

# مدیریت تغییر، راهکاری در بهبود مستمر HSE

روح الله ملک جعفریان \*

## چکیده:

در جهان کنونی که اغلب صنایع در بازار رقابتی کامل فعالیت می‌نمایند، ایجاد تغییران به عنوان فرایند مستمر و استراتژیک لازمه بهبود و پیشبرد اهداف سازمان به جهت حصول موفقیت‌های اقتصادی می‌باشد. از عناصر کلیدی سیستم‌های مدیریت HSE نیز می‌توان به کاربرد یک مدل فرایندی مناسب مدیریت تغییر اشاره نمود که تضمین‌کننده تداوم سیستم‌های مدیریتی HSE می‌باشد. در این مقاله سعی گردیده تا ضمن تشریح فرایند تغییر و نقش آن در بهبود مستمر، عوامل کلیدی موفقیت و ارتباط آن با سیستم‌های مدیریت کیفیت نیز مورد بررسی قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** HSE، بهبود مستمر، مدیریت کیفیت

## مقدمه

طرح‌ریزی و توسعه محصولات، خدمات، فرایندها با در نظر گرفتن ملاحظات بهداشتی، ایمنی و زیست محیطی آنهاست. مدیریت تغییر به عنوان عامل کلیدی در پیشبرد سیستم‌های HSE نقش مهمی در کنترل ایمنی، بهداشت و زیست محیط خواهد داشت. در حقیقت هدف از مدیریت تغییر در HSE اطمینان یافتن از کنترل ریسک‌های بحرانی است که به واسطه تغییرات ایجاد شده در هر یک از مسائل سازمان به وجود خواهد آمد. لذا سعی خواهیم کرد تا با مروری کلی بر سیستم مدیریت HSE به ابعاد گوناگون فرایند مدیریت تغییر در سازمان‌ها به عنوان فرایند تضمین بهبود مستمر سیستم مدیریت HSE بپردازیم. (۱) و (۲)

جهت اجرایی نمودن سیستم‌های مدیریت HSE در کلیه سازمان‌ها و شرکت‌ها، می‌بایست خطوط راهنمای (Guide line) را تعریف نمود که در اغلب موارد، مشابه می‌باشند. خطوط راهنمای Global, HSE Management sys. مربوط به شرکت Schlumberger و خطوط راهنمای HSE مربوط به شرکت‌های معروفی نظیر، BP و TOTAL و SHELL نمونه‌های بارزی از این سیستم مدیریت بوده که در قالب یک دیدگاه فراینگرا، توسعه و حفظ HSE - Ms را مورد تأکید قرار داده‌اند. توجه ویژه این شرکت‌های بزرگ به این سیستم مدیریتی نشان از اهمیت آن در

## عناصر کلیدی سیستم‌های مدیریت HSE:

سیستم‌های مدیریت HSE عموماً از عناصر کلیدی مشابه و مشترکی برخوردارند که در یک چرخه بهبود مستمر با یکدیگر تعامل مؤثری دارند:

### تعهد و رهبری:

مدیریت ارشد به عنوان هسته مرکزی مدل HSE باید رهبری و تعهد آشکار و قوی را در سازمان ایجاد کند و اطمینان حاصل نماید که این تعهد به منابع مورد نیاز برای توسعه، اجرا و نگهداری نظام مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست، به اهداف و خط مشی سازمان تبدیل می‌شود.

### خط مشی و اهداف استراتژیک:

این بخش مقاصد، اصول کاری و آرمان‌های سازمان در خصوص بهداشت، ایمنی و محیط زیست، همچنین هدف از بهبود عملکرد HSE را بیان می‌کند. این اهداف باید با خط مشی سازمان سازگار بوده و نتایج فعالیت‌ها، خطرات و تأثیرات بهداشت، ایمنی و محیط زیست، به اهداف و خط مشی سازمان تبدیل می‌شود.

### سازمان، منابع و مسؤولیت‌ها:

این بخش سازماندهی نیروی انسانی، منابع، مسؤولیت‌ها و مستند سازی برای رسیدن به عملکرد مؤثر در حیطه HSE را مورد تأکید قرار می‌دهد. سازمان باید نقش‌ها، مسؤولیت‌ها، اختیارات و ارتباطات لازم برای اجرای نظام مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست را در چارچوب نمودار سازمانی مناسب تعیین، مستند و ابلاغ نماید.

### طرح ریزی:

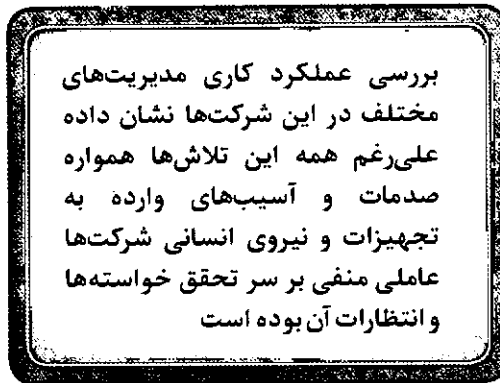
در طرح ریزی فعالیت‌های سازمان شامل اقدامات کاهش ریسک (که در فرایند ارزیابی و مدیریت ریسک انتخاب شده‌اند)، طرح ریزی برای عملیات موجود، مدیریت تغییر و توسعه اقدامات در شرایط اضطراری شرح داده می‌شود. سازمان باید در برنامه کلان کاری طرحی برای دستیابی به اهداف بهداشت، ایمنی و محیط زیست و معیارهای عملکرد آن ارائه نماید.

### ارزیابی و مدیریت ریسک:

ریسک در تمامی فعالیت‌های انسانی وجود دارد و مدیریت ریسک یک فرایند مستمر بوده که به عنوان سنگ بنای مدیریت HSE شناخته می‌شود. این بخش شناسایی خطرات و ارزیابی ریسک‌های بهداشت، ایمنی و محیط زیست برای کلیه فعالیت‌ها، محصولات و خدمات و نیز توسعه اقداماتی جهت کاهش این ریسک‌ها را مد نظر قرار می‌دهد.

### مدیریت پیمانکاران و تأمین کنندگان:

سازمان باید روش‌هایی را ایجاد کند تا اطمینان حاصل نماید که پیمانکاران یک نظام مدیریتی مطابق و سازگار با الزامات نظام مدیریتی HSE سازمان را پیاده می‌نمایند.



### نگاهی اجمالی بر سیستم مدیریت HSE و جایگاه آن:

بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ با بهره‌گیری از توانمندی مدیریت‌های مختلف اعم از مالی و اداری و فنی درصدد هستند تا بتوانند از نیروی انسانی و تجهیزات خود به بهترین سطح استفاده نمایند. اما بررسی عملکرد کاری مدیریت‌های مختلف در این شرکت‌ها نشان داده علی‌رغم همه این تلاش‌ها همواره صدمات و آسیب‌های وارده به تجهیزات و نیروی انسانی شرکت‌ها عاملی منفی بر سر تحقق خواسته‌ها و انتظارات آن بوده است. از طرفی رشد و توسعه فکری و فرهنگی جوامع و شناخت ارزش‌های انسانی موجب گشت که نتوان به راحتی از کنار صدمات بلندمدت فعالیت‌های صنعتی بر انسان‌ها برای دستیابی به تولید بالاتر گذر نمود. رعایت نکات بهداشتی، ایمنی و زیست‌محیطی در محیط‌های کاری و به صورت مجزا، و بسته به سطح بینش و تفکر مدیران ارشد، از قدیم وجود داشته است و کارکنان و نیروهای هر یک از سه بخش بهداشت، ایمنی و محیط زیست تمام تلاش خود را صرف دستیابی به سطح بالاتری از استانداردهای مطرح در هر بخش نموده‌اند اما همواره به دلیل آن که بسیاری از شاخص‌های تعریف شده در حوزه‌های عملکردی هر یک از این سه بخش با دیگر شاخص‌های تولید و بهره‌وری شرکت هماهنگ و قابل تجمیع نبوده‌اند موجب شده تا با گذشت زمان هزینه‌ها و نیازهای این بخش‌ها به صورت باری جداگانه بر دوش مدیران احساس گردد. بسیاری از این ملاحظات در کنار رشد و گسترش سیستم‌های مدیریت منجر به ایجاد نظامی به نام نظام مدیریت HSE در شرکت‌های بزرگ گردید که به کمک این نظام بتوان بسیاری از عملکردها و فعالیت‌های تخصصی هر یک از سه بخش بهداشت، ایمنی و محیط زیست شرکت را در قالب شاخص‌های مدیریتی ارزیابی و تعریف نمود.

بر اساس این نظام هر نیرویی که در شرکت کار می‌نماید ضمن برخورداری از وظایف فردی در سه حوزه بهداشت، ایمنی و محیط زیست، از وظایف سیستمی متناسب با جایگاه خود در حوزه HSE برخوردار است.

بر اساس این تفکر و به منظور هماهنگی و جمع‌بندی عملکردهای مختلف افراد در نظام HSE مجموعه‌ای از کارشناسان مرتبط در واحدی به نام HSE بر این فعالیت‌ها گرد هم می‌آیند و عمده وظیفه آن تنها نظارت و جمع‌بندی اقدامات افراد در حوزه HSE می‌باشد و مسؤولیت انجام و رعایت اصول و دستورالعمل‌های HSE بر عهده کلیه پرسنل می‌باشد. (۱)

**سیستم‌های ایمن کار:**

تمامی عملیات و فعالیت‌ها در سازمان بایستی مطابق با استانداردها و روش‌های اجرایی تعریف شده هدایت شده تا از عملکرد کامل HSE اطمینان حاصل گردد.

**مستند سازی و کنترل عملکرد:**

با توجه به ضرورت ایجاد و ثبت دقیق اطلاعات در عملیات و محصولات، می‌بایست ضمن رعایت موارد امنیتی همواره توسط افراد مجاز قابل دسترس باشند. شاخص‌های عملکردی بایستی در حوزه‌های کلیدی HSE شناسایی، هدف گذاری، اندازه‌گیری و گزارش شوند تا بتوان بهبود مستمر عملکرد HSE را پیش نمود.

**اجراء پیش و بهبود مستمر**

سازمان می‌بایست پس از به اجرا درآوردن HSE متناوباً نحوه استقرار و انطباق سیستم مدیریتی HSE خود را مورد ارزیابی قرار دهد تا از تناسب و اثربخشی فرایندها در تمام فعالیت‌های خود مطمئن گردد و نهایتاً در جهت بهبود فرایندها و عملکرد خود گام بردارد. (۳) و (۴)

**تغییر و فرایند مدیریت تغییر در HSE:**

تغییر، تصمیمی آگاهانه در خصوص جایگزینی، تعویض، کم کردن، اضافه کردن، اصلاح و یا توسعه یک واحد صنعتی، یک تجهیز، مواد مصرفی، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های عملیاتی، قوانین و مقررات و حتی ساختار سازمانی یک شرکت است و به عبارتی مدیریت تغییر، یک مدیریت آگاهانه مبتنی بر تحلیل و پیشگیری از ریسک‌های بحرانی است که به واسطه تغییر می‌تواند در سازمان بوقوع بپیوندد. به طور نمونه، شرایطی که می‌توان آن را به عنوان «تغییر» در یک واحد صنعتی مدنظر قرار داد عبارتند از: ورود ماده شیمیایی جدید خطرناک تغییر در فعالیت‌های جاری تغییر در تکنولوژی‌های فرایندی با استفاده از مواد جدید و یا خطرناک نگهداشت مقادیر زیادی از مواد شیمیایی جدید در محوطه، اضافه شدن دستگاه جدید، فرایند جدید، ساختمان جدید، واحد جدید، تجهیز جدید و مواردی از این قبیل، هر یک از این تغییرات می‌تواند موقت یا دائمی، بحرانی یا اضطراری باشد. در هر صورت بایستی توجه نمود که فقط تغییرات اولیه (اولین تغییرها) هستند که نیاز به ارزیابی و آنالیز برای شناسایی خطرات بالقوه و ریسک‌های احتمالی همراه دارند. روش اجرایی فرایند مدیریت تغییر عموماً از ۷ مرحله اصلی زیر تشکیل می‌شود:

**۱- تقاضای اولیه:**

فردی که اولین پیشنهاد را ارائه می‌نماید به نام متقاضی شناخته می‌شود. متقاضی می‌تواند یک مدیر، سرپرست، مهندسی یا پرسنل بهره‌بردار باشد. برای تعریف دقیق تغییر توسط متقاضی، بهتر است که تغییرات در دسته‌های مشخصی طبقه‌بندی شوند:

۱. تغییر در نوع مواد و کالاها یا خطرناک انبار شده و یا مورد استفاده.
۲. تغییر در مقررات، قوانین، استانداردها و دانش فنی و عملیاتی.
۳. تغییر در طراحی مهندسی، تکنولوژی و یا عملیات فرایندی.
۴. تغییر در ساختار سازمانی، کارکنان و یا وظایف و مسؤولیت‌های افراد.
۵. تغییر در روش‌های اجرایی و یا دستورالعمل‌های مربوطه.
۶. تغییر در نرم افزار سیستم‌های کنترلی و D/S.
۷. تغییرات موقت در پروسس (استفاده از کنارگذارها) و یا از کار انداختن آلارم‌ها و سیستم‌های S/D.
۸. عملیات غیرعادی

**۲- بررسی مقدماتی:**

بررسی مقدماتی با توجه به دو هدف زیر انجام می‌گیرد:

۱. بررسی اولیه مبنی بر شناسایی و ارزیابی مشکل موجود در تقابل با راه حل‌های ارائه شده و تصمیم‌گیری بر اساس تجربه و دانش.
۲. مشخص نمودن همگون یا ناهمگون بودن تغییر، دائمی یا موقتی بودن تغییر، اضطراری بودن و یا بحرانی بودن آن که معمولاً توسط فرد پیشنهاد دهنده صورت می‌گیرد.

**بازنگری تغییرات پس از استقرار، دارای مزایای زیادی است و در واقع یکی از مهم‌ترین بخش‌های فرایندی بهبود مستمر به شمار می‌آید**

**۵- استقرار تغییر پیشنهادی:**

انجام تغییرات اولیه بر روی مستندات و نقشه‌ها، قبل از استقرار طرح تغییر، الزامی است. این امر شامل تغییرات در نقشه‌های فرایندی، دستورالعمل‌های فرایندی، دستورالعمل‌های فرایندی، اعلامیه‌ها و هشدارهای HSE و همچنین تغییرات در شناسایی عوامل بالقوه آسیب رسان، ارزیابی‌های HSE، سیستم مدیریت HSE، طرح واکنش در شرایط اضطراری و دستورالعمل‌های ایمنی در صورت نیاز می‌باشد. این تغییرات بایستی مورد تأیید و تصویب قرار گیرند. هر یک از کارکنانی که به نوعی در تغییر دخالت دارند بایستی آموزش‌های لازم را ببینند. تمامی پرسنل بایستی قبل از راه‌اندازی تغییر آموزش مربوطه را دیده باشند تا از شروع ایمن عملیات اطمینان کسب شود. مابقی آموزش‌ها بایستی بلافاصله پس از اجرای تغییر انجام گیرند. قبل از راه‌اندازی تغییر، بایستی توسط چک لیست از انجام تغییر مطابق با طرح مصوب اطمینان حاصل نمود. ضمناً بایستی از عملکرد صحیح عوامل کنترلی نیز مطمئن بود. در صورتی که یک طرح تغییر باطل شده و یا به حالت اولیه برگردانده می‌شود. بایستی اقدامات انجام شده مجدداً مورد اصلاح قرار گیرند.

**۶- مستند سازی تغییر:**

سوابق کاملی از هر تغییر بایستی نزد سازمان وجود داشته باشد. این سوابق شامل اطلاعات ذیل خواهند بود. دلیل و یا علت پیشنهاد تغییر، سوابق تمام بررسی‌های اولیه، بررسی‌های جزء به جزء و ارزیابی‌های تغییر پیشنهادی. سوابق تصویب کنندگان تغییر و زمان آن. سوابق اصلاحات انجام شده بر روی پیشنهاد تغییر و تأییدیه‌های مربوطه. سوابق چک لیست‌های پیش راه‌اندازی تغییر و امضاهای مربوط. سوابق روشنی از انجام عملیات راه‌اندازی تغییر، سوابق روشنی از برگرداندن تغییر به حالت اول، سوابق مربوط به کپی نقشه‌ها و مستندات در قبل و بعد از انجام تغییر. سوابق تغییرهایی که پیشنهاد شده‌اند اما مورد تأیید قرار نگرفته‌اند.

**۷- بازنگری و بازخورد:**

بازنگری تغییرات پس از استقرار، دارای مزایای زیادی است و در واقع یکی از مهم‌ترین بخش‌های فرایندی بهبود مستمر به شمار می‌آید. سؤالاتی که بایستی در طول این بازنگری طرح شوند عبارتند از:

۱. آیا تغییر انجام شده دقیقاً همان تغییری است که مورد نظر بوده است و یا آیا تغییر پیشنهادی خود تغییر کرده است؟ اگر چنین است پس کلیه مراحل شناسایی خطرات، ارزیابی ریسک و تعیین عوامل کنترلی بایستی مجدداً بازنگری شوند.
۲. آیا عوامل بالقوه آسیب رسان غیرمنتظره‌ای در طول استقرار طرح تغییر، به وجود آمده است؟

اگر چنین است این عوامل بالقوه بایستی ارزیابی شده، طبیعت و اثرات احتمالی آنها ثبت شده و اطلاعات آنها به افرادی که باید آنها را بدانند و از تکرار آنها جلوگیری نمایند. منتقل شود.

۳. آیا تغییرات اثرات مطلوب لازم را به وجود آورده است؟ اگر چنین نیست و عوامل بالقوه آسیب رسان جدیدی به سیستم اضافه شده و عدد ریسک افزایش یافته است. پس اقدامات لازم برای برگرداندن تغییر به حالت اول باید مدنظر قرار گیرد. (۲) و (۵) و (۶)

**۲- ارزیابی کلی و جزء به جزء تغییر:**

پس از بررسی مقدماتی، طرح پیشنهادی به مراحل بعدی ارسال خواهد شد تا مورد ارزیابی کامل قرار گیرد. این ارزیابی توسط سیستم ارزیابی متشکل از تخصص‌های مختلف (در قالب کمیته‌های MOC) انجام خواهد شد. برای ارزیابی کلی و دقیق بایستی حتماً به این موارد توجه نمود:

۱. آیا امکان حذف و یا کاهش ریسک‌های مرتبط با تغییر پیشنهادی وجود دارد؟
۲. آیا تغییر پیشنهادی از قوانین، مقررات و استانداردهای موجود در سازمان تبعیت می‌کند؟
۳. چه عوامل یا سیستم‌هایی برای اطمینان از تداوم انطباق تغییر با استانداردها و مقررات مورد نیاز خواهد بود؟
۴. به طور اخص، چه عواملی بالقوه آسیب رسان (Hazard) جدیدی به سیستم اضافه می‌شوند؟
۵. چه عوامل کنترلی جدیدی مورد نیاز است؟

۶. چه تغییراتی در سیستم HSE لازم است؟ (تغییر در روش‌های اجرایی، کارکنان، چارت سازمان و غیره...)

۷. چه تغییراتی در اعلامیه‌های یادآوری و هشدار و یا صدور مجوزها و گواهینامه‌های جدید و نیز دستورالعمل‌های ایمنی ضروری است؟

۸. چه تغییراتی در نقشه‌ها، روش‌های اجرایی و سایر مستندات فنی و غیر فنی سازمان لازم است؟

۹. ضرورت‌های مربوط به قابلیت ساختمان‌های موجود، واحد صنعتی و تجهیزات چیست؟

۱۰. چه نیازمندی‌هایی تعمیراتی و نگهداری جدید به سیستم اضافه می‌شود. آیا موضوعات خاصی در بهره‌برداری وجود دارد؟

۱۱. نیازمندی‌هایی جدید بازرسی فنی و تست‌های مربوط به تغییر چیست؟

۱۲. آیا لیست قطعات یدکی و یا مواد مصرفی موجود نیاز به تغییر دارد؟

۱۳. چه نیازمندی‌هایی آموزشی و تحصیلی و یا اصلاحی باید به سیستم اضافه می‌شود؟ در ارزیابی کلی تغییر نه تنها باید به خود تغییر پرداخت بلکه اثرات احتمالی آن را بر سایر حوزه‌ها، فرایندها، واحدها، تجهیزات، کارکنان، جامعه و روش‌های اجرایی نیز باید مدنظر قرار داد.

**۴- تصویب رسمی:**

نتایج ارزیابی جزء به جزء و توجه به عوامل بالقوه آسیب رسان در ریسک‌های مرتبط با تغییر و همچنین اثرات آن بر روی مقادیر تولید، کیفیت، هزینه‌ها و... بازخورد مناسبی جهت تصویب یا رد تغییرات پیشنهادی است. ارزیابی جنبه‌های زیست محیطی، شاخص‌های ریسک و بهداشت بر اساس ماتریس‌های مربوطه، از منابع مهم تصمیم‌گیری است. تصویب رسمی پیشنهاد تغییر، بایستی توسط مدیر ارشد سازمان صورت گرفته و کاملاً شفاف باشد.



بررسی علل وقوع حوادث مهم حاکی از این واقعیت است که یک مدیریت تغییر نظاممند، می تواند تضمین کننده تداوم فعالیت های بهبود مستمر سازمان ها باشد. در واقع تمام تغییرات در سازمان ها بایستی از طریق فرایند تغییر مدیریت و هدایت شوند تا از کنترل پیامدهای HSE آنها اطمینان حاصل گردد

### مدیریت کیفیت تغییر:

آنچه مسلم است، مدیریت تغییر ارتباط مستقیمی با مدیریت کیفیت سازمان دارد. اگر تغییر انجام شده در سازمان همان تغییر مورد نظر نبوده و یا مورد بازنگری قرار نگرفته باشد. در این صورت مقبولیت تغییر و یا عوامل کنترلی تأیید شده، دیگر معتبر نخواهد بود. در چنین مواردی کیفیت مدیریت تغییر غیر قابل قبول خواهد بود. در بازنگری چنین تغییراتی بایستی به علت بروز خطا در فرایند تغییر پرداخت تا از وقوع مجدد آن جلوگیری نمود. بنابراین اصول مدیریت کیفیت بایستی به طور کامل در تغییرات پیشنهادی اعمال گردد. بهترین راه حل این است که در ممیزی مدیریت کیفیت، مراحل فرایند مدیریت کیفیت نیز مورد ممیزی قرار گیرد. (۲)

### نتیجه گیری:

ارزیابی، مدیریت، مستند سازی و بازنگری سیستماتیک تغییرات موقت و دائمی، از ارکان اصلی سیستم های مدیریت HSE محسوب می شود. بررسی علل وقوع حوادث مهم حاکی از این واقعیت است که یک مدیریت تغییر نظام مند، می تواند تضمین کننده تداوم فعالیت های بهبود مستمر سازمان ها باشد. در واقع تمام تغییرات در سازمان ها بایستی از طریق فرایند تغییر مدیریت و هدایت شوند تا از کنترل پیامدهای HSE آنها اطمینان حاصل گردد. یک مدیریت تغییر مؤثر و کارآمد، علاوه بر کاهش هزینه ها، می تواند ضامن حیات سازمان ها باشد. □

### منابع

- ❖ 1 - Guideline for the development and application of Health, safety and environment Management system, Petroleum Ministry HSE General office.
- ❖ 2 - www. Samairan. Ir
- ❖ 3 - Management of change at major Hazard facilities MHD GN - 28, Rew 0, 2001
- ❖ 4 - Management of Chang, AIGA 010/04, Asia Industrial Gases Association.
- ❖ 5 - Hazardous Materials Management Guidelines, pp21,2004
- ❖ 6- Managing Organizational change, safety Information Bulletins, No,6

### عوامل بحرانی موفقیت (CSF) مدیریت تغییر:

۱. تغییر بایستی دقیقاً بر اساس شرایط حاکم در محیط های کاری تعریف شود.
۲. تعریف تغییر بایستی تمام انواع آن مانند تغییرات فیزیکی (مربوط به تأسیسات و ...) عملیاتی، روش اجرای، ساختار سازمانی و ... باشد.
۳. تمام تغییرات قبل از اجرا باید بررسی مجدد و ارزیابی شوند.
۴. بررسی های مجدد بایستی توسط افرادی با تجربه و یا دانش کافی انجام گیرد.
۵. بررسی های مجدد بایستی در صورت نیاز بر مبنای معیارهای قابل ممیزی و ارزیابی های دقیق انجام شود.
۶. ارزیابی های جزء به جزء بایستی توسط افرادی با تجربه و دانش کافی انجام گیرد.
۷. ارزیابی جزء به جزء شامل شناسایی عوامل بالقوه آسیب رسان (Hazards) و ارزیابی HSE آنها نیز خواهد بود.
۸. هر تغییری بایستی از نظر تطابق با الزامات، مقررات و قوانین مورد بررسی قرار گرفته و از وجود سیستم های مناسب و کافی در محل برای تداوم این انطباق اطمینان حاصل نمود. (فعالیت های تصدیق)
۹. اقدامات کنترلی (control Measure) همزمان با تعریف تغییرات باید مورد بررسی کامل قرار گیرند تا از کاهش ریسک های باقیمانده تا مرز حدود قابل قبول، اطمینان حاصل نمود.
۱۰. شاخص های عملکردی استاندارد عملکردی باید برقرار شده و پایش شوند و اقدامات اصلاحی باید به عنوان نتیجه شاخص پایش ها مدنظر قرار گیرد.
۱۱. بررسی های مجدد و ارزیابی ها باید به طور کامل ثبت شوند. تصمیمات اتخاذ شده باید شفاف و رسماً تأیید شده باشند.
۱۲. در صورت نیاز، بایستی در فرایند تغییر با کارکنان و یا سایر افرادی که در معرض آن تغییر قرار دارند و حتی واحدهای واکنش در شرایط اضطراری مشورت شود.
۱۳. فرایندهای QA, QC در طول هر پروژه تغییر به کار گرفته شوند.
۱۴. نقشه ها، روش های اجرایی، دستورالعمل های کاری و ... مناسب با تغییرات پیشنهادی باید تغییر یافته و به طور کامل اجرا شوند.
۱۵. دستورالعمل ها و آموزش های مورد نیاز متناسب با تغییر انجام گیرد.
۱۶. پس از انجام تغییر و به منظور حصول اطمینان از عملکرد صحیح اقدامات کنترلی و وجود یک «چرخه بهبود» Improvement Loop، تغییرات باید در زمان های تعیین شده مورد بررسی مجدد قرار گیرند.
۱۷. سیستم مدیریت تغییر در برنامه زمانی تعیین شده باید پایش و بازنگری شود.
۱۸. فرایندهایی برای رفع عدم کارایی های ثبت شده در حین پایش و بازنگری، تعریف شده و به کار گرفته شود.
۱۹. پایش مستمری بر تغییرات موقتی انجام گیرد تا قبل از پایان مدت زمان اعتبار تغییر، در مورد آن تصمیم گیری مناسب انجام گیرد.
۲۰. پایش مستمری به فعالیت ها و پروژه های تغییر ناخواسته و غیر ضروری انجام گیرد. (۶)