

روش اجرایی

مدیریت ریسک

P-MA-۰۶-۰۰

تصویب کننده	تأیید کننده	بررسی کننده	تهیه کننده	نام و نام خانوادگی
سعید رسالی	رضا سیار	مدد کمیلی	نعیمه ایلخانی	
مدیرعامل	معاون منابع انسانی	مدیر دفتر تمنا	رئیس گروه سیستمهای مدیریتی	سمت
تاریخ:	تاریخ:	تاریخ:	تاریخ:	امضا

۱۴۰۲/۰۶/۲۴

۱۴۰۲/۰۶/۱۸

۱- هدف

هدف از تدوین این دستورالعمل تشریح چگونگی شناسایی، تجزیه و تحلیل، سنجش و ارزیابی ریسک و تعیین چگونگی برخورد با ریسک در سازمان و نحوه به روز آوری آن ها می باشد.

۲- دامنه کاربرد

این روش اجرایی کلیه فعالیت های جاری و آتی، اهداف و برنامه ها و کلیه فرآیندهای سازمانی را شامل می شود.

۳- تعاریف

۳-۱- ریسک: تأثیر عدم قطعیت بر اهداف (تأثیر انحراف از آنچه مورد انتظار است که مثبت و یا منفی می تواند باشد) ریسک اغلب به صورت ترکیبی از عواقب یک رخداد و احتمال وقوع آن بیان می شود.

۳-۲- مدیریت ریسک: فعالیت های هماهنگ شده برای هدایت و کنترل یک سازمان با توجه به ریسک های موجود.

۳-۳- ذینفعان: به فرد یا سازمانی که می تواند بر تصمیم یا فعالیت تأثیر گذار باشد یا از آن تأثیر بپذیرد، یا خود را تحت تأثیر آن بداند، ذینفع گویند بعنوان مثال: کارکنان، مشتریان، سهامداران، تأمین کنندگان و ...

۳-۴- شناسایی ریسک: فرآیند یافتن، به رسمیت شناختن و توصیف ریسک ها، شامل شناسایی منابع ریسک، رخدادهای، دلایل آنها و عواقب بالقوه آنها. شناسایی ریسک می تواند شامل داده های تاریخچه ای، تحلیل نظری، نظرات افراد مطلع و متخصص و نیازهای ذینفعان باشد.

۳-۵- تحلیل ریسک: فرآیندی برای درک ماهیت ریسک و تعیین سطح ریسک، تحلیل ریسک پایه ای برای سنجش ریسک و تصمیماتی در مورد برخورد با ریسک فراهم می سازد.

۳-۶- نماینده مدیریت: همان مدیر دفتر توسعه و تحول اداری می باشد.

۴ - شرح عملیات

شناسایی و ارزیابی ریسک در سطوح مختلف برای کنترل ریسک‌های مرتبط با کلیه فرآیندهای سازمان انجام می‌گیرد که تمرکز آن بر خروجی فرآیندها، فعالیت‌های انجام شده در یک فرآیند خاص و تأثیری که می‌تواند بر عملکرد دیگر فرآیندهای مرتبط داشته باشد خلاصه می‌شود. شناسایی و ارزیابی ریسک در سازمان با دو نوع نگاه و رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا (یعنی از کف فرآیندهای سازمان) انجام می‌گیرد. به همین منظور همه ریسک‌های کلان سازمان شناسایی و ارزیابی شده و تا پایین‌ترین سطوح ریشه‌یابی می‌گردند. همچنین ریسک‌های عملیاتی و فعالیت‌های سازمان در قالب فرآیندها شناسایی و ارزیابی شده و تأثیرات هر یک از آنها تا سطوح بالای سازمان بررسی می‌گردد. شایان ذکر است که به منظور شناسایی ریسک‌های سازمان نیاز به درک بافت سازمان شامل عوامل بیرونی و عوامل درونی تأثیر گذار (به شرح زیر) می‌باشد و این اقدام توسط مدیران و صاحبان فرآیندها انجام می‌گیرد.

عوامل بیرونی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

❖ شرایط اجتماعی و فرهنگی و سیاسی

❖ قوانین و مقررات، تعهدات انطباق و سایر الزامات

❖ شرایط مالی و اقتصادی

❖ شرایط فناوری و تکنولوژی

❖ وضعیت و رویکرد رقبا

❖ شرایط ملی و بین‌المللی

❖ ارتباط و نیازمندی‌های سهامداران و ذینفعان

عوامل تأثیر گذار داخلی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

❖ ساختار سازمانی و اختیارات و مسئولیت‌های افراد در سطوح مختلف

- ❖ اهداف، برنامه ها و اهداف استراتژیک موجود و جاری در سازمان
- ❖ وضعیت منابع موجود سازمان (منابع انسانی، سرمایه و دارایی های سازمان)
- ❖ وضعیت و محدودیت های فنی و تکنولوژیکی
- ❖ ارتباطات درون سازمانی (فرهنگ سازمانی و سازمان های غیر رسمی)
- ❖ وضعیت فناوری اطلاعات و دسترسی به اطلاعات قابل اعتماد مورد نیاز
- ❖ وضعیت بلوغ سازمان از نظر اجرا شدن سیستم های مدیریتی و انعطاف پذیر بودن سیستم
- ❖ وضعیت و توانمندی و قابل اعتماد بودن پیمانکاران و تأمین کنندگان

۵-۱- ارزیابی ریسک

فعالیت ارزیابی و شناسایی ریسک توسط مدیران و صاحبان فرآیندها انجام می گیرد. سپس با تأیید نماینده مدیریت به تصویب مدیر عامل می رسد.

۵-۲- شناسایی ریسک

برای شناسایی ریسک ها می توان از روش های مختلف با توجه به شرایط موجود در سازمان استفاده کرد

نتایج شناسایی ریسک در فرم «شناسایی و ارزیابی ریسک فرآیندها/پروژه ها با کد F-۱۰» ثبت می گردد.

ریسک های شناخته شده به طور عمده می تواند در دسته بندی های زیر قرار گیرد:

الف) ریسک های استراتژیک مانند: آسیب به اعتبار و آبروی سازمان، رقبا، خواست های مشتریان، نوآوری های فناوری، سرمایه گذاری ها و الزامات سهامداران، روند های قانونی و مقررات و ...

ب) ریسک های عملیاتی مانند: فعالیت ها و عملیات مرتبط با کسب و کار، مدیریت و رهبری، فناوری اطلاعات.

ج) ریسک‌های مالی مانند: قیمت و بهای (ارزش اموال، نرخ بهره، تسادلات ارزی و ...)، ریسک‌های نقدینگی (جریان نقدینگی، ریسک‌های فراخوان، هزینه فرصت از دست رفته)، اعتبارات، تورم و قدرت خرید، ریسک گزارش‌های ناقص یا اشتباه (به سازمان‌های بالادستی و قانون گذار) و گزارش‌های مالی و بودجه ای

د) ریسک‌های مخاطرات طبیعی و حادثه ای مانند: آتش سوزی و خسارت بر اموال، بلایای طبیعی، سرقت و دزدی، توقف در کسب و کار و ادعاهای دیون

۳-۵- تجزیه و تحلیل ریسک

پس از شناسایی ریسک‌های بالقوه، صاحبان فرآیندها نسبت به شناسایی علل بالقوه ریسک و همچنین آثار ناشی از وقوع ریسک اقدام و نتیجه را در فرم «شناسایی و ارزیابی ریسک فرآیندها/ پروژه ها با کد F-MA-۰۷-۰۰» ثبت می نمایند.

۴-۵- ارزیابی ریسک

پیامدهای حاصله از ریسک های شناسایی شده در فرم «شناسایی و ارزیابی ریسک فرآیندها/ پروژه ها با کد F-MA-۰۷-۰۰» ثبت و سپس شدت اثر هر ریسک از منظرهای هزینه (قیمت تمام شده)، کیفیت، زمان و اعتبار، محیط زیست و ایمنی و بهداشت بر روی فعالیت‌ها یا فرایندها، مورد ارزیابی قرار گرفته و میزان شدت اثر کلی ریسک از بالاترین تأثیر آن بر شش منظر مذکور به دست می‌آید و مطابق جدول شماره ۱ طبقه بندی گردیده و در فرم «شناسایی و ارزیابی ریسک فرآیندها/ پروژه‌ها با کد F-MA-۰۷-۰۰» میزان شدت اثر درج می گردد. پس از ارزیابی ریسک مطابق با جدول مذکور، علل به وجود آمدن خطا یا ریسک شناسایی شده و در فرم «شناسایی و ارزیابی ریسک فرآیندها/ پروژه‌ها با کد F-MA-۰۷-۰۰» ثبت میگردد.

جدول شماره ۱

هدف	مقیاس			
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
	۱	۲	۳	۴
هزینه	تأثیر بی اهمیت در هزینه	تأثیر کمتر از ۱۰ درصدی هزینه	تأثیر ۱۰ تا ۲۰ درصدی هزینه	تأثیر ۲۰ تا ۴۰ درصدی هزینه
زمان	تأثیر زمان کمتر از ۲۵٪	تأثیر زمان ۲۵٪ تا ۵۰٪	تأثیر زمان ۵۰٪ تا ۷۵٪	تأثیر زمان ۷۵٪ تا ۱۰۰٪
کیفیت	تأثیر ناچیز	تأثیر کم (جبران پذیری آسان)	تأثیر متوسط (قابل جبران)	تأثیر زیاد (جبران پذیری دشوار)
اعتبار	تأثیر ناچیز	تأثیر ناچیز	تأثیر متوسط	تأثیر خیلی زیاد
محیط زیست	تأثیر ناچیز	تأثیر ناچیز	تأثیر متوسط	تأثیر خیلی زیاد
ایمنی و بهداشت	تأثیر ناچیز	تأثیر ناچیز	تأثیر متوسط	تأثیر خیلی زیاد

جدول شماره ۲

مقیاس	درصد احتمال	احتمال وقوع (تجربیات گذشته)
خیلی کم	۱	احتمال کمتر از ۲۰ درصد وقوع ریسک تا به حال در سازمان روی نداده است.
کم	۲	احتمال بین ۲۰ تا ۴۰ درصد وقوع ریسک چند سال یکبار روی می دهد.
متوسط	۳	احتمال بین ۴۰ تا ۶۰ درصد وقوع ریسک سالی یکبار روی می دهد.
زیاد	۴	احتمال بین ۶۰ تا ۸۰ درصد وقوع ریسک بیش از یکبار در سال روی می دهد.
خیلی زیاد	۵	احتمال بیش از ۸۰ درصد وقوع ریسک ماهانه و یا کمتر روی می دهد.

جدول شماره ۳

فرصت‌ها					ریسک‌ها					
۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۵
۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰	۲۰	۱۶	۱۲	۸	۴	۴
۳	۶	۹	۱۲	۱۵	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۳
۲	۴	۶	۸	۱۰	۱۰	۸	۶	۴	۲	۲
۱	۲	۳	۴	۵	۵	۴	۳	۲	۱	۱
۱	۲	۳	۴	۵	۵	۴	۳	۲	۱	
H: ریسک بالا			M: ریسک متوسط			L: ریسک پایین			راهنمای جدول	

جدول شماره ۴

الزام به اقدام	طبقه ریسک
نیازی به انجام اقدام جهت کاهش ریسک نمی باشد.	L: ریسک پایین
با بررسی موضوع و در صورت تشخیص کمیته اصلی ارزیابی ریسک اقدام تعیین گردد.	M: ریسک متوسط
الزام به انجام اقدام جهت کاهش ریسک می باشد.	H: ریسک بالا

۵-۵- برخورد با ریسک (واکنش و کنترل ریسک)

پس از انجام ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد که آیا ریسک موجود برای سازمان قابل تحمل است یا خیر. مطابق با جدول شماره ۳:

اگر ریسک در ناحیه سبز L قرار گیرد می‌توان آن را به عنوان ریسک پایین و قابل تحمل در نظر گرفت تا زمانی که در ارزیابی‌های مجدد، ریسک افزایش پیدا نکند.

اگر ریسک در ناحیه M زرد قرار بگیرد با بررسی موضوع و در صورت تشخیص صاحبان فرایند اقدام تعیین می‌گردد.

اگر ریسک در منطقه قرمز H زرد قرار گیرد نیاز به تعریف اقدام اصلاحی جهت کاهش آن می‌باشد.

۵-۶- نحوه برخورد با ریسک

نحوه برخورد با ریسک می‌تواند به اشکال مختلف تعریف کرد:

۵-۶-۱- حذف ریسک: ریشه بروز ریسک را تا چند مرحله قبل تر شناسایی و حذف می کنیم.

۵-۶-۲- کاهش ریسک: با تعیین اقدامات کنترلی مناسب و یا اصلاحی احتمال بروز ریسک و یا در صورت امکان شدت آن را کاهش داده تا مقدار ریسک کاهش یابد.

۵-۶-۳- اجتناب از ریسک: فعالیت و یا پروژه را از طریق انجام می دهیم که کاملاً با مسائل و مشکلاتش آشنا بوده و می دانیم که ریسک کمتری دارد.

۵-۶-۴- انتقال ریسک: در صورت امکان، ریسک و فعالیت مرتبطش را برون سپاری می کنیم. (به عنوان مثال سیاست بیمه کردن انتقال ریسک به بیمه گذار است)

۵-۶-۵- تحمل و نگهداشتن ریسک: در این گونه موارد ریسک را پذیرفته و برای آن طرح های اقتضایی مناسب تعریف کرده تا در صورت بروز از طرح های تعیین شده استفاده کنیم. در این مرحله لیستی از اقدامات واکنشی هم برای ریسک های سازمان و هم برای ریسک های فرایندها تهیه می گردد.

پس از تعیین طبقه بندی هر یک از ریسک های شناسایی شده، نسبت به انجام اقدام اصلاحی / پیشگیرانه / بهبود مداوم، جهت کاهش یا کنترل ریسک مربوطه اقدام می گردد. در این خصوص اقدامات لازم بدین منظور تعیین شده و ثبت می گردد و برای هر یک از اقدامات، مهلت و مسئول تعیین و کد فرم اقدام یا پروژه بهبود مربوطه در فرم «شناسایی و ارزیابی ریسک فرایندها / پروژه ها با کد F-۱۰» ثبت می گردد.

مدیر واحد مرتبط با هر ریسک و یا مالک فرایند موظف به انجام اقدامات تعیین شده برای هر ریسک بوده و پس از هر اقدام نیز باید ارزیابی و طبقه بندی ریسک مجدداً بازنگری شده و در صورت نیاز اقدام مجدد تعیین و اجرا گردد. جهت تعیین اقدامات از جدول شماره ۴ استفاده می گردد.

۵-۷- بروزآوری ارزیابی ریسک

۵-۷-۱- مدیران واحد مرتبط با هر ریسک و یا مالکان فرایندها می بایست در صورت بروز هرگونه ریسک جدید و همچنین عدم شناسایی در سوابق ارزیابی موجود و نیز در صورت هرگونه تغییر اعم از تغییر در محصولات، ساختار سازمانی، ساختار فرایندی، تکنولوژیکی، تغییرات در الزامات قانونی و ... و یا بروز عدم انطباق جدید در بافت سازمان، فرایندها، محصولات، ذینفعان و ... نسبت به بروزآوری سوابق ارزیابی ریسک اقدام نمایند. در موارد بروز تغییرات علاوه بر

اینکه اجرای تغییرات مطابق دستورالعمل «مدیریت تغییر با کد» انجام می‌گیرد. ریسک‌های این تغییرات نیز میبایست مجدداً شناسایی و ارزیابی گردد. در این موارد بروز آوری ارزیابی ریسک مربوطه قبل از رسیدن موعد سالیانه و قبل از شروع تغییر انجام گرفته و می‌بایست نسبت به ثبت و اضافه نمودن آن در سوابق فرم ارزیابی ریسک واحد مربوطه اقدام گردد. همچنین در صورتی که مطابق با سوابق، ریسک قبلاً لحاظ شده باشد لازم است نسبت به بررسی صحیح پارامترهای ارزیابی ریسک مانند شدت و احتمال و ... اقدام و در صورت نیاز سوابق اصلاح گردد.

۲-۷-۵- دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری به منظور به روز نگه داشتن ارزیابی ریسک‌ها حداقل سالیانه یکبار نسبت به اعلام موضوع الزام در بروز آوری سوابق مربوطه در صورت مواجهه با هر یک از شرایط ذکر شده فوق، به کلیه واحدهای شرکت اقدام می‌نماید تا واحدهای مذکور در صورت نیاز نسبت به بازنگری و اصلاح سوابق مرتبط با فعالیت‌های مربوطه و حصول اطمینان از صحت و دقت ریسک‌های ارزیابی شده اقدام نمایند.

۳-۷-۵- پس از انجام کلیه اقدامات و پروژه‌های تعریف شده برای برخورد با ریسک، مدیر واحد مرتبط با هر ریسک و یا مالک فرایند نسبت به بروز رسانی ارزیابی ریسک اقدام می‌نماید.

یادآوری: برای شناسایی و ارزیابی و تعیین جنبه‌های زیست محیطی مطابق روش اجرایی «نحوه شناسایی و ارزیابی و تعیین جنبه‌های بارز زیست محیطی و نحوه کنترل عملیات و فعالیت‌های موثر بر محیط زیست با کد»، برای شناسایی و تعیین جنبه‌های ایمنی و بهداشت مطابق روش اجرایی «نحوه شناسایی خطرات، ارزیابی ریسک‌ها و کنترل آنها با کد» اقدام می‌گردد.

۵- مسئولیت‌ها:

۱-۴- مسئولیت انجام این دستورالعمل در سطح ریسک‌های کلان سازمان شامل برنامه‌ها و اهداف به عهده مدیریت ارشد و معاونین می‌باشد.

۲-۴- مسئولیت تأمین منابع مورد نیاز جهت انجام پروژه و برخورد با ریسک به عهده مدیریت ارشد می‌باشد.

۳-۴- مسئولیت انجام این دستورالعمل در سطح پروژه‌ها و فرآیندها به عهده مدیران و صاحبان فرآیندها می‌باشد.

مسئولیت نظارت بر حسن انجام این روش در سطح سازمان با نماینده مدیریت می‌باشد.

۶- مراجع:

الزامات استانداردهای ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵ , ISO ۱۴۰۰۱:۲۰۱۵ , ISO ۴۵۰۰۱:۲۰۱۸

۷- فرم های مرتبط:

- فرم شناسایی و ارزیابی ریسک فرآیندها/ پروژه ها F-MA-۰۷-۰۰