

پیوست د
(اطلاعاتی)
پایش و بازنگری

د-۱ پیش‌زمینه

د-۱-۱ کلیات

این پیوست توصیه‌هایی را در زمینه پایش و بازنگری فرایندها و چارچوب مدیریت ریسک مطابق با بخش‌های ۴-۵، ۴-۶ و ۵-۶ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ ارائه می‌نماید.

پایش و بازنگری دو فعالیت مشخص هستند که برای تعیین اعتبار فرضیات و تصمیمات، در نظر گرفته می‌شوند. روش‌ها، هم در نگهداری چارچوب مدیریت ریسک اثربخش و هم در هر مرحله از فرایند مدیریت ریسک به کار می‌روند.

- پایش، شامل نظارت روزمره عملکرد و مقایسه با عملکرد مورد نیاز یا مورد انتظار می‌باشد. پایش شامل بررسی، تحقیقات، مشاهده انتقادی یا تعیین وضعیت مستمر در راستای شناسایی تغییر از سطح عملکرد مورد نیاز یا مورد انتظار و همچنین تغییرات در فضا می‌باشد.
- بازنگری شامل بررسی‌های دوره‌ای یا موردی وضعیت جاری برای تغییرات در محیط‌زیست، عملکردهای زیست‌محیطی و صنعتی می‌باشد. پایش یک فعالیت انجام شده برای تعیین شایستگی، کفایت و اثربخشی چارچوب و فرایند در دستیابی به اهداف ایجاد شده می‌باشد. در بازنگری‌ها بایستی نتایج و بازخوردهای فعالیت‌های پایش در نظر گرفته شود.
- ممیزی، یک بازنگری سیستماتیک و مبتنی بر شواهد از معیارهای از پیش تعیین شده می‌باشد. درحالی که هر ممیزی یک بازنگری می‌باشد، هر بازنگری یک ممیزی به حساب نمی‌آید.

پایش و بازنگری در کنار هم تضمین می‌نمایند که عملکرد مدیریت ریسک مطابق با عملکرد مورد انتظار است، چه قابل توسعه باشد و چه تغییری در آن رخ دهد که نیازمند انجام اصلاحات و بازبینی در چارچوب یا سایر جنبه‌های فرایند می‌باشد.

پایش و بازنگری این تضمین را ارائه می‌دهد که ریسک‌ها به طور کافی و مناسب برای شناسایی نقایص در مدیریت ریسک و شناسایی فرصت‌های بهبود مدیریت ریسک، مدیریت می‌شوند. هر دو برای اطمینان از این که سازمان، درک درستی از ریسک‌های خود در رابطه با معیارهای ریسک آن و سازگار با روش برخورد با ریسک‌هایش دارد، لازم هستند. هر دو به یک رویکرد روشمند منطبق با سیستم‌های مدیریت عمومی سازمان نیاز دارند.

فعالیت‌های پایش و بازنگری که در پاسخ به نتایج انجام می‌شوند، اغلب به عنوان یک سیستم تضمین توصیف می‌شوند، زیرا آن‌ها پتانسیل یافتن و اصلاح نقاط ضعف را قبل از وقوع اثرات مضر و ناسازگار دارند و این تضمین می‌نماید که ریسک‌ها هنوز در ضوابط سازمانی هستند. این فعالیت‌ها همچنین به ذینفعان درون و برون‌سازمانی، این تضمین منطقی را ارائه می‌نماید که ریسک به طور مؤثر مدیریت می‌شود.

وقتی که عوامل در فضای درون و برون‌سازمانی تغییر کنند، ریسک اتفاق می‌افتد. به طور مشابه پایش فضای بیرونی می‌تواند سازمان را آماده اعمال تغییرات کند که می‌تواند به ارائه یک موقعیت برای بهبود عملکرد یا یک فعالیت جدید منجر شود. با آمادگی برای این تغییرات در عملکرد، عدم انطباق‌ها و وقایع احتمالی، سازمان قادر به شناسایی فرصت‌هایی برای بهبود چارچوب مدیریت ریسک و عملکرد کلی سازمان خواهد بود.

بایستی یک برنامه جامع برای پایش و ثبت معیارهای عملکردی که هم‌راستا با معیارهای عملکرد سازمان هستند وجود داشته باشد.

برنامه بایستی یک هشدار زود هنگام از روندهای ناسازگار و مغایر که نیاز به اقدامات پیشگیرانه دارند را ارائه نماید.

یک فعالیت پایش یا بازنگری منفرد، می‌تواند یک ریسک منحصر به فرد یا تعدادی از ریسک‌های مرتبط را ارائه نماید. این فعالیت می‌تواند بر روی ریسک‌ها تمرکز نماید یا تحت کنترل، آن‌ها را نشان دهد.

د-۱-۲ پاسخگویی برای پایش و بازنگری

پاسخگویی کلی برای فعالیت‌های پایش و بازنگری توسط هیئت ناظر و مدیریت رده بالا نه متولیان تضمین مانند ممیزان داخلی انجام می‌شود. کارکردهای تضمین کیفیت، کارکردهای بازنگری مستقل و پایش منظم، ملزومات مفیدی برای فرایند گزارش دهی مدیریت خطی هستند، زیرا این فعالیت‌ها یک دید متفاوت ارائه می‌دهند.

فعالیت‌های پایش و بازنگری به عنوان یک ساختار سلسله مراتبی با یک رویه معین و منظم در بالا در نظر گرفته می‌شوند: اگر درست طراحی شود، سطح بالایی از تضمین را ارائه می‌دهد. همچنین یک برنامه پایش و بازنگری بایستی شامل تمامی این سه عنصر باشد.

برنامه پایش و بازنگری بایستی بررسی نماید که خط‌مشی مدیریت ریسک، اجرایی و اثربخش باشد. نحوه واکنش مدیریت رده بالا به نتایج پایش ممکن است بر رفتار کارکنان اثرگذار باشد و این بسیار حائز اهمیت است که مدیریت رده بالا به عنوان یک الگو و نمونه عمل نماید.

د-۱-۳ بازنگری‌های مستقل

جدای از نحوه برخورد با طرف‌های درون و برون‌سازمانی، مستقل بودن از رابطه ممیز (بازدید کننده) با افراد ذینفع (شاغل) نتیجه می‌شود. مستقل بودن، مبنایی برای بی طرفی بازبینی و عینی بودن نتایج بازنگری می‌باشد.

بازبینی‌ها و ممیزهای درون سازمانی، بایستی تا جایی که امکان دارد در فعالیتی که مورد ممیزی یا بازنگری قرار می‌گیرد بی طرف و مستقل باشند و در تمام موارد بدون جهت‌گیری و جانب‌داری یا کشمکش عمل نمایند.
برای ممیزی‌های درون سازمانی، مدیران بایستی مستقل از مدیران اجرایی عملکرد ممیزی شده باشند. بازنگران و ممیزان، بایستی برای اطمینان از این که نتایج و یافته‌ها بر مبنای شواهد و مدارک است، بی طرفی خود را در فرایند ممیزی و بازنگری حفظ نمایند.
در سازمان‌های کوچک امکان این که بازنگران و ممیزان به طور کامل مستقل از فعالیت مورد ممیزی یا بازنگری قرار گرفته شده باشند وجود ندارد، اما هر تلاشی صورت می‌گیرد تا جهت‌گیری از بین رفته و بی‌طرفی و عینیت در نتایج تقویت شود.
مستقل بودن بازنگران و ممیزان، به ممیزی‌ها و بازنگری‌ها کمک می‌کند که به عنوان ابزاری قابل اطمینان و اثربخش برای پشتیبانی کنترل‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت ریسک (با ارائه اطلاعات در این رابطه که سازمان چه فعالیت‌هایی را می‌تواند برای بهبود عملکرد خود انجام می‌دهد)، باشد.
این بازنگری‌ها می‌توانند در برآوردن استانداردها (درون و برون سازمانی)، آیین‌نامه‌ها یا الزامات قانونی تمرکز نمایند. آن‌ها غالباً تناسب، اثربخشی و کارایی کنترل‌ها را در نظر می‌گیرند، برای مثال آن‌ها ممکن است فعالیت‌های مدیریت ریسک که ارزش بیان شده در اصول استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ را ارائه می‌دهند، در نظر گیرند.
بسیاری از سازمان‌ها، بازنگری‌های مدیریتی و کارکردهای مشورتی (برای مثال مشاوران مدیریت ریسک، مسئولان تأیید و مدیران تضمین کیفیت) که بازنگری‌های دوره‌ای و ممیزی‌های داخلی را عهده‌دار می‌شوند، به طور معمول بازنگری‌ها را به هیئت ناظر و مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند. بی طرفی و عینیت این بازنگری‌ها در ارائه تضمین به هیئت ناظر و مدیریت رده بالا سازمان در موارد زیر می‌باشد:

- معیارهای ریسک آن با عینی بودن و بی طرفی و فضایی که در آن اجرا می‌شود، انطباق داشته باشد؛
- یک فرایند روشمند و مناسب برای شناسایی، ارزیابی و برخورد با ریسک‌ها به کار می‌رود و این تضمین وجود دارد که این فرایند برای اجرا ادامه یابد؛
- ریسک‌های غیرقابل اجتناب با یک برخورد با ریسک مناسب، نشان داده می‌شوند؛
- کنترل‌ها اصلاح شده مفروض شوند، در غیر این صورت ریسک‌های غیرقابل‌قبول نیز، هم مناسب و هم اثر بخش می‌باشند؛
- پیشرفت متناسب با طرح‌های برخورد با ریسک صورت می‌گیرد.

فعالیت‌های یک فرایند بازنگری مستقل به مدیریت خطی پاسخگویی بازنگری و پایش آن فعالیت کمک نمی‌کنند.

د-۱-۴ به دست آوردن اطلاعات مناسب

مانند سایر جنبه‌های مدیریت ریسک، پایش و بازنگری مستلزم استفاده از بهترین اطلاعات در دسترس می‌باشد (به بند **ج** مراجعه شود). بدین منظور اطلاعات بایستی با کاربران مرتبط باشد و مفاد آن صادقانه ارائه شود. اگر اطلاعات، قیاسی، قابل رسیدگی، به هنگام و قابل درک باشند، ارزش آن‌ها بالاتر می‌رود. اطلاعات از دو نوع منبع قابل دستیابی هستند:

الف- منابع مستقیم: مشاهدات و اندازه‌گیری‌های عملکردی فرایند عملی یا نتایج یا پیامدهای آن؛

ب- منابع غیرمستقیم: سنجش‌هایی که از فرایندها یا نتایج آن در ملاحظات به دست می‌آید.

ترکیبات سنجش‌های منابع مختلف برای ضرورت (بسته به در دسترس بودن) یا سهولت (زمان‌بندی، هزینه وغیره) انتخاب می‌شود.

د-۱-۵ گزارش دهی فرایند بازنگری

گزارش دهی بایستی به هیئت ناظر و مدیریت رده بالا و ذینفعان سازمان درباره این که آیا ریسک‌های سازمان، دربردارنده‌ی ضوابط ریسک آن هستند و آیا طرح‌های برخورد با ریسک معتبر هستند و در نهایت به نتیجه می‌رسند، ارائه شود. به علاوه ممکن است این امر منجر به ارائه اطلاعات درباره ریسک‌های جدید و نو ظهور شود. هر مجموعه‌ای از اطلاعات ریسک (برای مثال در یک سند ثبت ریسک) بایستی به طور دوره‌ای به روز شود. نوع و فراوانی گزارش دهی به ماهیت، اندازه و دامنه ارزیابی ریسک بستگی دارد.

نتیجه و بازخورد یک بازنگری یا ممیزی، گزارشی خواهد بود که یافته‌ها را خلاصه نموده و نتایج ارزیابی را براساس مشاهدات بازنگران، ارائه نماید. گاهی اوقات، بازنگر پیشنهادات گسترده‌ای بر اساس معیارها ارائه می‌دهد. پاسخ به هر بازنگری بایستی بر بهبود سیستم و نشان دادن دلایل ریشه‌ای مشکلات تمرکز نماید.

د-۱-۶ اقدام اصلاحی و بهبود مستمر

در ایجاد فرایندها بایستی این اطمینان حاصل شود که پیشنهادات به طور مؤثر توسط مدیریت سازمان در نظر گرفته می‌شود و پاسخ‌های تأیید شده به کار گرفته می‌شوند. اقداماتی که در پاسخ به بازنگری‌ها انجام می‌شود، بایستی به هیئت ناظر گزارش شود و تا وقتی که اجرا می‌شود به طور روزانه پایش شود.

د-۲ پایش و بازنگری چارچوب

د-۲-۱ کلیات

هدف از پایش و بازنگری، سازگار و هماهنگ نمودن چارچوب مدیریت ریسک با مقاصد و اهداف مدیریت ریسک سازمان می‌باشد. چارچوب شامل عناصر و فرایندهای سیستم سازمانی مدیریت که قابلیت اداره نمودن ریسک را دارد، می‌باشد.

بند ۴ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ شامل راهنمایی برای عناصر اساسی چارچوب می‌باشد و یادآوری می‌نماید که این عناصر بایستی در فضای درون و برون سازمانی در نظر گرفته شوند. اگر تغییرات در فضای درون و برون سازمانی اتفاق بیفتد، تنظیم چارچوب برای تضمین اثربخشی آن لازم می‌باشد. از آن جایی که در فضای درون و برون سازمانی تغییراتی رخ می‌دهد، ممکن است لازم باشد چارچوبی برای تضمین اثربخش ماندن آن تنظیم شود.حتی اگر تغییرات درون و برون سازمانی که مستلزم اعمال تغییر در طراحی باشد وجود نداشته باشد، باز هم لازم است تضمین شود که چارچوب همیشه بر اساس طراحی عمل می‌نماید. برای استقرار استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ در سازمان‌ها ممکن است نیاز به بررسی عناصر چارچوب طرح اجرایی برای تضمین عملکرد صحیح آن باشد و برای سازمان‌هایی که در حال حاضر استاندارد ملی ۱۳۲۴۵ را استقرار داده‌اند، بایستی تضمین شود که عناصر چارچوب بر اساس طراحی استقرار داشته و اجرا می‌شوند.

د-۲-۲ پاسخگویی

مدیریت برای تضمین این که چارچوب به طور دوره‌ای بر اساس شاخص‌های عملکرد مورد بازنگری و پایش قرار می‌گیرد، پاسخگوست. برای تخصیص مسئولیت‌ها و وظایف در مدیریت ریسک، یا یک فرد (برای مثال مدیریت رده بالا) و یا یک عملکرد سازمانی (برای مثال کارکرد پشتیبانی مدیریت ریسک حقوقی) بایستی متولیانی برای چارچوب باشند و مسئول اصلی، بایستی تضمین نماید که چارچوب اثربخش باقی می‌ماند.

د-۲-۳ ایجاد یک خط مبنا

یک خط مبنا برای مدیریت ریسک در سازمان، بایستی ایجاد شود. خط مبنا به روش‌های مختلفی قابل توصیف بوده و شامل موارد زیر می‌باشند:

الف- عناصر چارچوب (به بند ۴-۳ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ رجوع شود) که توانایی دستیابی به این مقصود را ممکن می‌سازد؛

ب- میزان پشتیبانی که توسط هیئت نظارت و مدیریت رده بالا در رابطه با اختیار و تعهد ارائه می‌شود (اغلب با عنوان خط‌مشی مدیریت ریسک بیان می‌شود)

به طور کلی فرم مورد اشاره و معماری ساختار هنگام طراحی ثبت شده است و اطلاعاتی نظیر اطلاعات نشان داده شده در جدول د.۱ در دسترس خواهد بود. این امر، یک خط مبنا یا نقطه عطفی برای مقایسات در پایش و بازنگری ایجاد می‌کند.

جدول د-۱ مثالی از یک جدول برای فهرست عناصری چارچوب

عناصر	سطح انتشار	هدف	اقدامات کلیدی	وضعیت اجرا -	سنجش‌های عملکرد -	مسئولیت‌پذیری و زمان‌بندی
پاسخگویی	سطح سازمانی	برقراری خط‌مشی مدیریت ریسک سازمانی	-تعیین معیار - گزارش دفتری - محول نمودن اختیار	-		- انتشار و اعلان خط‌مشی - رسمی کردن برنامه هیئت - بازنگری بعدی
منابع: آموزش	سطح بخشی	- ارائه عناصری مدیریت ریسک برای تمامی آموزش‌های استنتاجی - به روز رسانی آموزش	- آگاهی دادن - طراحی آموزش - انجام آموزش	-	انجام‌شده: گزارش‌های ماهانه -کیفیت: آموزش گرفتن و ممیزی	- طرح: مدیریت سازمانی - جمع‌بندی: مدیریت بخشی - بازنگری بعدی

سازمان بایستی همچنین معیارهای عملکردی که برای شناسایی اثربخشی چارچوب کلی مدیریت ریسک با اهداف سازمانی مرتبط هستند، ایجاد نماید. گاهی اوقات معیارهای عملکردی مجموعاً به معیارهای با تأخیر[1] شامل موارد زیر بر می‌شود:

- رویدادها، حوادث و وقایع.
- خسارات واقعی.
- ناهمترازی.
- شکایات مشتریان.
- بدهی‌های بالا.
- در دسترس بودن سیستم.
- میزان برآورده شدن اهداف سازمان.
- میزان برآورده شدن اهداف مدیریت ریسک.

د-۲-۴ ارزیابی نحوه تغییر ویژگی‌ها و فضای سازمان

تعیین چگونگی تغییرات مادی در فضای داخلی و بیرونی سازمان تا چارچوب مدیریت ریسک بهبود یابد یا اصلاح شود.

---

[1] -Lagging

جدول تمرینی

ویژگی‌های درون سازمانی که ممکن است تغییر کنند، شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ساختار؛
- الزامات و رویه‌های ساختار مدیریتی سازمان؛
- خط‌مشی‌ها، مدل‌ها و استانداردهای داخلی؛
- الزامات قراردادی (معاهده‌ای)؛
- سیستم‌های استراتژیک و عملی که تحت تأثیر عوامل درون و برون سازمانی قرار دارند (برای مثال تغییرات قانونی و مقرراتی)؛
- توانمندی‌ها و منابع (برای مثال سرمایه‌های مالی و اعتباری، زمان، افراد، فرایندها، سیستم‌ها و تکنولوژی‌ها)؛
- دانش، مهارت‌ها و دارایی‌های ذهنی و فکری؛
- جریان‌ها و سیستم‌های اطلاعات؛
- رفتار فرهنگی، اجتماعی و زیست‌محیطی؛
- سایر اولویت‌ها و الزامات سازمانی که برای رقابت مقاصد سازمانی برای مدیریت ریسک دریافت می‌شود.

شاخص‌های راهنمایی که ممکن است در فضای بیرونی اشاره شوند، به فراوانی در گزارش‌ها و ممیزی‌ها یافت می‌شوند که تغییرات و رویه‌ها در صنعت در محدوده عملکرد سازمان را منعکس می‌نمایند. مثال‌ها شامل موارد زیر می‌باشند:

- قیمت‌گذاری کالاها، نرخ‌های بهره بانکی، تسلیم قرارداد، نرخ‌های تبدیل، شاخص‌های بازار سهام، شاخص قیمت مشتری (روند)؛
- شاخص (روند)؛
- میزان تقلب در سازمان‌های مشابه؛
- اندازه بازار و شکل رشد و تغییرات ناگهانی در رابطه با حجم؛
- پایداری اجتماعی و سیاسی و تحرک (پویایی) و ناخشنودی اجتماعی.

اگر فضای سازمانی تا جایی تغییر نماید که چارچوب مدیریت توسعه یابد، چارچوب مدیریت ریسک بایستی مجدداً ارزیابی شده و با این تغییرات هم‌راستا شود. هدف از این فعالیت، تأیید این مطلب است که چارچوب و فرایندها برای هدف مناسب هستند و با اولویت‌ها و عینیت‌های سازمان سازگاری دارد.

در نتیجه این بازنگری، سازمان نیاز به تغییر خط مبنای خود دارد.

مثال ۱: یک تغییر در ساختار سازمان، ممکن است مستلزم تجدیدنظر در خط‌مشی مدیریت و باز تخصیص پاسخگویی و منابع در اجازه دادن به ریسک، برای ادامه مدیریت اثربخش باشد. اگر اندازه سازمان افزایش یابد (برای مثال درنتیجه یکپارچه‌سازی یا مالکیت)، کفایت مداوم منابع مدیریت ریسک نیاز به ملاحظه دارد، به طوری که تحلیل دقیقی از تفاوت میان رویکردهای سازمان‌ها

در مدیریت ریسک انجام گیرد. این ممکن است نیاز به ایجاد و توسعه طرح استقرار برای پیاده‌سازی تغییرات ناشی از تحلیل داشته باشد.

مثال ۲: اگر الزامات قانونی تصویب شود، جنبه‌های چارچوب که مربوط به پاسخگویی، آموزش و گرفتن اطلاعات یا گزارش دهی می‌باشند ممکن است نیاز به اصلاح یا توسعه داشته باشد.

د-۲-۵ بازنگری چارچوب

در صورتی که ارزیابی ویژگی‌ها و فضای برون سازمانی کامل بوده باشد، یک بازنگری جامع‌تر از چارچوب بایستی برای موارد زیر انجام شود:

الف- طرح مدیریت ریسک طبق برنامه پیش رود؛

ب- چارچوب و فرایندها، عملیات را طبق طراحی بپذیرد؛

ج- سطح ریسک مطابق با معیارها باشد؛

د- اهداف سارمانی اصلی به طور مثبت تحت تأثیر مدیریت ریسک قرار داشته باشد؛

ه- ذینفعان مرتبط، گزارش‌های کافی را دریافت می‌نمایند تا آن‌ها را قادر سازد که نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را در ساختار مدیریتی سازمانی ایفا نمایند؛

و- افراد سازمانی مهارت‌ها، دانش و خلاقیت مدیریت ریسک لازم را برای انجام مسئولیت‌های شناسایی شده خود دریافت نمایند؛

ز- منابع مدیریت ریسک کافی باشند؛

ح- دروسی که از نتیجه واقعی فراگرفته می‌شوند شامل تلفات، رویدادها، وقایع و موقعیت‌هایی که اتفاق می‌افتد، می‌باشد؛

ط- اهداف هماهنگ شده با مدیریت ریسک قابل دستیابی باشد.

بایستی یک برنامه زمانی بازنگری منظم با قابلیت انجام بازنگری‌ها برای یک هدف خاص در صورت تغییر وضعیت برای مثال جایی که نتایج ریسک‌ها ناگهانی و شدید باشد، وجود داشته باشد.

بازخوردهای یک بازنگری بایستی شامل موارد زیر باشد:

- یک گزارش کلی درباره اجرای چارچوب مدیریت ریسک؛
- یک گزارش در رابطه با پیشرفت اجرای طرح مدیریت ریسک (شامل تحلیل هر تأخیر در اجرا)؛
- یک گزارش اجمالی درباره وضعیت بلوغ سازمانی با در نظر گرفتن بهترین عملکرد و رویه‌ها؛
- پیشنهادات تغییراتی که برای پیشرفت و توسعه مدیریت ریسک و اثربخشی آن در سازمان لازم هستند؛
- به روز رسانی خط‌مشی مدیریت ریسک، اهداف و طرح در صورت لزوم؛
- به روز رسانی متناسب با توصیف فضایی که سازمان در آن فعالیت می‌نماید؛
- یک گزارش درباره روندهای موجود در معیارهای ریسک کلیدی؛

- یک طرح عملی برای نشان دادن تغییراتی که برای اهداف مدیریت ریسک لازم است.

د-۳ پایش و بازنگری فرایند

د-۳-۱ کلیات

هدف پایش و بازنگری فرایند مدیریت ریسک اطمینان از این مطلب است که:

- برای فعالیت کسب و کار مناسب باشد؛
- طبق طرح‌ریزی عمل نماید.

ریسک‌ها، کنترل‌های اساسی و برخورد با آن‌ها ممکن است در طول زمان تغییر نماید و افراد پاسخگو در مقابل مدیریت ریسک بایستی از عناصر این تغییرات آگاهی داشته باشند. شکست‌ها در برخورد با ریسک ممکن است منجر به غیر قابل قبول شدن ریسک شود. علاوه بر این کنترل‌هایی که هدف آن‌ها اصلاح ریسک‌ها می‌باشد، ممکن است به تناسب و اثربخشی تغییر نماید. ریسک‌ها ممکن است مطابق با معیار ریسک قابل قبول سازمان نباشند، مگر این که ریسک‌ها مورد پایش و بازنگری قرار گیرند و ممکن است سازمان درک درستی از ریسک‌های خود نداشته باشد.نتیجه پایش و بازنگری به ایجاد فضا و مبنایی برای ارزیابی مجدد ریسک، تکمیل ماهیت پویا و تکراری فرایند مدیریت ریسک و طرح چارچوب مدیریت ریسک منجر می‌شود.

د-۳-۲ پاسخگویی

پایش بایستی یک بخش جدانشدنی از مدیریت باشد. ریسک‌ها و کنترل‌ها بایستی به افرادی که در قبال پایش آن‌ها پاسخگو هستند (صاحبان ریسک)، تخصیص داده شود. این پاسخگویی بایستی به صورت توصیفی باشد.
سازمان‌ها بایستی الحاق معیارهای عملکرد مدیریت ریسک را که محدوده محرک‌های سازمانی کلیدی در بازنگری‌های رسمی کارکنان (برای مثال کارایی درون سازمانی، ذینفعان و مسائل مالی و یادگیری و رشد اهداف) را منعکس می‌کنند، درنظرگیرند.
عملکرد مجموعه مشابهی از معیارها در تمام سطوح سازمانی قابل سنجش است و به طور مناسب گزارش می‌شود.

د-۳-۳ فراگیری از تجربه

سازمان بایستی از بروندادهای حقیقی درس بگیرد. این مسئله بایستی شامل تلفات، رویدادها، عدم انطباق‌ها و موقعیت‌هایی که در مرحله پیشرفت، وقوع و عدم انجام شناسایی می‌شوند، باشد. نکاتی که در چنین بازنگری‌ای در نظر گرفته می‌شود، شامل موارد زیر می‌باشد:

- آن چه اتفاق افتاده؛
- علت و چگونگی پدید آمدن پیامد؛

- فرضیاتی که در نتیجه پیامد نیاز به بازنگری دارد؛
- کدام اقدام در صورت وجود در پاسخ اتفاق می‌افتد؛
- احتمال وقوع دوباره پیامد؛
- هرکدام از پاسخ‌ها یا مراحل اضافه که انجام شوند؛
- نکات آموزشی کلیدی و افرادی که نیاز به مرتبط شدن با آن دارند.

د-۳-۴ پایش

د-۳-۴-۱ رویکردهای عمومی برای پایش شامل موارد زیر است:

الف- کنترل کنندگان (صاحبان) ریسک می‌توانند محیط را برای پایش تغییرات در فضا بررسی نمایند. فراوانی این فعالیت به سطح ریسک و پویایی تغییرات در فضا بستگی دارد. این امر در برخی موارد به استثنای گزارش دهی شاخص‌ها ممکن است کافی باشد. کنترل کنندگان ریسک عوامل درون و برون سازمانی مرتبط را براساس وضعیت برای تعیین تغییر مادی صورت گرفته، مقایسه می‌نمایند. این امر می‌تواند ارتباطات دوره‌ای و مشاوره با ذینفعان (برای تعیین این که نظرات و اهداف آن‌ها تغییر نماید) را در برگیرد.

ب- کنترل‌کنندگان ریسک همچنین بایستی طرح‌های برخورد با ریسک را برای پاسخ به تغییرات محیط‌زیست پایش نمایند.

ج- کنترل‌کنندگان برای کنترل‌های پایشی که به آن‌ها ارجاع می‌شود، پاسخگو هستند. این امر ممکن است بررسی‌های دوره‌ای یا پایش مستمر را در برگیرد. از آن جایی که مدیریت ریسک وقتی کاملاً با تصمیم‌گیری عادی و سیستم مدیریت یکپارچه می‌شود بسیار اثربخش است، مدیریت عملکرد سازمان بایستی برای پایش ریسک‌ها و اثربخشی فرایند مدیریت ریسک از اثربخشی مدیریت عملکرد سازمان استفاده نماید. شاخص‌های عملکرد بایستی طیفی از اهداف سازمانی کلیدی تعیین شده در هنگام شروع فرایند را بازتاب نماید. آن‌ها ممکن است همچنین در رابطه با ریسک‌ها و کنترل‌های خاص و کاربرد مدیریت ریسک پیشرفت نمایند.

یادآوری- در رابطه با ریسک‌ها قابل ذکر است که کنترل‌ها توسط افراد پاسخگو برای عملیات رهبری می‌شوند. کنترل کننده (صاحب یا دارنده کنترل) یا اپراتور فردی است که کنترل روزانه را اجرا می‌نماید و می‌تواند کسی به جز کنترل کننده ریسک (صاحب ریسک) باشد. این امر مسئولیت‌پذیری نهایی کنترل کننده ریسک برای اصلاح آن ریسک و برای طراحی، اجرا و کاربرد، پایش و ارزیابی کنترل‌های متناظر را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد.

د-۳-۴-۲ شاخص‌های عملکرد می‌تواند نتایج (برای مثال تلفات یا منافع خاص) یا فرایندها (برای مثال تکمیل طرح‌های مدیریت ریسک) را مورد سنجش قرار دهد. به طور معمول ترکیبی از معیارها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، اما معیارهای عملکرد پیامد، به طور قابل توجهی روند تغییرات را آهسته می‌نماید. به عنوان یک نتیجه در یک محیط متغیر، معیارهای فرایند (معیارهای رهبری) احتمالاً مفیدترند.

در معیارهای عملکردی انتخابی بررسی موارد زیر مهم است:

- آن‌ها قابل سنجش باشند؛
- کاربرد آن‌ها در تقاضای زمان، تلاش و منابع مؤثر باشد؛
- فرایند سنجش یا نظارت، رفتار مطلوب را تسهیل و تشویق نماید و رفتار نامطلوب را برنینگیزد (برای مثال ساخت داده‌ها)؛
- افراد دخیل در فرایند و فواید و نتایج مورد انتظار و داشتن فرصت برای تنظیم معیارها؛
- نتایج گرفته شده و عملکرد به شکلی که یادگیری و پیشرفت در سازمان تسهیل شود، تحلیل و گزارش شود.

د-۳-۴-۳ در کاربرد مدیریت عملکرد فرایند مدیریت ریسک، بایستی به موارد زیر اشاره شود:

- سنجش اثربخش عملکرد نیاز به منابعی دارد که بایستی به عنوان بخشی از توسعه شاخص‌های عملکرد شناسایی شود و تخصیص یابد؛
- ممکن است سنجش برخی فعالیت‌های مدیریت ریسک مشکل باشد که اهمیت آن‌ها کم نیست. اما ممکن است نیاز به استفاده از معیارهای جایگزین داشته باشد. برای مثال منابع اختصاص یافته به فعالیت‌های مدیریت ریسک می‌تواند یک سنجش جایگزین تعهد در اثربخشی مدیریت ریسک باشد؛
- هر مغایرتی بین داده‌های سنجش معیارهای عملکردی و احساس ذاتی مهم است و بایستی به آن رسیدگی شود. برای مثال اگر مدیریت از این بابت نگرانی داشته باشد که ریسک‌ها به طور مناسب مدیریت نشوند، با وجود انجام ارزیابی‌های متعدد ریسک و نشان دادن سطح پایینی از ریسک، لازم است این موضوع بررسی شده و مغفول نشود؛
- هنگامی که زوال ناگهانی در معیارها به طور معمول جلب توجه خواهد نمود، زوال پیش رونده به طور یکسان گیج کننده و بغرنج می‌شود و روندهای شاخص‌های عملکرد بایستی مورد پایش قرار گیرد.

د-۳-۵ بازنگری

مدیریت بایستی به طور دوره‌ای برای اطمینان از موارد زیر فرایندها، سیستم‌ها و فعالیت‌ها را مورد بازنگری قرار دهد:

الف- ریسک‌های جدید به وجود نیاید؛

ب- کنترل‌ها و برخورد با ریسک متناسب و اثربخش باقی بماند.

این بازنگری‌ها بایستی برنامه‌ریزی شوند (به چکیده رویکرد ممیزی مبتنی بر ریسک و برنامه و چگونگی انتخاب بازنگری‌ها، خلاصه این مطلب در استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۰۱۱ رجوع شود).

این بازنگری‌ها می‌توانند از روش‌های مشابهی به عنوان پایش مستمر استفاده کنند، اما اگر آن‌ها توسط کسی که به طور مستقیم در عملکرد فرایندها دخیل نیست هدایت شود، آن‌ها ممکن است تحلیل هدفمندتری ارائه دهند. تعداد بازنگری‌ها تحت تأثیر سطح ریسک، چرخه طراحی کسب و کار، پویایی فضا و محیط یا جلسه ساختار مدیریتی سازمان که در قبال مدیریت ریسک یاسهل انگاری آن پاسخگو هستند، تعیین می‌شود.
اگر مشکلات پیدا شوند، سازمان بایستی چگونگی بوجود آمدن و علت عدم تشخیص قبلی را در نظر بگیرد.
کنترل‌ها بایستی از لحاظ اقدامات مدیران پاسخ‌گو (کنترل کنندگان ریسک) به عنوان بخشی از کارها و نقش‌های معمولی مطمئن باشند. تخصیص کنترل‌های خاص به کنترل‌کنندگان، اجرای کنترل را تسهیل می‌نماید، اما کنترل‌کنندگان برای اثربخش بودن، نیاز به آموزش در زمینه فرایندهای ایمنی کنترل دارند.
وقتی تغییرات سازمان طراحی شد یا تغییرات برون سازمانی پدید آمدند، ممکن است تغییراتی در موارد زیر به وجود آید:

- محیط و ذینفعان درون و برون سازمانی و نظرات آن‌ها؛
- فضای مدیریت ریسک، اهداف سازمانی و معیارهای ریسک آن؛
- ریسک‌ها و سطوح ریسک؛
- نیاز به برخورد با ریسک؛
- تأثیر یا اثربخشی کنترل‌ها.

برای این منظور، سازمان‌ها موظفند ریسک‌های خود، کنترل‌ها و برخورد با ریسک را هنگام بهبود و تجدیدنظر طرح‌های کسب و کار و استراتژیک بازنگری نمایند. به علاوه، به دلیل این که طرح‌های استراتژیک و کسب و کار، اهداف سازمانی را ایجاد یا بازبینی می‌نمایند، استفاده از فرایند ارزیابی ریسک برای اعمال فشار بر بررسی طرح‌های پیش‌نویس یا بازبینی اهداف سازمانی بسیار ارزشمند است. افرادی که فرایند مدیریت ریسک را هدایت می‌کنند، همچنین بایستی تجربیات، پیامدها و نتایج را برای شناسایی فرصت‌های پیشرفت بازنگری نمایند.

پیوست ه

(اطلاعاتی)

یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک با سیستم مدیریت

ه-۱ کلیات

مدیریت ریسک یک بخش جدایی ناپذیر از سیستم مدیریت سازمان می‌باشد. استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ سازمان‌ها را به ایجاد و توسعه، اجرا و بهبود مستمر یک چارچوب که هدف آن یکپارچه سازی مدیریت ریسک با مدیریت سیستم سازمان (شامل ساختار مدیریتی و استراتژی سازمانی) می‌باشد، هدایت می‌نماید. به ویژه برای یکپارچه‌سازی بایستی اطمینان حاصل شود اطلاعات درباره ریسک به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری در تمام سطوح سازمان به کار رود. افراد و سازمان‌ها هر روز به عنوان بخشی از چگونگی تصمیم‌گیری، ریسک را کنترل می‌نمایند. مدیریت ریسک در حال حاضر به طور معمولی با اقداماتی که قبل از تصمیم‌گیری انجام می‌دهیم یکپارچه‌سازی شده است. در این زمینه برخی بهتر از سایرین عمل می‌نمایند. اما همه می‌توانند با بهبود دستیابی به اهداف و بالا بردن اطمینان، کیفیت مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری را بالا ببرند. اگر هدف یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک، بالا بردن ارزش باشد، به طور منطقی بر اتخاذ روش‌هایی برای تأثیرگذاری آن چه در حال حاضر اتفاق می‌افتد برای ارتقاء و بهبود آن جایگزین با موارد متفاوت دیگر، دلالت می‌نماید. این امر نمی‌تواند به معنی افزودن یا الزام موارد متفاوت از آن چه در حال حاضر به عنوان یک کارکرد طبیعی از تصمیم‌گیری رخ می‌دهد، باشد.یکپارچه‌سازی به سادگی، معرفی ابزارها و فرایندهای مدیریت ریسک استاندارد شده و بنا نهاده شده در سیستم یا سیستم‌های مدیریت موجود را در بر نمی گیرد. این امر، انطباق و تغییر آن ابزارها و فرایندها برای تناسب نیازهای تصمیم گیران و فرایندهای موجود برای تصمیم‌گیری را می‌طلبد.

این پیوست برخی مثال‌های عملی از چگونگی یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک با سیستم یا سیستم‌های مدیریت موجود را ارائه می‌نماید.

ه-۲ سیستم مدیریت چیست؟

تمام سیستم‌ها برخی انواع سیستم‌های مدیریت را به کار می‌برند. اخیراً سیستم‌های مدیریت رسمی از الزامات ایجاد شده تشکیل شده‌اند که چارچوبی فراهم می‌آورد که سازمان می‌تواند رویه‌ها و رویکردهای مدیریت را برای کنترل و اداره فعالیت‌هایش برقرار نماید. بسیاری از استانداردهای بین‌المللی با سیستم‌های مدیریت کلی یا برخی موارد خاص سر و کار دارند.یک سیستم مدیریتی مجموعه‌ای از عناصر به هم پیوسته و مرتبط از یک سازمان در ایجاد خط‌مشی‌ها و اهداف، همچنین فرایندهای دستیابی به آن اهداف می‌باشند. از دیدگاه مدیریت کسب و کار، اثربخشی از یک سیستم مدیریت یکپارچه به وجود می‌آید.برای مثال مدیریت کیفیت که در استاندارد ایزو ۹۰۰۱ نشان داده شده، یک رویکرد وسیع دارد که بر اساس رضایت مشتری (در حالی که مدیریت ریسک با اثرات عدم قطعیت بر اهدافی که ممکن است فقط با مشتریان و ذینفعان مختلف مرتبط نباشند و با تعداد زیادی از ذینفعان

سر و کار داشته باشد)، اداره می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها یک سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر الزامات استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ اجرا شده است و مدیریت ریسک می‌تواند با آن سیستم‌های مدیریتی یکپارچه‌سازی گردد و باعث ایجاد تشریک مساعی می‌شود و از کپی‌برداری و دوباره کاری اجتناب می‌نماید.

ه-۳ سیستم مدیریت یکپارچه و مدیریت ریسک

همانند یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک با فرایندهای کسب و کار اصلی، در اینجا به ایجاد یک ارتباط میان تمامی رویکردهای سیستم برای مثال مدیریت کیفیت، مدیریت زیست‌محیطی، مدیریت ایمنی، مدیریت امنیت، انطباق، مدیریت گزارش دهی و کسب و کار و حتی با مدیریت بیمه مرتبط با وقایع که ممکن است از لحاظ مالی با سایر سازمان‌ها مرتبط باشند، نیاز می‌باشد.

این سیستم‌های مدیریت خصوصی بایستی یک سیستم مدیریت یکپارچه را برمبنای خط‌مشی و استراتژی سازمان شکل دهند. حتی جایی که یک سازمان سیستم‌های خصوصی برای اداره ریسک‌های ویژه داشته باشد، چارچوب مدیریت ریسک بایستی بسط یابد و آن سیستم را ترکیب نماید.

نمونه‌ای از رویکرد مدیریت ریسک بین سازمانی می‌تواند:

الف- تمرکز مدیریت ارشد را بر اهداف استراتژیک سازمانی افزایش دهد؛

ب- تمامی ریسک‌ها را در یک سیستم مدیریت یکپارچه بر اساس اصول و رهنمودهای استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ اداره نماید.

این رویکردها می‌تواند موارد زیر را در برگیرد:

- کاربرد روش‌های مدیریت ریسک در سیستم مدیریت کیفیت که به طور اصولی با مدیریت ریسک پروژه و محصول ارتباط دارد؛
- مرتبط بودن با عدم قطعیت در مدیریت زیست‌محیطی برای مثال رویدادها و وقایع بالقوه در موارد خطرناک، دفع مواد و ادوات خطرناک؛
- برخورد با ریسک‌های ترکیبی با عملیات برای مثال ایمنی در کار؛
- اداره ریسک‌های امنیتی برای مثال کارهای سخت در سازمان (کارکنان و مشتریان)؛
- اداره مدیریت ریسک فناوری اطلاعات (***IT***) برای مثال تقسیم‌بندی اطلاعات **IT**، فقدان داده‌ها، نقض تداوم یا استمرار محرمانه بودن و اطمینان مسائل کسب و کار؛
- اداره ریسک‌های تداوم کسب و کار که آمادگی برای وقایع بی‌نظم و درهم گسیخته و پاسخ سریع به آن‌ها را تضمین می‌کند؛

- ایجاد و برقراری کنترل‌هایی در حفاظت سرمایه‌های سازمان برای تضمین گزارش دهی درست برای تضمین رعایت الزامات قانونی یا اداره ریسک‌های قابل تضمین (بیمه شدنی) به طوری که حق بیمه را به کمینه برساند.

ه-۴ اجرای مدیریت ریسک در چارچوب سیستم مدیریت کیفیت

ه-۴-۱ کلیات

فرایند مدیریت ریسک بایستی با فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان صرف‌نظر از سطح و کارکردی که تصمیمات در آن اتخاذ می‌گردد، یکپارچه شود.

ه-۴-۲ شناسایی و آگاهی از تصمیم‌گیری

روش‌های ذیل در شناخت اینکه تصمیمات چه هنگام و کجا اتخاذ می‌شوند با توجه به چرخه **PDCA**[1] کمک می‌نمایند:

الف- شناسایی تمام شکل‌های رویه‌های تصمیم‌گیری فرمولیزه شده که در حال حاضر در سازمان وجود دارد. در سازمان‌های بزرگ، رویکردهای زیادی که مستلزم تأییدهای رسمی برای طیف وسیعی از تصمیمات می‌باشند (برای مثال تأیید طرح استراتژیک سالانه، پرداخت هزینه، استخدام کارکنان جدید، اصلاح کنترل‌های فرایند، سفرهای کارکنان).

ب- استفاده از فلوچارت یا سایر روش‌ها در ترسیم رویه‌های تصمیم‌گیری اصلی و توالی‌هایی که در پروژه‌های خاص و تمام جنبه‌های کسب و کار کاربردی هستند. این می‌تواند بر یک مبنای کارکردی یا بخشی در نظر گرفته شود و بایستی مانند تصمیم‌گیری مدیریتی در ساختار مدیریتی سازمانی بسط یابد. اگر فعالیت‌هایی که با کارکرد سیستم مدیریت فرمول شده[۲] (برای مثال کیفیت اداره کردن با کاربرد ایزو ۹۰۰۱) اداره می‌شوند وجود داشته باشد، نقاط تصمیم‌گیری در این سیستم‌ها بایستی بخشی از این تحلیل باشد. به طور مشابه اگر سازمان به هر شکلی قدرت تصمیم‌گیری را واگذار نماید، این واگذاری بایستی تحلیل را نیز در برگیرد. نتیجه نهایی بایستی یک تصویر مدون و منسجم از جایی که تصمیمات اتخاذ می‌شوند، افرادی که این تصمیمات را اتخاذ می‌نمایند و فرایندهای موجود که برای این تصمیمات قابل کاربرد هستند، باشد.

ترکیبی از تکنیک‌های فوق بایستی درجه بالایی از آگاهی تصمیم‌گیری شخصی و سازمانی را به وجود آورد.

---

[1] Plan, check, do, act

[۲] -Formula

ه-۴-۳ ارزیابی ریسک

در برخی انواع تصمیم (برای مثال توسعه و درک یک محصول جدید یا طراحی و اجرای یک پروژه بزرگ) مناسب است که ارزیابی ریسک رسمی در تمام مراحل پروژه وجود داشته باشد. برای مثال بیشتر پروژه‌ها نقاط تصمیم چندگانه دارند. برای مثال عملی بودن، مسئله کسب و کار، سرمایه‌گذاری و طراحی تفصیلی، اجرا و تحویل دادن، در هر کدام از این نقاط یک مدیریت ریسک رسمی برای تصمیم‌گیری میان گزینه‌ها مناسب است. این امر احتمال موفقیت پروژه و همچنین کارایی را افزایش می‌دهد.برای ارزیابی ریسک تصمیمات عملکردی، شکل‌های استاندارد شده ساده فرایند مدیریت ریسک می‌تواند برای استفاده توسط کاربران مرتبط توسعه یابد. این روش‌ها به طور ویژه در شرایطی که افراد بدون نظارت مستقیم کار می‌کنند، مناسب است. یک جزء کلیدی از این روش‌ها ایجاد آگاهی از فرضیات به عنوان ورودی‌های تصمیمات است. بدین ترتیب، فرضیات یک منبع عدم قطعیت هستند.

برخی فرایندهای استاندارد شده می‌توانند برای تصمیم‌گیری در گروه ویژه‌ای از افراد که کار خاصی را ارائه می‌دهند و به فضای معمولی که در آن اتفاق می‌افتد اجرا می‌شود. سیستم‌های ساده می‌توانند به صورت کارت‌های آموزشی جیبی (به شکل چک لیست) تدوین شوند و توسط تمامی افرادی که در این کار هستند اداره شوند.

ه-۴-۴ مفاهیم چارچوب مدیریت ریسک

مفهوم روش‌ها که در این بند توضیح داده شده، مستلزم قوانین و مفاد و اصلاحات مناسبی در چارچوب مدیریت ریسک می‌باشند. برای مثال:

- اصلاح خط‌مشی مدیریت ریسک سازمانی؛
- تنظیمات برای اداره تحقیقات اولیه و ترسیم رویه‌های تصمیم‌گیری؛
- انجام اصلاحات برای کتابچه روش‌ها؛
- آموزش مدیران و کارکنان؛
- آموزش ویژه افرادی که کارشان مطابق با سیستم مدیریت ویژه (برای مثال آن‌هایی که با مدیریت انواع ویژه‌ای از ریسک در ارتباطند) انجام می‌شود؛
- تنظیمات سیستم تضمین و ظرفیت اطلاعات مدیریت ریسک؛
- مشاوره و ارتباطات اثربخش.