

شماره سند: RO101/01
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۹/۲۵
صفحه از: ۹

شرکت محصولات کاغذی لطیف



عنوان سند : نظامنامه مدیریت ریسک
شماره سند : RO101/01
تعداد صفحات : ۹ صفحه
تعداد پیوست ها : ۳

شرح بازنگری	تاریخ بازنگری سند	شماره بازنگری
بازنگری سند	۱۴۰۰/۰۹/۲۵	۰۱

تصویب کننده	تاییدکننده	تهیه کننده
نام : سمت : هیات مدیره امضاء :	نام : محمد شورشمان سمت : عضو هیات مدیره رئیس کمیته ریسک امضاء :	نام : نیما کتغانی سمت : مدیر طرح و برنامه دبیر کمیته ریسک امضاء :



۱- هدف

۱-۱- هدایت ساختارمند سازمان به سمت مدیریت پیشگیرانه خطرات احتمالی

۲-۱- ارزیابی احتمال و شدت تاثیرات ناشی از انواع ریسک

۳-۱- ایجاد آمادگی برای مدیران ارشد سازمان جهت مواجهه با آثار ریسکها

۴-۱- انطباق با الزامات قانونی، نظارتی و استانداردهای بین‌المللی مرتبط

۵-۱- ارتقاء سطح دانش مدیریت ریسک در سازمان

۲- تعریف واژگان

۱-۲- ریسک: به تاثیر عدم قطعیت بر اهداف یک سازمان گفته می‌شود. در این نظامنامه منظور از این واژه همان ریسک منفی (Downside Risk) می‌باشد.

۲-۲- سطح ریسک: به بزرگی یک ریسک یا مجموعه‌ای از آنها که از ضرب امتیاز شدت اثر در احتمال وقوع بدست می‌آید، گفته می‌شود.

۳-۲- ماتریس ریسک: به ماتریسی دو بعدی گفته می‌شود که یکی از محورها را احتمال وقوع یک ریسک (Likelihood) و محور دیگر آن را شدت اثر آن (Severity) تشکیل داده و در آن سطح هر یک از ریسکها مشخص می‌شود.

۴-۲- منبع ریسک: عنصری که به تنهایی یا به صورت ترکیبی دارای قابلیت ذاتی افزایش ریسک باشد.

۵-۲- اندازه‌گیری ریسک: فرآیندی که برای درک ماهیت ریسک و تعیین سطح آن اجراء می‌گردد.

۶-۲- مدیریت ریسک سازمانی: به اجرای فعالیتهای هماهنگ با راهبردهای یک سازمان برای هدایت و کنترل آثار ریسکها گفته می‌شود.

۷-۲- کمیته ریسک: کمیته‌ای که تحت نظر هیأت‌مدیره شرکت متشکل از مدیران و یک عضو هیأت‌مدیره به عنوان "رئیس کمیته" تشکیل گردیده که دبیر آن نیز توسط اعضای هیأت‌مدیره انتخاب می‌شود.



۸-۲- چهارچوب مدیریت ریسک: مجموعه‌ای از اجزاء که بنیادها و تمهیدات سازمانی را برای طراحی، پیاده‌سازی، پایش، بازنگری و بهبود مداوم مدیریت ریسک در کل سازمان فراهم می‌سازند.

۹-۲- آستانه تحمل ریسک: به میزانی از ریسک که شرکت برای بدست آوردن اهداف خود بدون مواجهه با مشکل اساسی، قادر به تحمل آن باشد.

۱۰-۲- اشتباهی ریسک: میزانی از ریسک که شرکت مایل است برای بدست آوردن اهداف خود تحمل نماید.

۳- مسئولیت‌ها

۱-۳- کمیته ریسک: این کمیته در سطح مدیران ارشد و با ریاست یکی از اعضای هیأت‌مدیره تشکیل جلسه داده و پیشنهادات اجرایی در خصوص نحوه مواجهه با ریسک‌ها را به هیأت‌مدیره ارائه می‌دهد.

۲-۳- رئیس کمیته ریسک: به عنوان عالی‌ترین مقام سازمان در نظام مدیریت ریسک، مسئولیت اداره جلسات کمیته و طرح نتایج آن در هیأت‌مدیره را بر عهده دارد.

۳-۳- مدیرعامل: مسئولیت حصول اطمینان از التزام واحدها به اجرای اقدامات اصلاحی جهت کنترل ریسک‌ها و ارائه بازخورد مناسب به هیأت‌مدیره در خصوص اثربخشی اقدامات، بر عهده مدیرعامل می‌باشد.

۴-۳- دبیر کمیته ریسک: مسئولیت هماهنگی جلسات کمیته، تدوین صورتجلسات آن، پیگیری اقدامات اصلاحی از واحدها و ارائه گزارشات به کمیته را بر عهده دارد.

۵-۳- واحدهای سازمانی: هر یک از واحدهای سازمانی در حوزه خود موظف به شناسایی ریسک‌ها، اندازه‌گیری مناسب آنها، ارائه راهکارهای مناسب مواجهه با ریسک و پیگیری اجرای اقدامات اصلاحی محوله از سوی کمیته ریسک و هیأت‌مدیره می‌باشد.

۴- چارچوب مدیریت ریسک

۱-۴- مقدمه

مدیریت ریسک کاربرد ساختارمند سیاست‌های مدیریتی، رویه‌ها و اقدامات مرتبط با شناسایی، تحلیل، سنجش و کنترل ریسک‌ها جهت رساندن به سطحی قابل قبول می‌باشد. عمده ریسک‌ها را می‌توان به گروه‌های زیر طبقه‌بندی نمود:



❖ ریسک‌های مالی

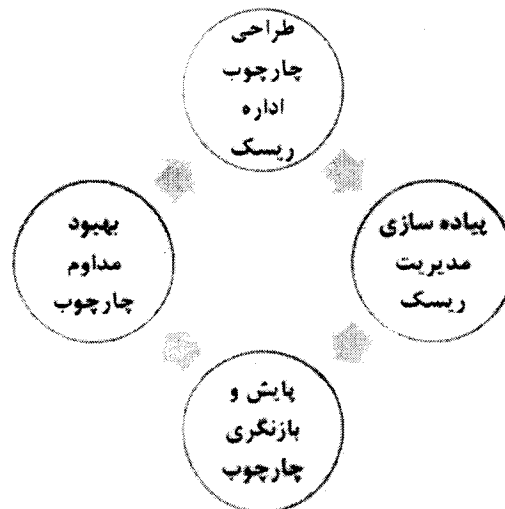
❖ ریسک‌های عملیاتی (اعم از HSE، زنجیره تامین، تولید و فروش، منابع انسانی، حقوقی و ...)

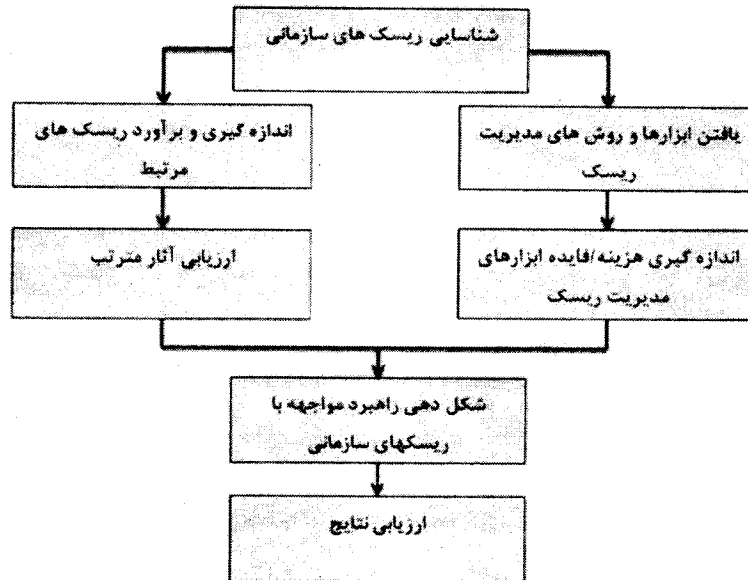
❖ ریسک‌های محیطی

بر اساس مبانی استاندارد ۳۱۰۰۰ مدیریت ریسک، چارچوب فرآیند شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک شامل یک الزام بالادستی و یک چرخه فرآیندی می‌شود:

❖ الزام بالادستی: "اختیار و تعهد" مدیران ارشد بعنوان یک اصل، پیش‌شرط اجرای مناسب این چارچوب می‌باشند.

❖ چرخه فرآیندی: چرخه زیر برای چارچوب فرآیند شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک همواره باید مد نظر قرار داده شود. این چرخه منطبق با مفاهیم PDCA دمینگ می‌باشد:





۳-۴- اجزای فرآیند مدیریت ریسک در سازمان

۳-۴-۱- شناسایی ریسک ها

در این مرحله از نظام مدیریت ریسک، سازمان می‌بایست با شناخت دقیق محیط بیرونی و داخلی خود و همچنین منابع ریسک، نسبت به تعیین ریسک‌های موثر اقدام نموده و آنها را در "فهرست ریسک‌های سازمانی" به شماره فرم RO410/00 درج نماید. مشخصاتی که می‌بایست حداقل در این فهرست به آنها اشاره شود، عبارتند از:

↓ شرح ریسک

↓ نوع ریسک (عملیاتی، مالی و محیطی)

↓ دوره زمانی ارزیابی مجدد (ماه)

↓ واحد متولی

↓ آثار احتمالی

توجه ۱: واحدهای سازمانی موظفند در صورت بروز یک ریسک جدید، فرم‌های شناسایی ریسک را بروزرسانی نموده

و در اسرع وقت جهت طرح در کمیته ریسک به دبیر آن تحویل دهند.



ریسک‌های مختلف در سازمان را می‌توان بر اساس روش‌های متنوعی از جمله موارد پیشنهادی در ویرایش «مدیریت ریسک - تکنیک‌های ارزیابی ریسک» سازمان استاندارد ملی ایران برآمده از استاندارد ISO 31000 شناسایی نمود که برخی از آنها عبارتند از:

↓ تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها (SWOT analysis)

↓ استفاده از نمودارهای جریان کار (Flow charts)

↓ تحلیل سیستم

↓ حسابرسی داخلی

↓ گروه‌های کانون تمرکز (Focus groups)

توجه ۲: مدیریت ریسک ارتباط تنگاتنگی با مدیریت استراتژیک دارد بگونه‌ای که تهدیدها و ضعف‌های شناسایی شده در فرآیند مدیریت استراتژیک همان ریسک‌هایی هستند که (در بخش‌های مختلف سازمان) در انواع محیطی، مالی، عملیاتی و ... قابل طبقه‌بندی می‌باشند. این ریسک‌ها باید در مرحله ارزیابی، بصورت کمی تحلیل شده و سپس روش و برنامه مواجهه با آنها تعریف و اجرایی گردد.

توجه ۳: سازمان باید توجه نماید که در شناسایی ریسک‌ها هیچگاه قبل از ارزیابی کمی و یا تحلیل سناریوها، یک ریسک را با حدس اینکه خیلی کم اهمیت است نادیده نگیرند؛ لذا در صورت تشکیل ماتریس ریسک و اولویت‌بندی آنها پس از ارزیابی دقیق، اگر برخی از ریسک‌ها دارای سطح پایینتری بود، طبیعتاً دیرتر به سراغ آنها خواهیم رفت.

۴-۳-۲- تحلیل ریسک‌ها

با تهیه و تصویب فهرست اولیه ریسک‌ها، سازمان می‌بایست با انتخاب یک روش مناسب تحلیل کمی (بعنوان روش مورد تاکید) و یا کیفی برای هر یک از آنها، احتمال وقوع ریسک (Likelihood) و شدت اثر آن (Severity) را اندازه‌گیری نماید. با توجه به ماهیت متفاوت این ریسک‌ها، طبیعتاً روشهای متنوعی نیز برای اندازه‌گیری وجود دارد که برخی از آنها در نسخه «مدیریت ریسک - تکنیک‌های ارزیابی ریسک» ارائه شده و برخی دیگر با بهره‌گیری از رویکردهایی مانند "کوزو" قابل انجام می‌باشد. خلاصه‌ای از این روش‌ها عبارتند از:



↓ ارزیابی ریسک محیطی

↓ ساختار «چه می شود اگر»

↓ تحلیل علل ریشه‌ای

↓ تحلیل آثار خرابی

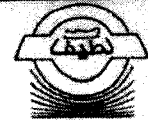
↓ روش‌های شبیه‌سازی

در نتیجه‌ی اجرای تحلیل ریسک‌های سازمانی، سطح آنها می‌بایست از رابطه زیر محاسبه و در ماتریس ریسک که یک نمونه شکلی آن در ادامه آمده مشخص گردد.

شدت اثر × احتمال وقوع = سطح ریسک

رابطه محاسبه:

ماتریس ریسک						
	شدت اثر	هیچ	قابل اغماض	متوسط	بحرانی	فاجعه بار
احتمال وقوع		۱	۲	۳	۴	۵
خیلی زیاد	۵					
زیاد	۴					
متوسط	۳					
کم	۲					
خیلی کم	۱					



هر یک از محورهای از عدد ۱ (بمعنا خیلی کم) تا عدد ۵ (بمعنا خیلی زیاد) درجه بندی شده، لذا بالاترین سطح ریسک عدد ۲۵ را به خود اختصاص می دهد. پس از تعیین سطح تمام ریسکها، اولویت بندی آنها می بایست در کمیته مطرح و پیشنهاد نهایی اعضاء در خصوص "اولویت بندی رسیدگی" به هیئت مدیره ارائه گردد.

۴-۳-۳- تحلیل هزینه - فایده ابزارهای مدیریت ریسک

در این مرحله، واحدهای سازمانی می بایست پس از دریافت ابلاغیه هیأت مدیره در خصوص اولویت های ریسک مربوط به خود، نسبت به تعیین شیوه های مختلف مدیریت ریسک اقدام و میزان "هزینه- فایده" هر یک از آنها را تعیین نمایند. در نهایت واحد مربوطه باید نتایج تحلیل ریسکها را در قالب یک گزارش کارشناسی دقیق به دبیر کمیته ریسک ارائه نماید.

۴-۳-۴- اجرا و پایش راهبرد مواجهه با ریسک

راهبرد مواجهه با یک ریسک را باید با هر ابزاری که بتوان آنرا بهتر و با هزینه کمتر مدیریت نمود تعریف کرد؛ لذا واحد مربوطه موظف است تحلیل خود را در اختیار دبیر کمیته قرار داده تا کمیته پس از بررسی های لازم در جلسات، اقدام اصلاحی پیشنهادی خود را به هیأت مدیره ارائه دهد. پس از اینکه اقدام اصلاحی مربوطه به همراه زمانبندی آن از سوی هیأت مدیره به واحدهای سازمان ابلاغ گردید، باید میزان اثربخشی اقدامات از طریق ارزیابی مجدد سطح ریسک توسط آن واحد انجام گرفته و به کمیته اعلام گردد.

۵- وظایف کمیته ریسک

این کمیته می بایست دستور جلسات خود را متناسب با اولویت ریسکهای سازمان تنظیم نموده و از دبیر کمیته بخواهد مستندات ورودی را قبل از طرح در جلسه از لحاظ کفایت بررسی نماید. همچنین کمیته موظف است نسبت به موضوعات زیر توجه کافی داشته باشد:

- مطالبه فهرست و گزارش ارزیابی ریسکها از واحدهای سازمانی
- برگزاری حداقل یک جلسه در ماه جهت پیگیری وضعیت مدیریت ریسکها
- دعوت از مدیران واحدها جهت حضور در جلسات کمیته و ارائه توضیحات کارشناس



نظامنامه مدیریت ریسک

شماره سند: RO101/00

تاریخ تهیه: ۹۹/۱۰/۰۱

صفحه ۹ از ۹

↓ پیگیری کامل نتایج اجرای اقدامات اصلاحی توسط واحدهای سازمان و ارائه گزارشی از نتایج به هیأت‌مدیره جهت

تصمیم‌گیری

↓ مقایسه سطح ریسک‌های مورد ارزیابی با آستانه تحمل شرکت و تاثیر آن در اولویت‌بندی اقدامات اصلاحی.

↓ پیگیری آموزش دوره‌ای مدیران واحدها و هیأت‌مدیره شرکتها در خصوص شناسایی و تحلیل کمی ریسک‌ها

۶- مراجع

↓ ISO 31000:2009

↓ چهارچوب مدیریت ریسک کوزو

۷- سوابق

کلیه سوابق این نظامنامه می‌بایست توسط "دبیرخانه کمیته ریسک" نگهداری گردد.

۸- پیوست

ردیف	نام فرم	کد فرم
۱	فهرست ریسک‌های سازمانی	RO410/00
۲	ارزیابی ریسک‌های سازمانی	RO411/00
۳	فرم بررسی وضعیت مدیریت ریسک‌ها	RO412/00



فرم فهرست ریسک های سازمانی

کد فرم: RO410/00

تاریخ:

ردیف	شرح ریسک	نوع ریسک	دوره زمانی ارزیابی مجدد ریسک (ماه)	روش شناسایی	واحد متولی	شرح آثار احتمالی ریسک	نام و سمت تکمیل کننده فرم		تاریخ بازنگری قبلی	صفحه از
							نام	سمت		
۱										
۲										
۳										
۴										
۵										
۶										
۷										
۸										
۹										
۱۰										
۱۱										
۱۲										

توضیح: در ستون نوع ریسک "هیاست از بین انواع ملی، عملیاتی (همه از HSE)، زنجیره تامین، تولید و فروش، منابع انسانی، حفاری و ... و محیطی یک گزینه انتخاب شود.



فرم ارزیابی ریسک‌های سازمانی

کد فرم: RO411/00

تاریخ:

مهرات همکار در ارزیابی

نام شرکت:

صفحه از

ردیف	عنوان ریسک	تاریخ آخرین ارزیابی مجدد	امتیاز احتمال وقوع (1-5)	شرح عوامل ریسک	امتیاز شدت ریسک (1-5)	امتیاز کلی ریسک	راهکار پیشنهادی مواجهه با ریسک	ساز و تجهیزات
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

نام و سمت تهیه کننده:

نام و سمت تأیید کننده:

نام و سمت تصویب کننده:

امضاء و تاریخ:

امضاء و تاریخ:

امضاء و تاریخ:

بوجهادر بحال این فرم می‌بایست برای امتیاز احتمال وقوع بسته به درصد احتمال وقوع و 1-5 تا 5-1 به نژای فرم 1-5 درجه شدت ریسک با توجه به سوال نام گذاری آن ریسک و حالت ترکیب و همچنین استفاده عمل شرکت کننده شدت ریسک در 1 تا 5 درجه تعیین شود.



فرم بررسی وضعیت مدیریت ریسک ها

کد فرم: ROR12/03
تاریخ:

نام شرکت:		واحد پگیری کننده:		نام همکاران ارزیاب:		تاریخ انجام اقدام اصلاحی	
ردیف	تاریخ ارزیابی ریسک	شرح ریسک	شدت ریسک (1-5)	احتمال وقوع ریسک (1-5)	اولویت اقدام اصلاحی	شرح اقدام اصلاحی مصوب	تاریخ ارزیابی مجدد ریسک
						گزارش اجرای اقدام اصلاحی	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

توجه: در تکمیل این فرم، باید برای تعیین احتمال وقوع (بسته به درصد احتمال وقوع) و شدت ریسک (بسته به درصد شدت ریسک) و اولویت اقدام اصلاحی (بسته به اولویت اقدام اصلاحی) از جدول زیر استفاده شود. همچنین با توجه به میزان تاثیرگذاری آن ریسک بر فعالیت شرکت و همچنین استفاده از جدول شرکت، عدد شدت ریسک و اولویت اقدام اصلاحی داده شود.