

مدیریت ریسک

جلسه چهارم

مدیریت ریسک و بررسی استاندارد ISO31000

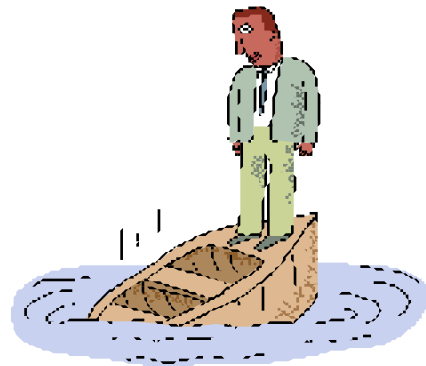
ارائه: محمدرضا شمشیرگر

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران



Crisis happens more than
we imagine.

They are not always easy to see
unless they **affect our own lives.**



بخش ۱

مدیریت ریسک



تعریف مدیریت ریسک

مدیریت ریسک عبارت است از فرایندی که از طریق آن یک سازمان یا سرمایه گذار با روشی بهینه در مقابل انواع ریسک ها از خود واکنش نشان می دهد.

مدیریت ریسک با تمرکز بر توانایی سازمان برای رسیدن به اهداف در آینده با شناسایی ریسک و تصمیم گیری در مدیریت این ریسک ها، به ایفای نقش می پردازد.

مدیریت ریسک با فرایند برنامه ریزی استراتژیک شروع می شود.

مدیریت ریسک یک فرایند پویا و دارای ارزیابی مداوم، تصمیم گیری و پیاده سازی است که با فعالیت های مدیریت یکپارچه می شود.

تعریف مدیریت ریسک

فرهنگ، فرایندها و ساختارهایی

هستند

که هدایت کننده مدیریت موثر

فرصت های بالقوه و عوارض جانبی

می باشند.

وظایف مدیریت ریسک

۱- برنامه ریزی امور ریسک و خطرات و زیان هایی که امکان دارد در یک سازمان رخ دهد

۲- بررسی راه های پیشگیری از وقوع حوادث و مقابله با خطرات و پیش آمدهایی را که ممکن است به وجود آید بر عهده دارد.

۳- به حداقل رساندن زیان هایی ناشی از حوادثی است که اتفاق افتاده است.

ضرورت های مدیریت ریسک

- در تمامی اقدامات سازمانی ، امکان تصمیم گیری متعدد است
- شرایط تصمیم گیری در زمانها و مکانهای مختلف ، متفاوت است
- عواقب تصمیم گیری در شرایط مختلف متفاوت است
- وقایع آینده عمدتاً غیر قابل پیش بینی و عدم قطعیت قاعده عام است
- درجه پیچیدگی سازمانها و میزان تعامل آنها با محیط ، با میزان توجه به مدیریت ریسک ارتباط مستقیم دارد
- همیشه می توان با اعمال مدیریت علمی و تحلیل ریسک احتمال ضرر و زیان به شرکت را به حداقل رساند

جایگاه سازمانی مدیریت ریسک

گروهی معتقدند که مدیر ریسک باید زیر نظر مستقیم مدیریت عامل یا یکی از اعضا هیئت مدیره انجام وظیفه کند و گروهی معتقدند که وی می تواند زیر نظر معاونت مالی اداری تحت یک شاخه جداگانه به نام مدیریت ریسک و بیمه کار کند.

بنابراین جایگاه مدیریت ریسک بسته به نوع فعالیت هر سازمان متفاوت است. در بعضی از سازمان ها کمیته های مدیریت ریسک تشکیل می گردند.

ر بعضی دیگر از سازمان ها یک موقعیت سازمانی جدید تحت عنوان مسئول ریسک های اصلی برای هماهنگی در عملکرد مدیریت ریسک های سازمان بدون توجه به منشا آن در نظر گرفته شده است.

استراتژی های مدیریت ریسک

□ اجتناب از ریسک: ریسک هایی را که تاثیر جانبی بر اهداف سازمان ندارند می توان حذف نمود، احتمالا باید از آن ها اجتناب نمود.

□ کاهش ریسک: استراتژی کاهش، یعنی به کارگیری شیوه هایی که باعث کاهش شدت زیان می شود.

□ انتقال ریسک: یکی دیگر از تکنیک های مدیریت ریسک در برخورد با آن انتقال ریسک می باشد

□ پذیرش ریسک: استراتژی پذیرش، یعنی قبول زیان وقتی که آن رخ می دهد .

استراتژی های مدیریت ریسک

□ اجتناب از ریسک:

برنامه مدیریت پروژه را به منظور رفع خطر و محافظت از اهداف پروژه در برابر تاثیرات ریسک تغییر می دهد، مانند افزایش مدت زمان یا کاهش محدوده پروژه.

برخی از ریسک هایی که در همان اوایل پروژه رخ می دهند، با تعیین نیازمندی ها، به دست آوردن اطلاعات، تقویت ارتباطات و کسب تجربه و تخصص، قابل اجتناب می باشند.

در بسیاری از مواقع، انتخاب گزینه های با ریسک کمتر، بیانگر تصمیم گیری با استراتژی اجتناب از ریسک می باشد.

مثال: یک پیمانکار که در مناقصه یا پروژه با ریسک های بالا شرکت نمی کند یا یک کارفرما که برای انجام پروژه با ریسک بالا سرمایه گذاری نمی کند.

استراتژی های مدیریت ریسک

□ کاهش ریسک:

استراتژی کاهش، یعنی به کارگیری شیوه هایی که باعث کاهش شدت زیان می شود. به عنوان مثال می توان به کپسول های آتش نشانی که برای فرونشاندن آتش طراحی گردیده اند، اشاره کرد که ریسک زیان ناشی از آتش را کاهش می دهد.

این شیوه ممکن است باعث زیانهای بیشتری بواسطه خسارات ناشی از آب شود و در نتیجه امکان دارد که مناسب نباشد. سیستم هالوژنی جلوگیری کننده از آتش ممکن است آن ریسک را کاهش دهد، ولی هزینه آن امکان دارد، به عنوان یک عامل بازدارنده از انتخاب آن استراتژی جلوگیری کند.

استراتژی های مدیریت ریسک

□ کاهش ریسک:

کاهش ریسک های شناسایی شده از سه طریق قابل انجام است:

- ۱ - کاهش احتمال وقوع رویدادهای مخاطره آمیز با استفاده از تکنولوژی های برتر، اتخاذ فرایندهای با پیچیدگی کم، تست های بیشتر جهت حصول اطمینان از نتایج دلخواه، انتخاب تامین کنندگان تجهیزات و مصالح قابل اعتماد و با صلاحیت بالا.
- ۲ - کاهش اثر یا ارزش پولی مورد انتظار وقوع رویدادهای مخاطره آمیز با استفاده از بیمه های مختلف.
- ۳ - هر دو طریق فوق به صورت همزمان.

اقدامات زود هنگام جهت کاهش احتمال و یا اثرات وقوع یک ریسک در پروژه اغلب بسیار موثرتر از جبران خسارات و زیان ها و تعمیرات خرابی ها پس از وقوع ریسک می باشد.

استراتژی های مدیریت ریسک

□ انتقال ریسک:

استراتژی انتقال، یعنی موجب شدن اینکه بخش دیگری ریسک را قبول کند، معمولاً بوسیله بستن قرارداد یا انجام اقدامات احتیاطی.

بیمه کردن، یک نوع از استراتژی های انتقال ریسک با استفاده از بستن قرار داد است. در موارد دیگر این امر بواسطه قراردادهای کلامی انجام می گیرد که ریسک را به بخشهای دیگر بدون پرداختی بابت حق بیمه، انتقال می دهد.

معمولاً بار مسئولیت در میان سازندگان ساختمان یا دیگر سازندگان بدین صورت انتقال می یابد. از سوی دیگر، استفاده از وضعیتهای تعدیل کننده در سرمایه گذاریهای مالی، یک نمونه از چگونگی انجام اقدامات احتیاطی توسط شرکتها، به منظور اداره ریسک از نظر مالی است.

استراتژی های مدیریت ریسک

□ پذیرش ریسک:

استراتژی پذیرش، یعنی قبول زیان وقتی که آن رخ می دهد. در واقع خود-تضمینی یا تضمین شخصی در این طبقه جای می گیرد.

پذیرش ریسک یک استراتژی قابل قبول برای ریسک های کوچک است که هزینه حفاظت در مقابل ریسک ممکن است از نظر زمانی بیشتر از کلیه زیان های حاصله باشد.

کلیه ریسک هایی که قابل اجتناب و انتقال نیستند، ضرورتاً قابل پذیرش هستند. اینها شامل ریسک هایی می شود که خیلی بزرگ هستند که یا محافظت در مقابل آن امکان پذیر نیست یا پرداخت هزینه بیمه آن شاید عملی نباشد.

در این زمینه، جنگ به خاطر ویژگیهایش و عدم وجود تضمین نسبت به ریسک هایش، مثالی مناسبی است. همچنین هر مقداری از زیاندهی بالقوه علاوه بر مقدار تضمین شده، ریسک پذیرفته شده محسوب می شود.

استراتژی های مدیریت ریسک

□ پذیرش ریسک:

پذیرش ریسک از دو طریق زیر صورت می گیرد:

پذیرش فعال:

تیم پروژه با تهیه یک برنامه اقتضایی و استقرار آن، هنگام وقوع رویداد مخاطره آمیز آن را به اجرا می گذارد. در این حالت علائم و اخطارهای ریسک باید مشخص گردد تا میزان افزایش احتمال وقوع ریسک، افزایش تاثیرات ریسک و نیز زمان وقوع ریسک را آشکار سازد.

پذیرش انفعالی:

در این حالت تیم پروژه بدون هیچ اقدامی، منتظر وقوع رویداد مخاطره آمیز شده و پس از وقوع در مورد نحوه مقابله با آن تصمیم گیری کرده و واکنش نشان می دهد. تنها اقدام لازم در استراتژی پذیرش انفعالی، مستندسازی ریسک ها و تأیید آن توسط مدیریت، کارفرما و تیم پروژه می باشد.

استراتژی های مدیریت ریسک

نکات

- ✓ استراتژی ها باید به موقع اتخاذ شوند.
- ✓ تلاشی که برای پیگیری هر استراتژی مصرف می گردد، باید با شدت ریسک، متناسب باشد. برای مثال، سرمایه گذاری صورت گرفته جهت ممانعت از بروز ریسک، نباید از تاثیر هزینه ای ریسک - در صورت وقوع - بیشتر باشد.
- ✓ می توان یک پاسخ را در مورد چند ریسک به کار برد.
- ✓ در انتخاب استراتژی، باید از مشارکت تیم، سایر ذینفعان و کارشناسان بهره گرفت.

عملکرد کلی مدیریت ریسک

مدیریت خطر :

شناسایی ، بررسی ، تجزیه و تحلیل ، و ارزیابی خطرات

و

انتخاب با صرفه ترین روش :

تصحیح ، کاهش یا حذف خطرات قابل شناسایی

رویکردهای مدیریت ریسک

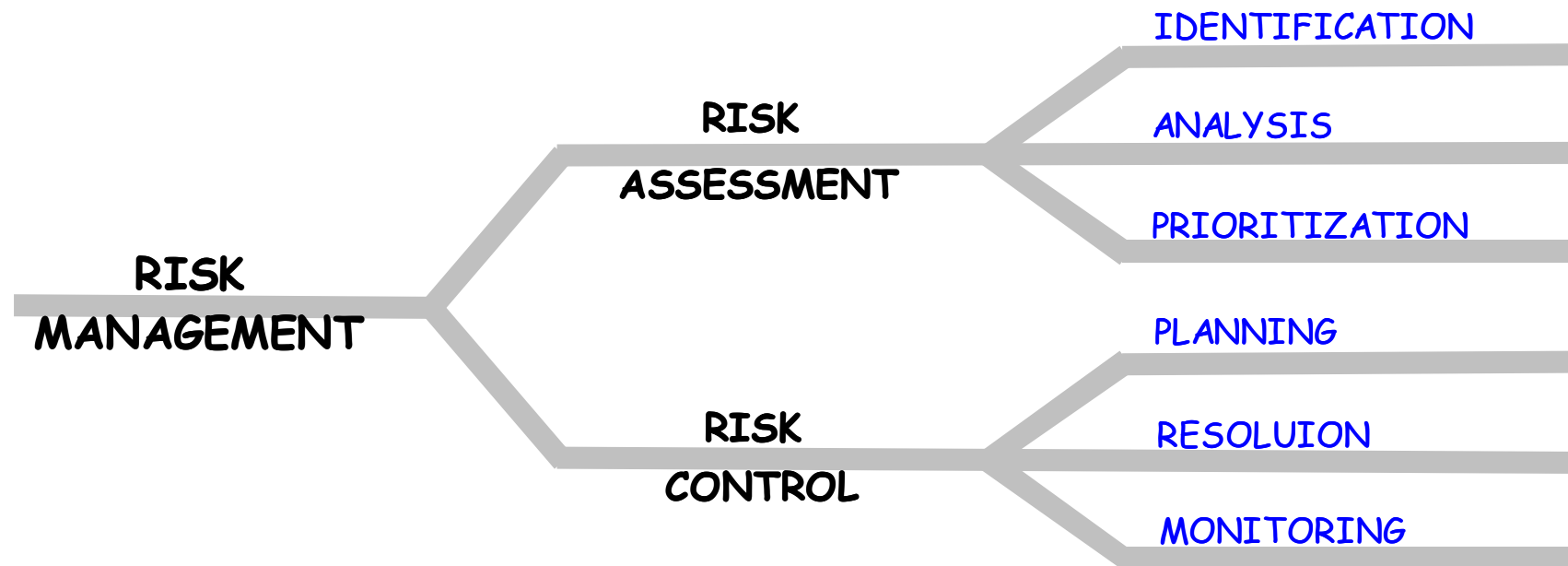
رویکردهای "واکنشی" و "بلادرنگ"

آموختن از چیزهایی که اشتباه انجام شده است (واکنشی)

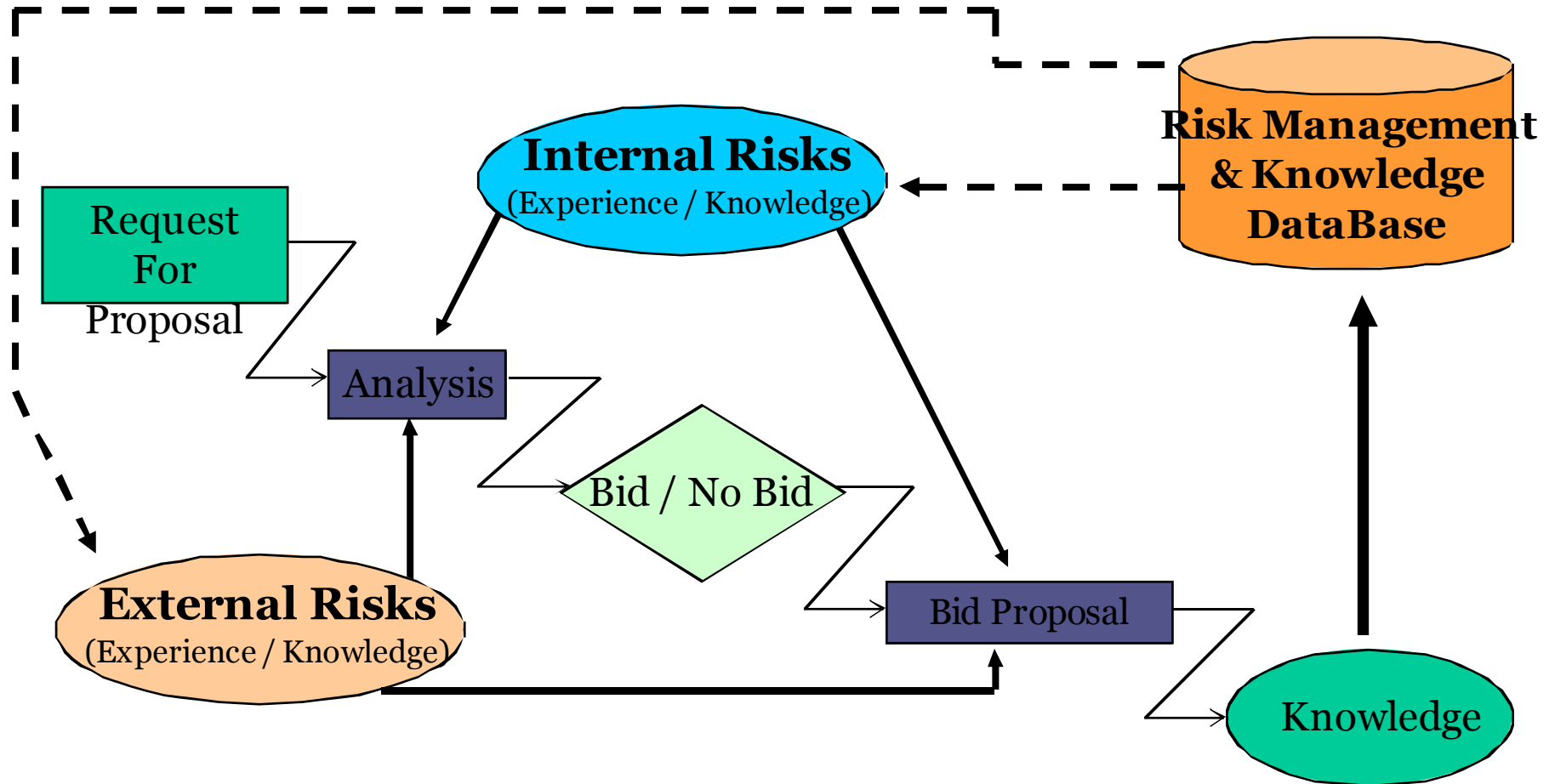
جلوگیری از خطرات بالقوه که در حین اجرای پروژه اثرگذار هستند (بلادرنگ)

اصول (عناصر) مدیریت ریسک

- مدیریت ریسک موثر از عناصر زیر ساخته شده است:
 - ارزیابی ریسک: شناسایی، تجزیه و تحلیل، اولویت بندی
 - کنترل ریسک: برنامه ریزی، حل مساله، نظارت



PRIMA Method



نشانگرها (علائم ریسک)

نشانگرها، اولین علائم هشدار می‌باشند که به متولیان ریسک و مدیران پروژه اعلام می‌نمایند چه زمانی برنامه‌های اقتضایی یا اضطراری را اجرا کنند.

نشانگرها، اعلام می‌کنند که یک رویداد ریسک اتفاق افتاده یا در حال وقوع است.

نشانگر	ریسک
اختلال در حمل و نقل	بروز ترافیک شدید در منطقه
دیر پرداخت شدن اقساط	کاهش منابع مالی مورد نیاز پروژه
اعتراض اولیه ساکنین	فشار مردم منطقه برای توقف پروژه
بالا رفتن سطح رطوبت در تونل	ریزش قنات در تونل احداث شده
افزایش دما به بیش از ۴۰ درجه	سختی بیش از حد کار برای کارگران

ریسک های ثانویه

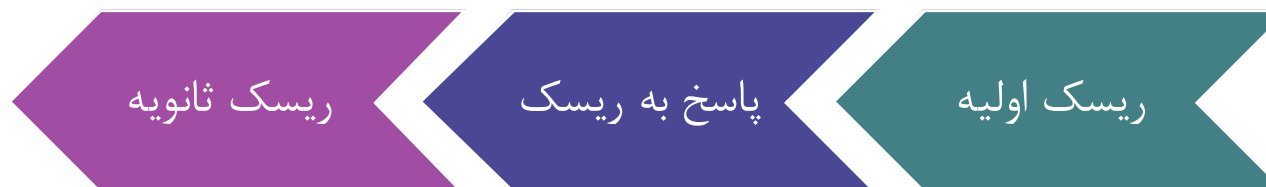
ریسک ثانویه عبارت است از ریسکی که در نتیجه پاسخ به ریسک دیگری به وجود آمده است.

ریسک های ثانویه باید همچون سایر ریسک ها، کمی یا کیفی شوند و پاسخ های مربوط به آن ها برنامه ریزی شود.

تاثیر ریسک ثانویه، نباید از تاثیر ریسک اولیه - ریسکی که ریسک ثانویه از آن نشات گرفته - بیشتر باشد.

کار گروهی ۳

ریسک های ثانویه پروژه خود را مشخص سازید.



بخش ۲

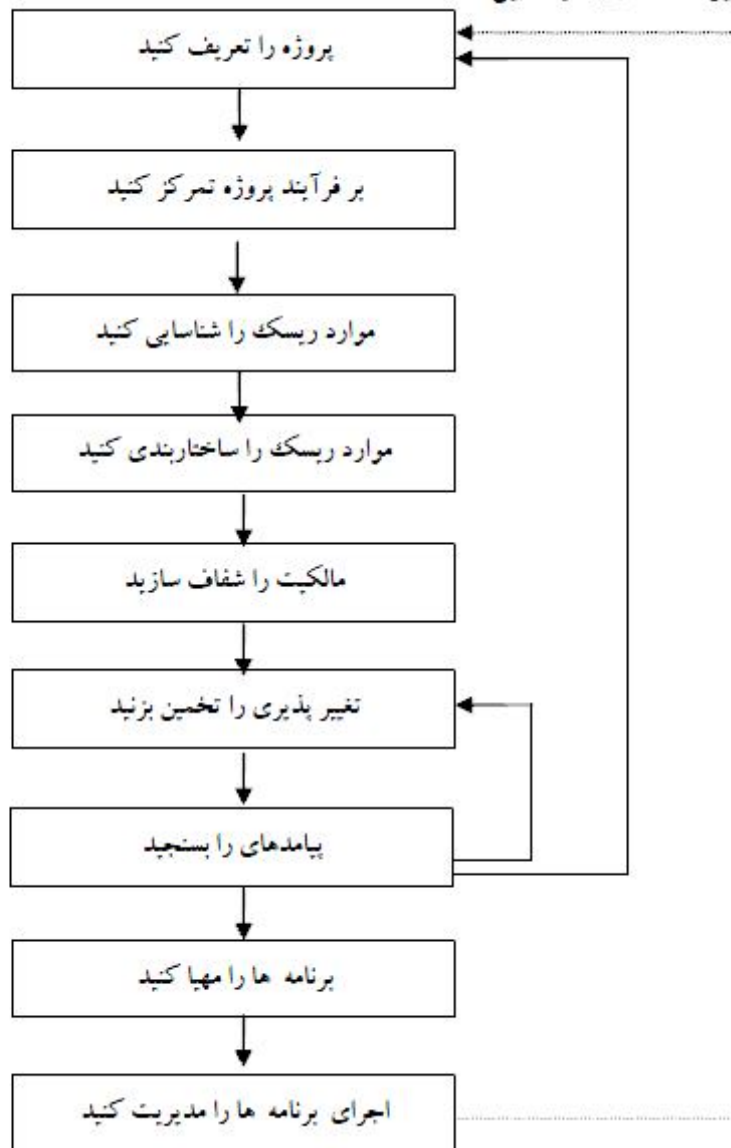
الگوهای مدیریت ریسک

الگوهای مدیریت ریسک

1. SHAMPU
2. ALARM
3. PRMA
4. PMBOK
5. G.Smith
6. Leach
7. Pritchard
8. Boehm
9. Fairley
10. SEI (الگوی موسسه مهندسی نرم افزار)
11. Luding & Kilem
12. PRAM
13. RBS (الگوی ساختار شکست ریسک)

1- SHAMPU Model

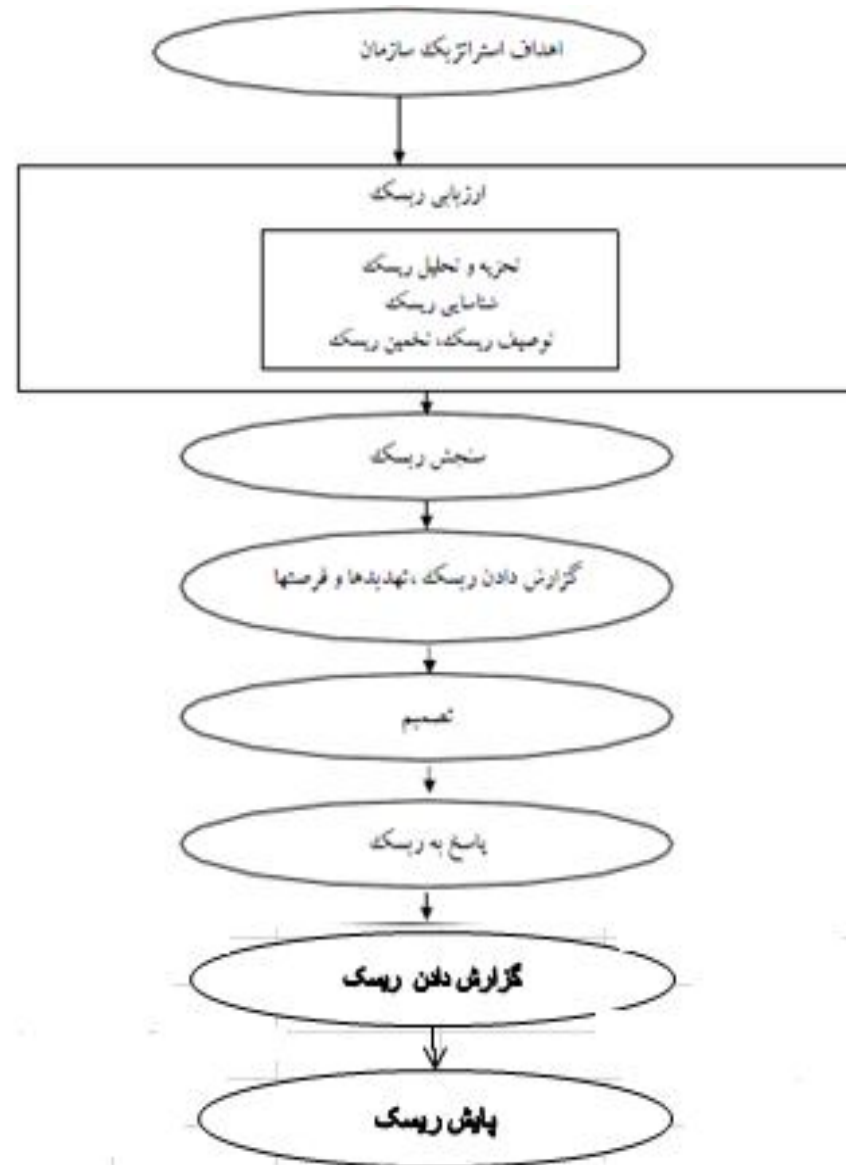
در جدول زیر اهداف و وظایف این مدل نشان داده شده است.



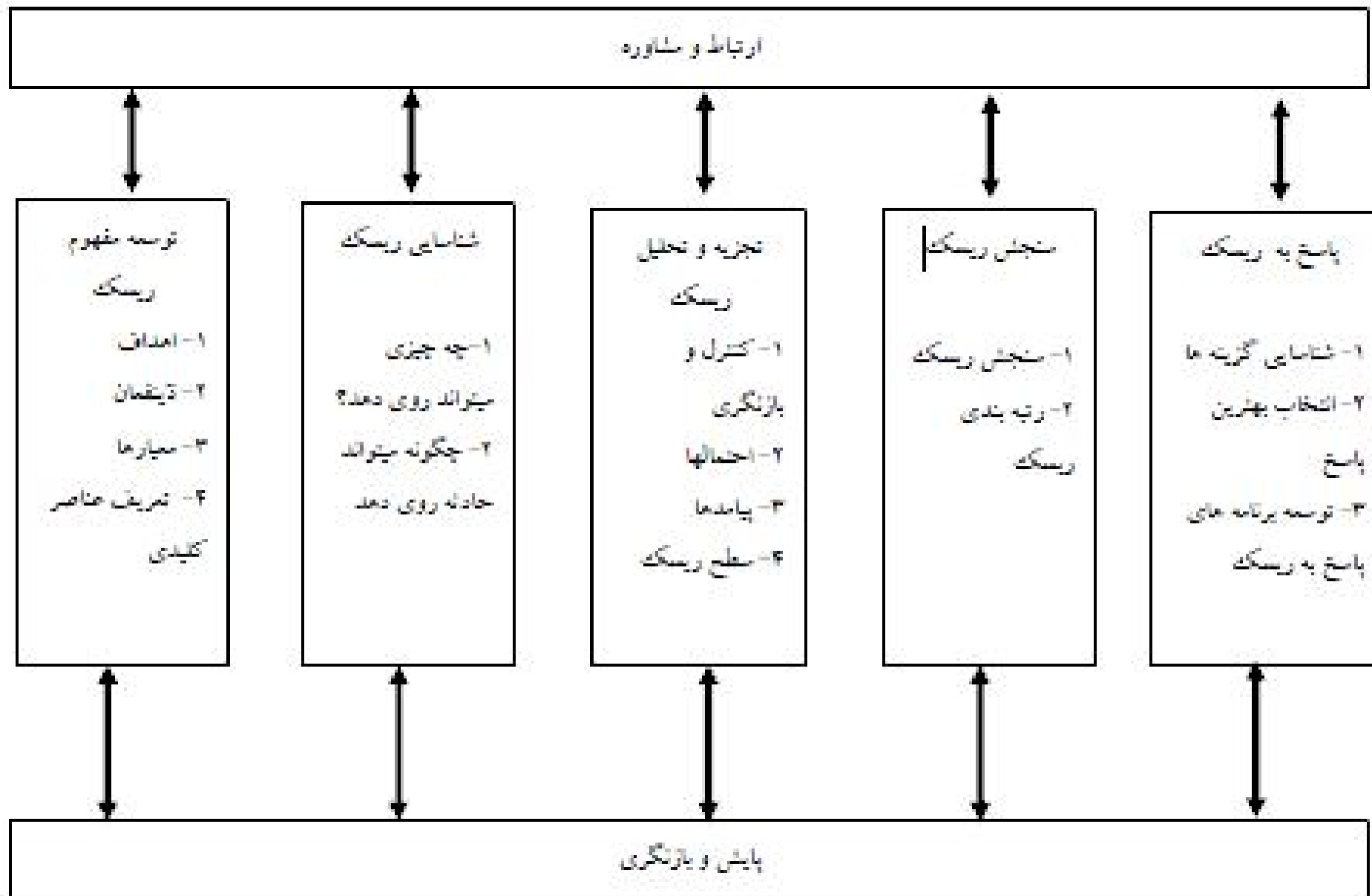
حلقه بازخور اولیه

حلقه بازخور ثانویه

2 - ALARM Model

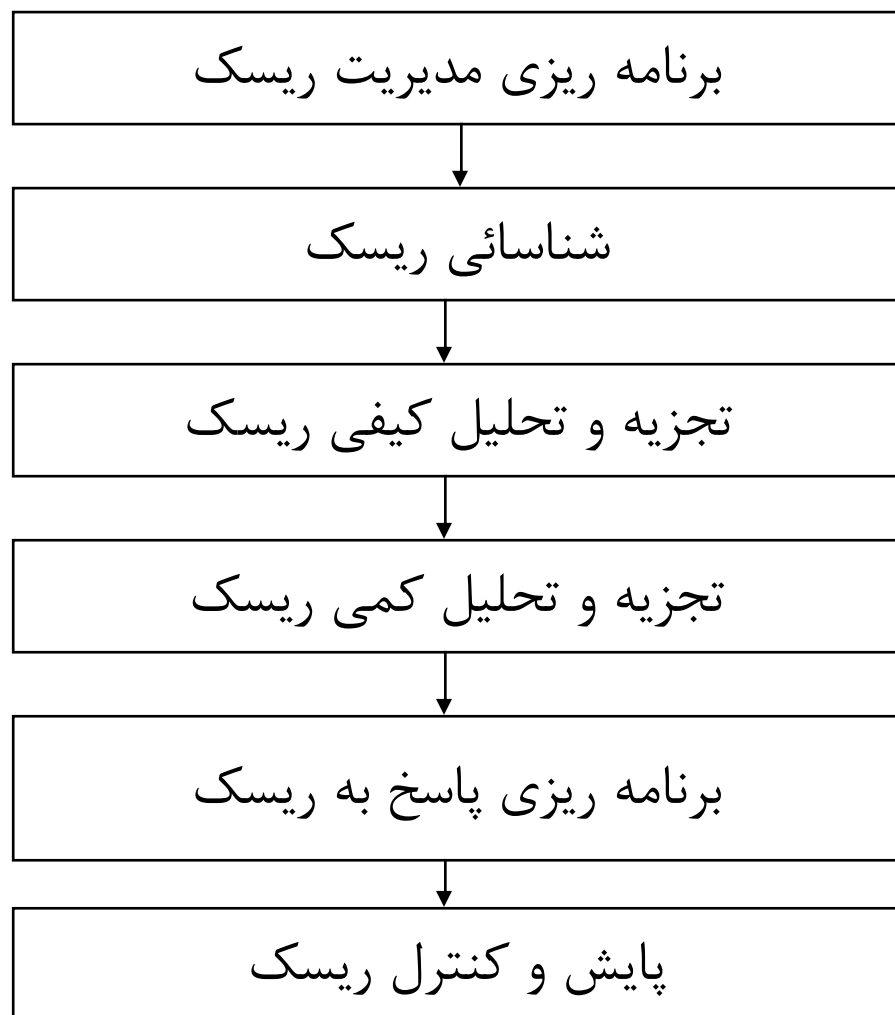


3- PRMA Model

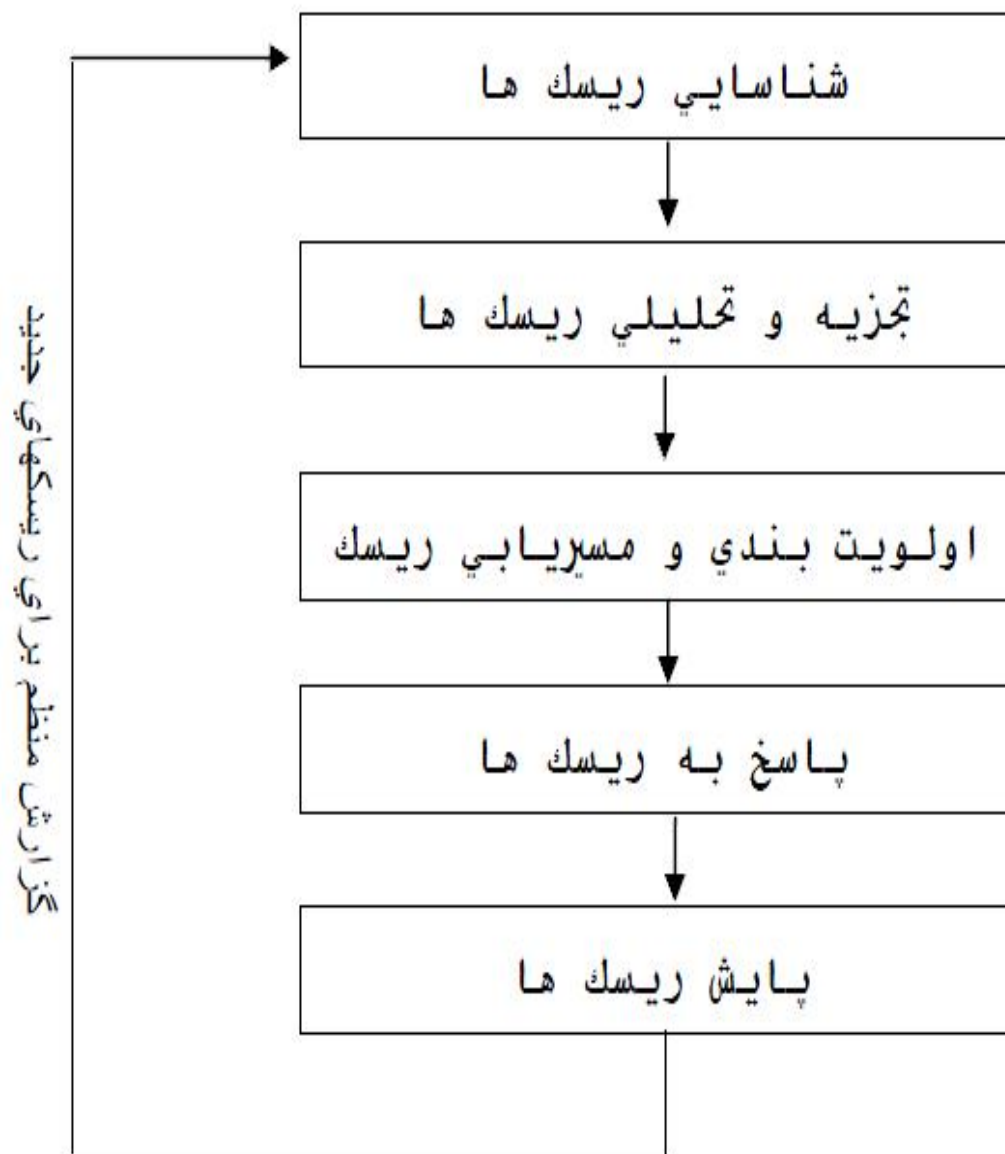


4- PMBOK Model

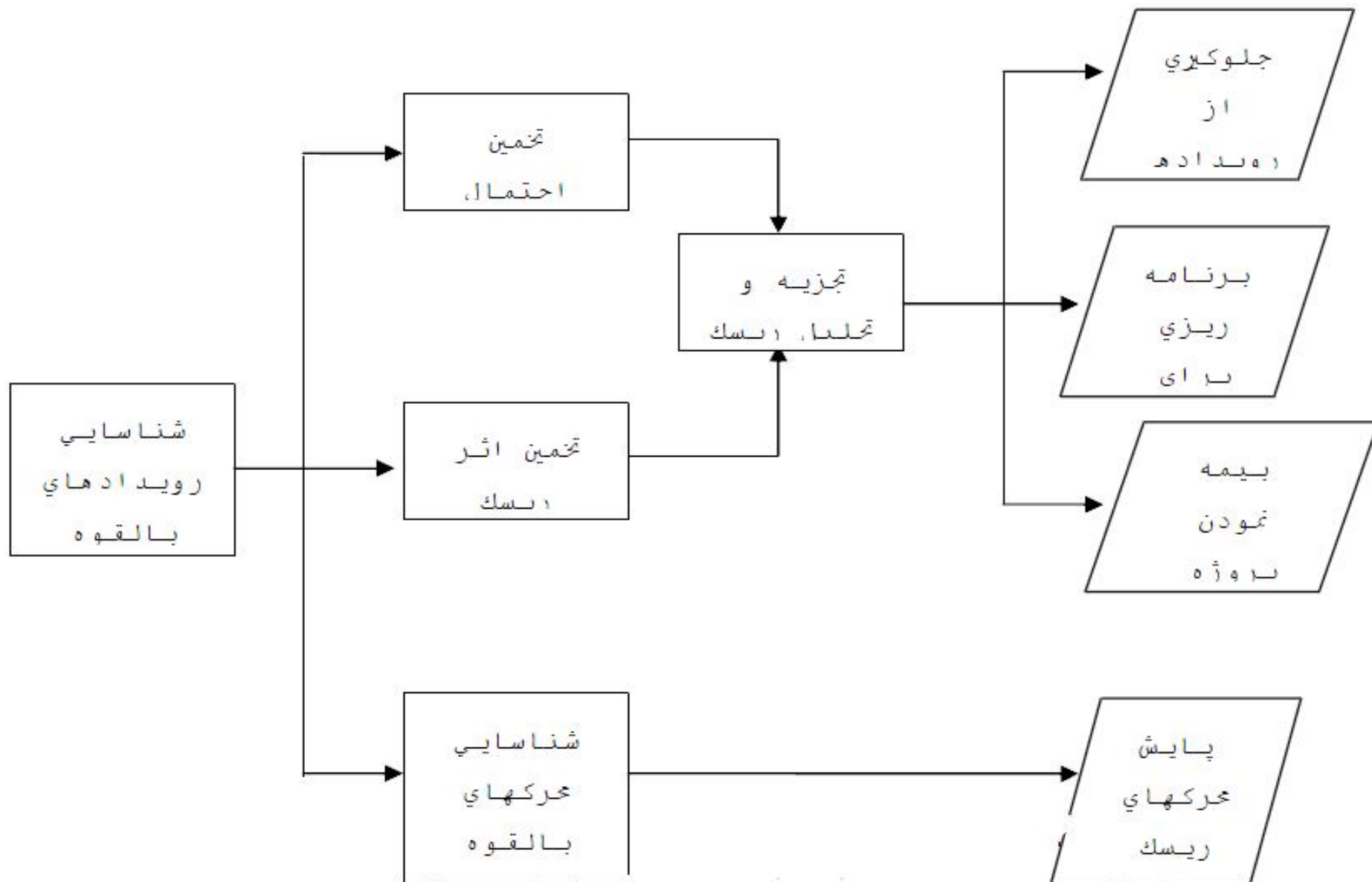
استاندارد PMBOK که توسط موسسه PMI ایالات متحده ارائه گردید ، مدل خود را در ۶ فاز فرموله می نماید :



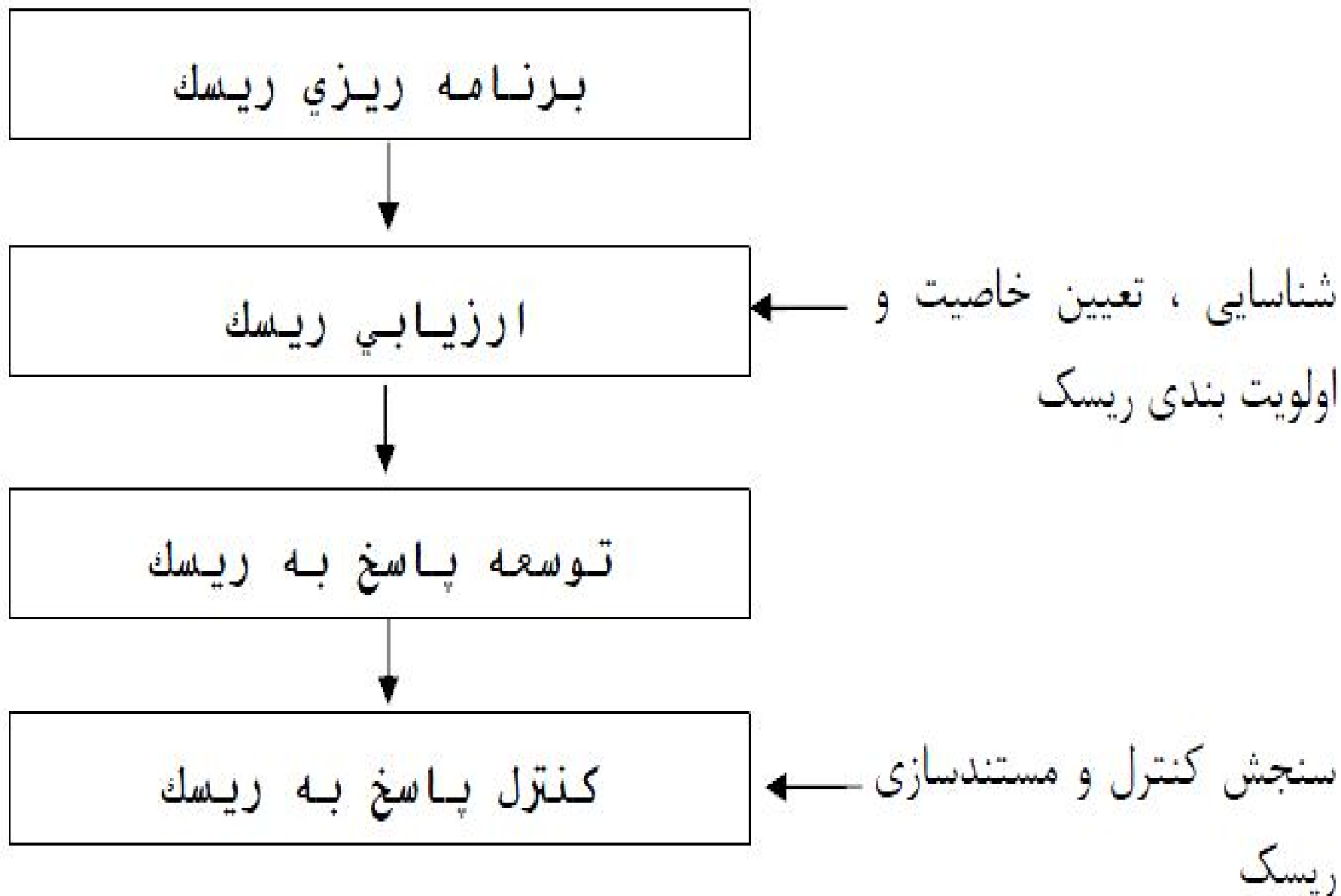
5- G.Smith Model



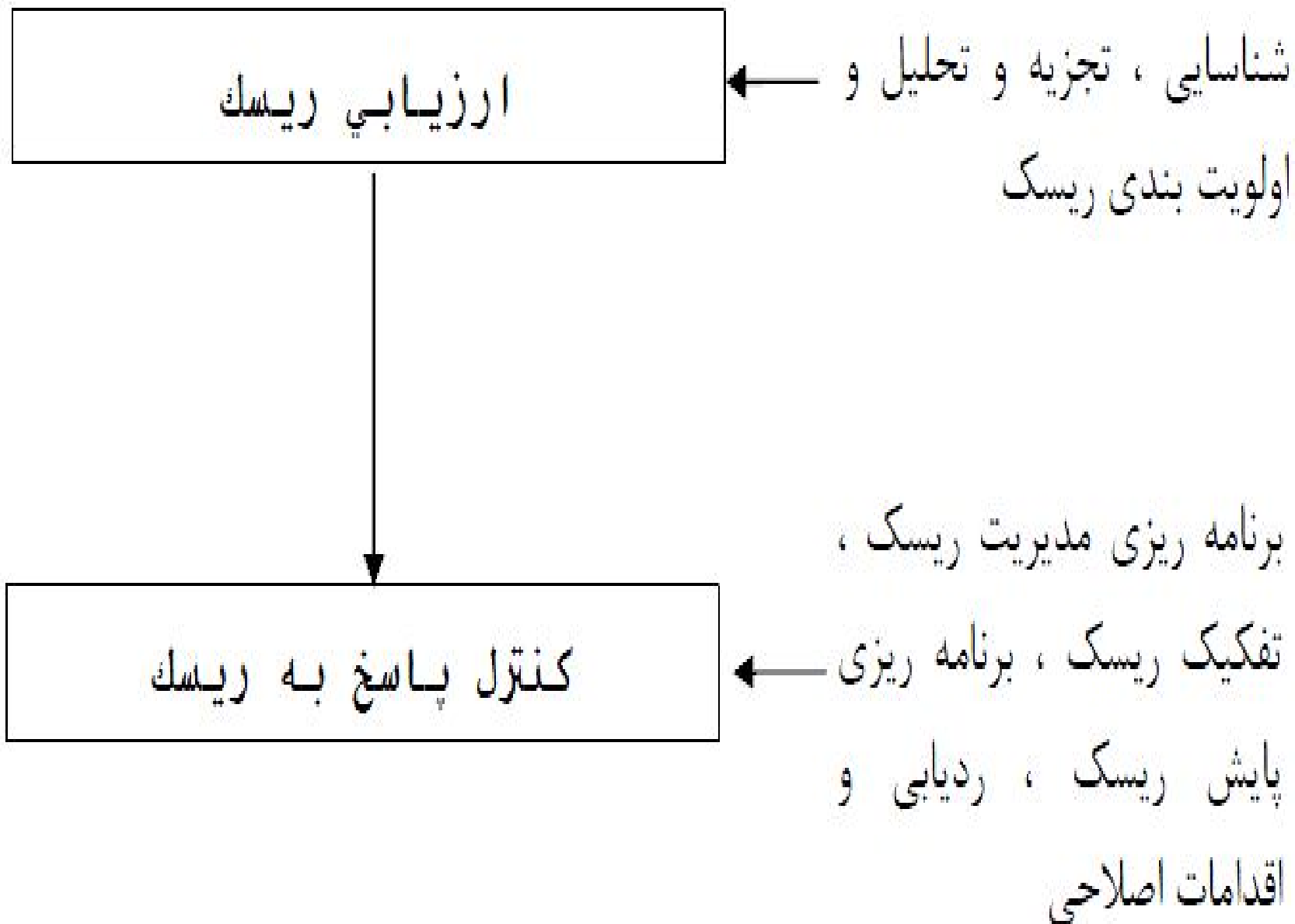
6- Leach Model



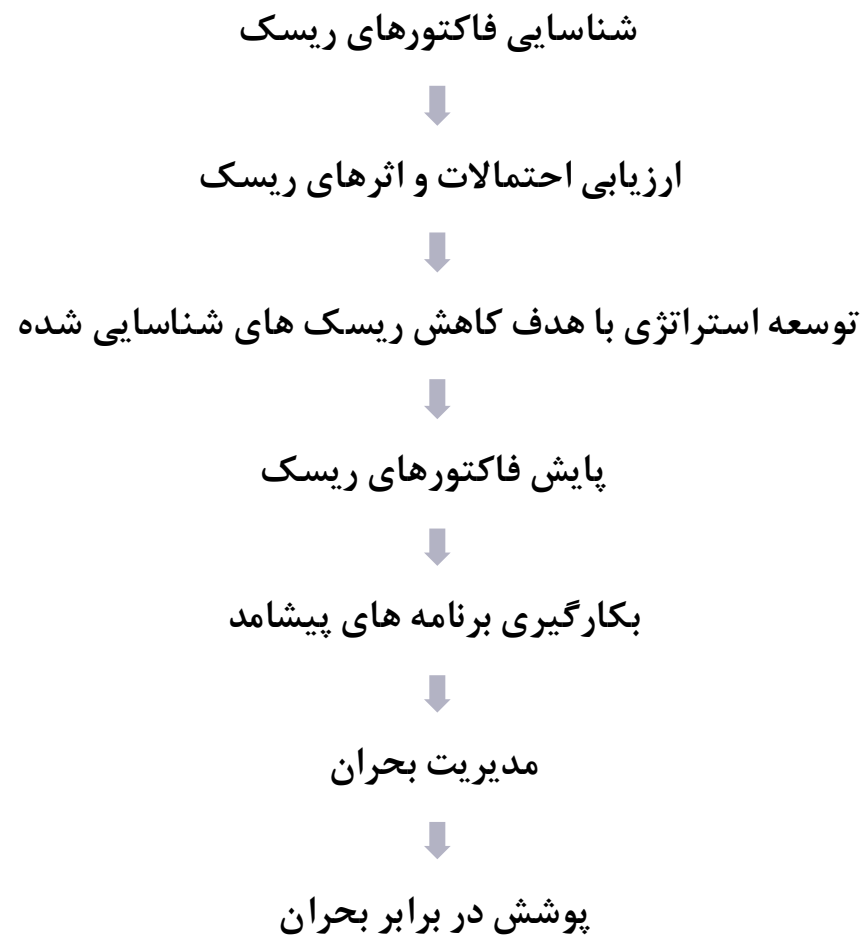
7- Pritchard Model



8- Boehm Model



9- Fairley Model



۱۰- SEI (الگوی موسسه مهندسی نرم افزار)

۱ - شناسایی



۲ - تجزیه و تحلیل



۳ - برنامه ریزی پاسخ به ریسک



۴ - ردیابی

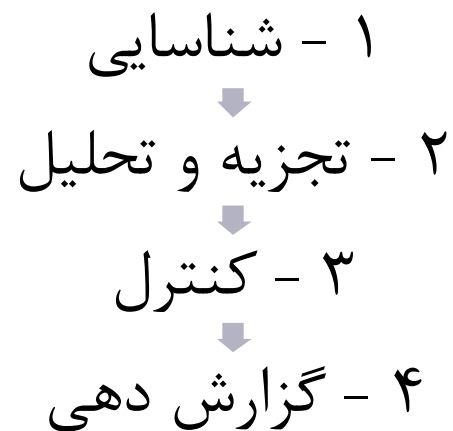


۵ - کنترل

تمام این ۵ فاز به وسیله فعالیت مستمر ارتباطات به یکدیگر متصل می باشند.

11- Luding & Kilem

لودین و کیلم فرآیند ۴ فازی را برای مدیریت ریسک پروژه ارائه کرده اند:



12- RBS (الگوی ساختار شکست ریسک)

در این مدل مدیریت ریسکهای پروژه با استفاده از ماتریسک شکست ریسک Risk Structure (RBS) Breakdown تعریف و ارائه میشود.

از زمان تعریف ساختار شکست ریسک توسط هیلسون (۲۰۰۲) این ساختار به عنوان یک ابزار کارا و مفید در ساختار بندی فرآیندهای مدیریت ریسک به کار گرفته شده است و در بسیاری از استانداردهای مدیریت ریسک نظیر استاندارد PMBOK از آن استفاده شده است.

ساختار شکست ریسک ساختاری شبیه ساختار شکست کار (WBS) دارد.

شاخص های ارزیابی و مقایسه الگوهای مدیریت ریسک

استاندارد	SHAMP	ALAKMI	PRMA	PMBOK	PRAM	Csmith	Leach	Pritchard	Boehm	Fairley	مؤسسه مهندسی نورم انوار	Killem و Ludio	RBS	انوی برنی
معیار														
گسترش و تفصیل مراحل	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
تشریح ورودیها و خروجی های مراحل فرآیند	+	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+
تشریح ابزارهای اجرای مراحل	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+
توجه به برنامه ریزی مدیریت ریسک	-	-	-	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+
بازبینی و کنترل ریسک (بازخوردگرایی)	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
تنوع استراتژیهای پاسخ به ریسک	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
تنوع ابزارهای شناسایی ریسک	-	-	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+
توجه به فرصتها و موقعیتهای لحاظ جنبه مثبت ریسک	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	+
تفکیک تجربه و تحلیل کمی و کیفی ریسک	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+
توجه به عدم قطعیت	+	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+
بر پایه شاخص های متناسب ورودی ها و خروجی ها	-	-	-		-	-	-	+	-	+	+	+	-	+
توجه به ورودی و خروجی ناملموس	-	-	-		-	-	+	-	-	-	-	-	+	+
امکان موتورینگ مداوم	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
قابلیت پیش بینی و سناریوسازی	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
اقتضایی بودن مدل	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
قابلیت عرضه پای	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
جمع بندی	7	7	0	12		4	11	8	3	7	7	7	11	16

بخش ۳

کنترل و نظارت بر ریسک

نظارت بر ریسک

نظارت بر ریسک، مرحله نهایی مدیریت ریسک هر پروژه ای می باشد.

نظارت بر ریسک

- خطرات و اثرات بالقوه در طول دوره یک پروژه تغییر خواهد کرد
- یک فهرست در حال تکمیل از ۱۰ ریسک اصلی استخراج کنید.
- شخصی را مسئول نظارت بر این ریسک ها قرار دهید.
- آن را به عنوان بخشی از فرایند کاری خود و برنامه ریزی پروژه قرار دهید.

بخش ۴

استاندارد ISO 31000

هدف و کاربرد

- هدف از تدوین این استاندارد، ارائه اصول و رهنمودهایی عام در مورد مدیریت ریسک است.
- این استاندارد می تواند مورد استفاده هر بنگاه عمومی، خصوصی یا اجتماعی، انجمن، گروه یا فرد قرار گیرد. بنابراین این استاندارد خاص هیچ صنعت یا بخشی نیست.
- این استاندارد را می توان در کل عمر یک سازمان و در گستره ای وسیع از فعالیت ها به کار برد، از جمله راهبردها و تصمیمات، عملیات، فرآیندها، وظایف، پروژه ها، محصولات، خدمات و دارایی ها.
- این استاندارد را می توان در مورد هر نوع ریسک با هر ماهیتی به کار برد، چه دارای عواقب مثبت باشد و چه منفی.

اصطلاحات و تعاریف

ریسک

تاثیر عدم قطعیت بر اهداف

مدیریت ریسک

فعالیت های هماهنگ شده برای هدایت و کنترل یک سازمان با توجه به ریسک

چارچوب مدیریت ریسک

مجموعه ای از اجزا که بنیادها و تمهیدات سازمانی را برای طراحی، پیاده سازی، پایش بازنگری و بهبود مداوم مدیریت ریسک در کل سازمان فراهم می سازند.

خط مشی مدیریت ریسک

بیانیه مقاصد کلی و هدایت یک سازمان که مربوط به مدیریت ریسک می شود.

اصطلاحات و تعاریف

نگرش به ریسک

رویکرد سازمان به ارزیابی و در نهایت دنبال کردن، حفظ، پذیرفتن یا دور شدن از ریسک

طرح مدیریت ریسک

برنامه درون چارچوب مدیریت ریسک که رویکرد، اجزا مدیریت و منابعی را که قرار است در مدیریت ریسک به کار روند، مشخص می کند.

صاحب ریسک

فرد یا مقوله ای با مسئولیت و اختیار برای اداره ریسک

فرایند مدیریت ریسک

به کار گیری سیستماتیک خط مشی ها، روش های اجرایی و رویه های مدیریت در فعالیت های تبادل اطلاعات، مشاوره، ایجاد فضا و شناسایی، تحلیل، سنجش، برخورد، پایش و بازنگری ریسک.

اصطلاحات و تعاریف

برقراری فضا

تعریف پارامترهای خارجی و داخلی که هنگام اداره کردن ریسک و تنظیم دامنه کاربرد و معیارهای ریسک برای خط مشی مدیریت ریسک در نظر گرفته می شوند.

فضای خارجی

محیط خارجی که در آن سازمان به دنبال دستیابی به اهدافش است.

فضای داخلی

محیط داخلی که در آن سازمان به دنبال دستیابی به اهدافش است.

تبادل اطلاعات و مشاوره

فرآیندهای مداوم و تکرار شونده که سازمانی انجام می دهد تا اطلاعات را فراهم سازد، در اطلاعات شریک شود یا اطلاعات را کسب کند و وارد گفتگویی در مورد مدیریت ریسک با علاقه مندان شود.

اصطلاحات و تعاریف

علاقه مند (ذینفع)

فرد یا سازمانی که می تواند بر تصمیم یا فعالیت تاثیر بگذارد، از آن تاثیر بپذیرد یا خود را تحت تاثیر آن بداند.

ارزیابی ریسک

فرآیند کلی شناسایی ریسک، تحلیل ریسک و سنجش ریسک

شناسایی ریسک

فرآیند یافتن، به رسمیت شناختن و توصیف ریسک ها

منبع ریسک

عنصری که به تنهایی یا به صورت ترکیبی دارای قابلیت ذاتی افزایش ریسک است.

اصطلاحات و تعاریف

رخداد

وقوع یا تغییر مجموعه ای خاص از اوضاع و احوال

عاقبت

پیامد یک رخداد که بر اهداف تاثیر می گذارد.

راستنمایی

شانس وقوع یک امر

پروفایل ریسک

توصیف هر مجموعه ای از ریسک ها

اصطلاحات و تعاریف

تحلیل ریسک

فرآیندی برای درک ماهیت ریسک و تعیین سطح ریسک

معیارهای ریسک

حدود اختیار که اهمیت ریسک در مقابل آن ها سنجیده می شود.

سطح ریسک

بزرگی یک سطح یا ترکیبی از ریسک ها، که به صورت ترکیبی از عواقب و راستنمایی آن ها بیان می شود.

سنجش ریسک

فرآیند مقایسه نتایج تحلیل ریسک با معیارهای ریسک برای تعیین اینکه آیا ریسک و یا بزرگی آن قابل قبول یا قابل تحمل است.

اصطلاحات و تعاریف

برخورد با ریسک

فرآیندی برای تعدیل ریسک

کنترل

اقدامی که ریسک را تعدیل می کند.

ریسک باقی مانده

ریسک باقی مانده پس از برخورد با ریسک

پایش

وارسی، نظارت و مشاهده نقادانه مداوم یا تعیین وضعیت به منظور شناسایی تغییر از سطح عملکرد مورد الزام یا انتظار.

بازنگری

فعالیتی که برای تعیین مناسب بودن، کفایت و اثربخشی موضوع برای دستیابی به اهداف برقرار شده انجام می گیرد.

اصول

برای این که مدیریت ریسک اثربخش واقع شود، سازمان بایستی در تمامی سطوح، منطق با اصول زیر باشد:

الف) مدیریت ریسک ارزش را ایجاد و حفاظت می کند.

مدیریت ریسک در دستیابی قابل اثبات اهداف و بهبود عملکرد مثلاً در بهداشت و ایمنی انسان، امنیت، انطباق قانونی و نظارتی، پذیرش عمومی، حفاظت محیطی، کیفیت محصول، مدیریت پروژه، کارایی در بهره برداری ها، حکمرانی و اعتبار، مشارکت می کند.

ب) مدیریت ریسک به عنوان یک قسمت جدایی ناپذیر از فرآیندهای سازمانی

مدیریت ریسک یک فعالیت مستقل مجزا از فعالیت ها و فرآیندهای اصلی سازمانی نیست. مدیریت ریسک قسمتی از مسئولیت های مدیریت و یک قسمت جدایی ناپذیر تمام فرآیندهای سازمانی است، از جمله طرح ریزی راهبردی و کل فرآیندهای مدیریت پروژه و مدیریت تغییر.

اصول

پ) مدیریت ریسک قسمتی از تصمیم گیری است. مدیریت ریسک به تصمیم گیرندگان کمک می کند انتخاب های آگانه ای داشته باشند، اقدامات را اولویت بندی کنند و بین راه کارهای مختلف تمایز قائل شوند.

ت) مدیریت ریسک، تصریحاً به عدم قطعیت می پردازد. مدیریت ریسک، تصریح عدم قطعیت، ماهیت این عدم قطعیت و نحوه پرداختن به آن را در نظر می گیرد.

ث) مدیریت ریسک سیستماتیک، ساختار یافته و به هنگام است. رویکردی سیستماتیک، به هنگام و ساختاریافته به مدیریت ریسک در کارایی و نتایجی پایدار، قابل مقایسه و قابل اطمینان کمک می کند.

اصول

ج) مدیریت ریسک بر اساس بهترین اطلاعات موجود قرار دارد.

ورودی ها به فرآیند اداره ی ریسک بر اساس منابع اطلاعاتی مانند داده های تاریخچه ای، تجربه، بازخورد علاقمند، مشاهده، پیش بینی ها و کارشناسی تخصصی قرار دارند. با این حال، تصمیم گیرندگان بایستی خود را از هر محدودیت در داده ها یا مدلسازی به کار رفته یا احتمال تباین بین متخصصین آگاه ساخته و این موارد به حساب آورند.

چ) مدیریت ریسک سازگار سازی شده است.

مدیریت ریسک، با فضای خارجی و داخلی سازمان و پروفایل ریسک همراستا است.

ح) مدیریت ریسک عوامل انسانی و فرهنگی را به حساب می آورد.

مدیریت ریسک توانمند ها، ادراک ها و مقاصد افراد خارجی و داخلی را که می توانند دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل نموده یا مانع آن ها شوند، به رسمیت می شناسد.

اصول

خ (مدیریت ریسک شفاف و جامع است.

مداخله مناسب و به هنگام علاقه مندان و به ویژه تصمیم گیرندگان در تمامی سطوح سازمان، مرتبط و به روز باقی ماندن مدیریت ریسک را تامین می کند. مداخله همچنین به علاقه مندان این امکان را می دهد که نظراتشان به طور مناسب نشان داده شوند و در تعیین معیارهای ریسک به حساب آید.

د (مدیریت ریسک پویا، تکراری و پاسخگو به تغییر است.

مدیریت ریسک به طور مداوم تغییر را حس می کند و به آن پاسخ می گوید. با وقوع رخدادها، خارجی و داخلی، فضا و دانش تغییر می کند، پایش و بازنگری ریسک ها روی می دهد، ریسک های جدیدی ظاهر می شوند، برخی از آن ها تغییر می یابند و بقیه ناپدید می شوند.

اصول

ذ (مدیریت ریسک بهبود مداوم سازمان را میسر می کند.
سازمان ها بایستی راهبردهایی برای بهبود تکامل مدیریت ریسک شان در کنار تمام جنبه های دیگر سازمان شان تکوین و پیاده سازی کنند.

اختیار و تعهد

اعمال مدیریت ریسک و حصول اطمینان از اثربخشی پیوسته آن مستلزم تعهد قوی و مداوم مدیریت سازمان و همچنین طراحی راهبردی و شدید برای دستیابی به تعهد در تمامی سطوح است.

مدیریت بایستی:

- خط مشی مدیریت ریسک را تعریف و تأیید کند.
- اطمینان یابد که فرهنگ سازمان و خط مشی مدیریت ریسک همراستا با یکدیگر هستند.
- شاخص های عملکرد مدیریت ریسک را تعیین کند که همراستا با شاخص های عملکرد سازمان هستند.
- اهداف مدیریت ریسک را با اهداف و راهبردهای سازمان همراستا سازد.
- از انطباق قانونی و نظارتی اطمینان حاصل کند.
- پاسخگویی ها و مسئولیت ها را در سطوح مناسبی درون سازمان منصوب کند.
- اطمینان یابد که منابع ضروری به مدیریت ریسک تخصیص می یابند.
- مزایای مدیریت ریسک را به تمام علاقه مندان منتقل سازد؛ و
- اطمینان یابد که چارچوب اداره ی ریسک همچنان مناسب باقی می ماند.

انجام با فرآیندهای سازمان

مدیریت ریسک بایستی در تمام رویه ها و فرآیندهای سازمان تعبیه شود، به نحوی که مرتبط، اثربخش و کارآمد باشد. فرآیند مدیریت ریسک بایستی قسمتی از این فرآیندهای سازمانی باشد و از آن ها مجزا نباشد.

به ویژه، مدیریت ریسک بایستی در تکوین خط مشی، کسب و کار و طراحی و بازنگری راهبردی تعبیه شود و فرآیندهای مدیریت را تغییر دهد.

بایستی یک طرح مدیریت ریسک در سطح سازمان موجود باشد تا اطمینان حاصل کند که خط مشی مدیریت ریسک پیاده سازی می شود و این که مدیریت ریسک در تمام رویه ها و فرآیندهای سازمان تعبیه شده است.

طرح مدیریت ریسک می تواند با دیگر طرح های سازمانی مانند طرح راهبردی، انجام یابد.

منابع

سازمان بایستی منابع مناسبی به مدیریت ریسک تخصیص دهد.

به موارد زیر لازم است توجه شود:

- افراد، مهارت ها، تجربه و شایستگی؛
- منابع مورد نیاز برای هر گام از فرآیند مدیریت ریسک؛
- فرآیندها، روش ها و ابزارهای مورد استفاده سازمان برای اداره ی ریسک؛
- فرآیندها و روش های اجرایی مستند؛
- سیستم های مدیریت اطلاعات و دانش؛ و
- برنامه های آموزشی.

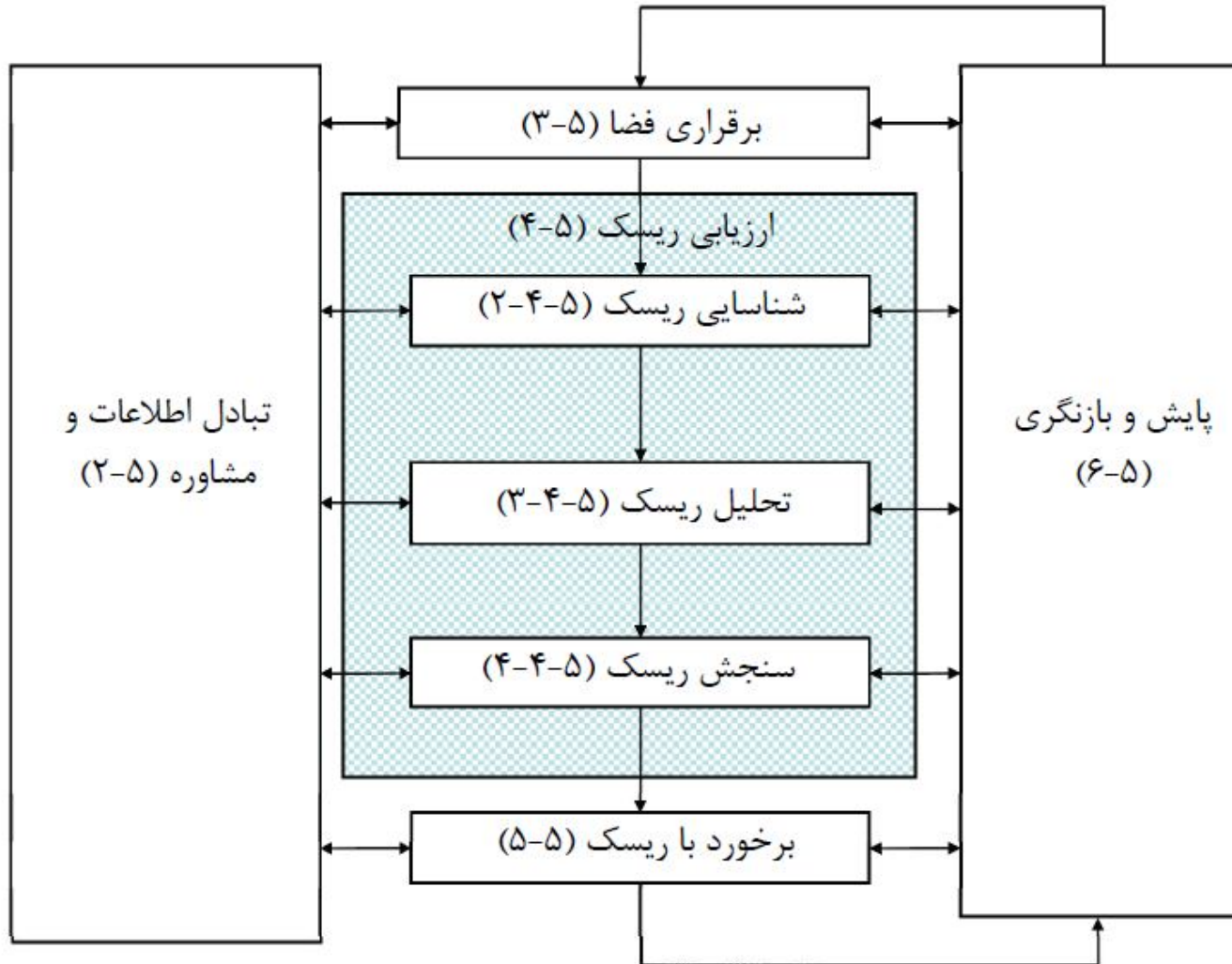
برقراری تبادل اطلاعات داخلی و ساز و کارهای گزارش دهی

سازمان بایستی تبادل اطلاعات داخلی و ساز و کارهای گزارش دهی را برقرار نماید تا پاسخگویی و مالکیت ریسک را پشتیبانی و تشویق نماید. این ساز و کارها بایستی اطمینان حاصل کنند که:

- تبادل اطلاعات اجزا کلیدی چارچوب مدیریت ریسک و هر تعدیل بعدی به طور مناسب انجام گیرد.
- گزارش دهی داخلی کافی در مورد چارچوب، اثربخشی و پیامدهای آن موجود است؛
- اطلاعات مربوطه به دست آمده از به کارگیری مدیریت ریسک در سطوح و زمان های مناسب در دسترس است؛ و
- فرآیندهایی برای مشاوره با علاقه مندان داخلی موجود هستند.

این ساز و کارها بایستی (بر حسب اقتضا) شامل فرآیندهایی برای یکی کردن اطلاعات ریسک از منابع مختلفی شوند و ممکن است نیاز باشد که حساسیت اطلاعات را در نظر بگیرند.

فرآیند مدیریت ریسک



برخورد با ریسک

گزینه های برخورد با ریسک لزوماً دو به دو متناظر نبوده یا در تمام اوضاع و احوال مناسب نیستند.

گزینه ها می توانند شامل موارد زیر باشند:

الف) اجتناب از ریسک از طریق تصمیم به عدم آغاز یا ادامه به فعالیتی که ریسک را افزایش می دهد؛

ب) پذیرش ریسک یا افزایش آن به منظور تعقیب یک فرصت؛

پ) از میان برداشتن منبع ریسک؛

ت) تغییر راستنمایی؛

ث) تغییر عواقب؛

ج) به اشتراک گذاشتن ریسک با طرف یا طرف های دیگر (از جمله قراردادهای و سرمایه گذاری ریسک)؛ و

چ) حفظ ریسک با تصمیم آگاهانه.

