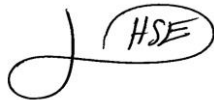




روش اجرایی مدیریت ریسک فرآیندها

همکار گرامی :			
این سند که در اختیار شماست، تحت کنترل سیستم مدیریت یکپارچه شرکت گاز استان فارس قرار دارد. خواهشمند است در نگهداری، اجرا و استفاده مناسب از این سند، کنترل و دقت لازم را به عمل آورید.			
نام و نام خانوادگی	تهیه کننده	تأیید کننده	تصویب کننده
مجید گوهری نیا	محمد حسن خاکباز	محمود رضا رزم	
سمت سازمانی	کارشناس HSE	رئیس امور HSE و پدافند غیرعامل	رئیس برنامه ریزی
تاریخ و امضاء	 مجید گوهری نیا کارشناس HSE	 محمد حسن خاکباز رئیس امور بهداشت، ایمنی، محیط زیست و پدافند غیرعامل	 محمود رضا رزم رئیس برنامه ریزی



شناسایی وضعیت بازنگری سند					
ردیف	شماره صفحه	شماره بازنگری	تاریخ بازنگری	شماره نامه درخواست تهیه / تغییر مستندات	شرح کامل و دقیق بازنگری های انجام شده در سند
۱	۹-۸	۱	۹۸/۳/۰۱	--	اصلاح بند ارزیابی و بهبود
۲	۳	۲	۹۸/۰۶/۰۱	--	اضافه کردن استاندارد ۱۰۰۰۲ و ۱۰۰۰۴ به مراجع



۱- هدف

هدف از تدوین این روش اجرایی تشریح چگونگی شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک ها و فرصتهای فرآیندی در شرکت گاز استان فارس می باشد.

۲- دامنه کاربرد

دامنه عملکرد این روش اجرایی شامل اجرای مراحل فرآیند مدیریت ریسک (شکل ۱) در خصوص فرآیندها و کلیه عوامل درون و برون سازمانی تاثیرگذار بر کسب و کار (عوامل شناسایی شده در فضای سازمان) و الزامات و نیازمندیهای طرفهای ذینفع شرکت می باشد.

۳- مسئولیت

کلیه مسئولیتهای مرتبط با این روش اجرایی بر عهده متولیان فرآیندهای ذیربط طبق رویه اشاره شده می باشد

۴- تعاریف

-ریسک: تاثیر عدم قطعیت بر اهداف.

-عدم قطعیت: عدم قطعیت یک وضعیت کمبود اطلاعات (حتی به صورت جزئی) در رابطه با درک یا آگاهی از بروز یک رویداد، پیامد یا شانس بروز آن است.

-مدیریت ریسک: فعالیتهای هماهنگ شده جهت هدایت و کنترل یک سازمان با توجه به ریسک.

-تجزیه و تحلیل ریسک (Risk Analysis) :

استفاده از اطلاعات موجود برای شناسایی خطرات و برآورد ریسک

-ارزشیابی ریسک (Risk Evaluation) :

قضاوت در مورد قابل تحمل بودن ریسک بر اساس تحلیل ریسک

-احتمال وقوع (Probability) :

منظور از احتمال وقوع ، احتمال پیشامد یک رخداد می باشد .

-نتیجه و پیامد (Consequence) :

منظور از نتیجه و پیامد ، عواقبی است که بر اثر بروز یک رخداد ایجاد می شود .

-ارزیابی ریسک (Risk Assessment) :

فرایند کلی شناسایی، تحلیل و ارزشیابی ریسک ها و فرصتها .



-ریسک قابل قبول (Low Risk): عدد ریسک نهایی بیانگر این موضوع است که ریسک برای شرکت قابل قبول بوده و نیازی به اقدام خاص برای آن نیست. ریسک قابل قبول یعنی اقدامات فعلی شرکت برای مواجهه با ریسک کافی بوده و ریسک تحت کنترل قرار می گیرد.

- ریسک قابل تحمل (Medium Risk): عدد ریسک نهایی بیانگر این موضوع است که ریسک برای شرکت قابلیت تحمل را داشته اما میزان آن از ریسک قابل قبول بیشتر است. یعنی چنانچه ریسک قابل تحمل باشد، شرکت باید ضمن توجه به تاثیرات ریسک، اقدامات کنترلی خاصی را برای مدیریت آن در اختیار داشته باشد. ریسک قابل تحمل یعنی اقدامات جاری شرکت برای مواجهه با ریسک کافی نبوده و نیاز است متناسب با اثر ریسک اقدامات جدیدی جهت مدیریت آن در نظر گرفته شود.

-ریسک غیر قابل قبول (High Risk): عدد ریسک نهایی بیانگر این موضوع است که ریسک برای شرکت غیر قابل قبول بوده و می بایست اقدامات جدی جهت مدیریت اثرات آن در نظر گرفته شود.

-طرف های ذینفع: (Interested Party)

شخص یا سازمانی که می تواند بر یک تصمیم یا فعالیت تاثیر گذارد یا از آن تاثیر پذیرد و یا خود را متاثر از آن بداند .

-تغییر (Change):

هرگونه اقدام آگاهانه به منظور تعویض، جایگزینی، تبدیل، افزودن و اصلاح مدیریتی، سازمانی و فنی را تغییر می نامند.

-وضعیت اضطراری:

تعریف ۱: وضعیتی است که در اثر آن، تأسیسات و محیط زیست در معرض خطر جدی قرار می گیرند. این وضعیت اغلب در نتیجه نقص دستگاه ها یا خطاهای انسانی به وقوع می پیوندد. البته عوامل خارجی دیگر نظیر رعد و برق، طوفان، سیل، زلزله و جنگ نیز ممکن است سبب بروز آن گردند.

تعریف ۲: هر اتفاق غیر منتظره ای که توان وارد آوردن ضرر و یا زیان را داشته و امکان گسترش آن تا حدی است که افراد مجبور به متوقف کردن عملیات و ترک محل کار شوند.

تعریف ۳: وضعیت اضطراری رویداد برنامه ریزی نشده ای است که می تواند: فعالیت تجاری سازمان را متوقف کند.

فعالیت های عملیاتی سازمان را قطع کند.

سبب خسارات جانی، مالی یا زیست محیطی گردد.

تأسیسات سازمان را تهدید کند.

دارایی های جامعه را تهدید کند.

-محدوده تاثیر:



محدوده اثر گذاری رویداد بر پرسنل، پیمانکاران، تأسیسات ، سایر موارد و یا مجموعه ای از آنها را محدوده تاثیر می نامند.
-کنترل‌های موجود:
مجموعه اقدامات موجود جهت جلوگیری از بروز رخداد
-کنترل های جدید:
مجموعه اقدامات جدیدی که در سازمان جهت حذف ، کاهش و کنترل ریسک ها تعریف می گردد

۵- مراجع و اسناد مرتبط

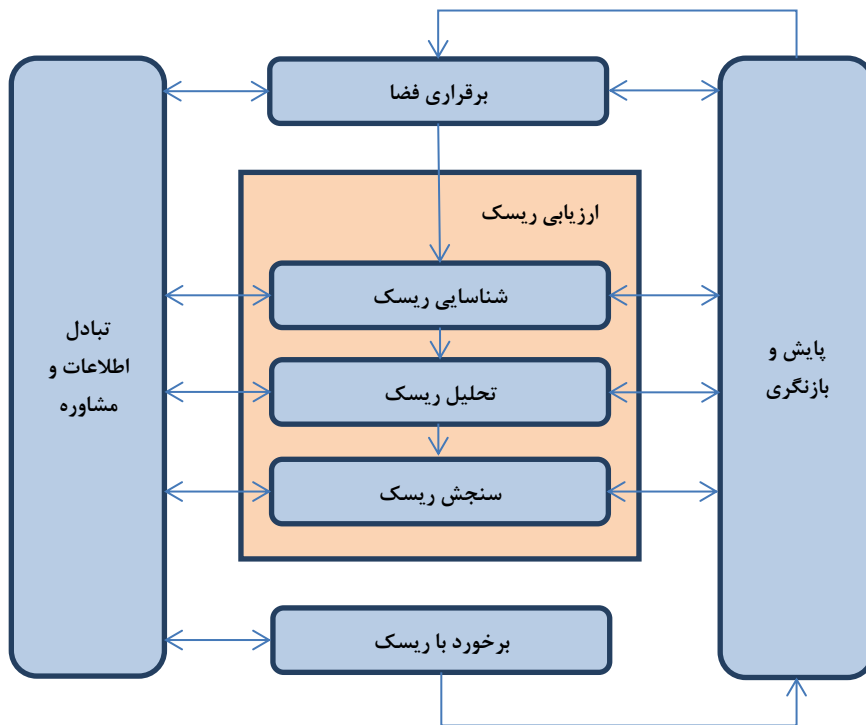
- ❖ استاندارد سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001:2015
- ❖ استاندارد سیستم مدیریت ریسک ISO 31001:2009
- ❖ استاندارد سیستم مدیریت محیط زیست ISO14001:2015
- ❖ ایمنی و بهداشت حرفه ای ISO 45001: 2018
- ❖ استاندارد مدیریت انرژی ISO 50001:2011
- ❖ استاندارد سیستم مدیریت شکایت مشتریان ISO 10002:2018
- ❖ استاندارد پایش و اندازه گیری رضایت مشتری ISO 10004 :2018



۶- شرح

فرآیند مدیریت ریسک در شرکت بر اساس الگوی زیر انجام می شود:

شکل (۱) فرآیند مدیریت ریسک



برقراری فضای سازمان

فضای سازمان شامل فضای داخلی و خارجی می باشد که عناصر آن بر اساس مدل زیر طرح ریزی شده

است: شکل (۲) الگوی شناسایی ریسک





تبادل اطلاعات و مشاوره

جهت تبادل اطلاعات و مشاوره در خصوص مکانیزم ها و سوابق مدیریت ریسک از طریق برگزاری جلسات کارگروه رابطین ایزو، اطلاع رسانی مستندات از طریق سایت داخلی، انتشار گزارش های کنترل پیشرفت برنامه های مدیریت ریسک اقدام می شود.

شناسایی ریسک

شناسایی ریسک از طریق برگزاری جلسات کارگاهی و نظر خبرگی تیم اجرایی مدیریت ریسک بر اساس الگوی شناسایی مدیریت ریسک انجام می شود.

تحلیل ریسک

در تحلیل ریسک ها نیاز است ابتدا تحلیل توصیفی آنها شامل علل بروز ریسک، اثرات ریسک بر سازمان و فرصتهای متناظر با ریسک (جنبه های مثبت ریسک) صورت گرفته و سپس تحلیل کمی ریسک با توجه به پارامترهای احتمال و شدت بررسی شود. اعداد احتمالا و شدت بر اساس جداول شماره ۱ و ۲ تعیین می شوند.

شدت اثر: شدت بر اساس اثری است که اگر ریسک مدیریت نشود میتواند بر سازمان وارد نماید. پارامتر شدت اثر برای هر یک از ریسکها بصورت جداگانه تعریف می شود.

جدول شماره ۱) شدت اثر ریسک های سازمان

ردیف	شرح شدت پیامد Consequence	امتیاز
۱	خسارات عمیق و غیر قابل جبرانی به شرکت و ذینفعان کلیدی وارد می شود	۹
۲	خسارات عمیقی که جبران آن به سختی امکان دارد به شرکت و ذینفعان کلیدی وارد می گردد	۷
۳	خسارات نسبتا زیادی به شرکت و ذینفعان وارد می گردد لیکن قابل جبران است.	۵
۴	خسارات متوسطی به شرکت وارد می گردد.	۳
۵	خسارات خفیفی به شرکت وارد می کند	۱



احتمال (تواتر) وقوع: در این خصوص تعداد دفعات تکرار ریسک بر اساس سوابق موجود یا تجربیات خبرگان از موضوع ریسک و در صورت نداشتن سابقه، پیش بینی وقوع آن در آینده مبنای تعیین عدد احتمال قرار میگیرد.

جدول شماره ۲) احتمال وقوع ریسکهای سازمان

ردیف	شرح احتمال وقوع	Probability	امتیاز
۱	اغلب محتمل هستند و تقریباً چندماه یکبار رخ می دهد		۹
۲	شانس وقوع ۵۰/۵۰ است / امکان دارد هرشش ماه یکبار رخ دهد.		۷
۳	میتواند تصادفی اتفاق بیافتد/ شانس وقوع سالیانه یکبار است		۵
۴	تاکنون چند بار در گذشته رخ داده و امکان وقوع هر چند سال یکبار دارد		۳
۵	عملاً وقوعش غیر ممکن است/ هرگز اتفاق نیفتاده است		۱

سنجش ریسک

مقصود از سنجش ریسک کمک در تصمیم گیری، بر اساس پیامدهای ریسک در مورد این است که چه ریسک هایی نیاز به برخورد دارند و ارجحیت برای برخورد کدام است. در این مرحله با توجه به عدد بدست آمده از ضرب پارامترهای احتمال و شدت و بر اساس جدول شماره ۳ سطح ریسک تعیین می شود:

جدول شماره ۳) سطح ریسک

ردیف	عدد ریسک	سطح ریسک	ملاحظات
۱	منطقه قرمز	غیرقابل قبول (High)	برای این موضوع اقدام فوری نیاز است و می بایست اقدامات و برنامه هایی جهت کاهش ریسک به میزان قابل تحمل در نظر گرفته شود.
۲	منطقه زرد	قابل تحمل (Medium)	اصلاحات جهت کنترل ریسک مورد نیاز است و هدف گذاری جهت بهبود احتیاج می باشد.
۳	منطقه سبز	قابل قبول (Low)	می بایست تحت نظارت و کنترل باشد.

برخورد با ریسک

کمیته اجرایی پس از تعیین عدد ریسک (با توجه به پارامترهای احتمال و شدت) و نیز سطح ریسک استراتژی برخورد با ریسکها را بر اساس جدول شماره ۴ تعیین می کند. پس از تعیین استراتژی برخورد نیاز است اقدامات و برنامه های کنترلی جدید متناسب با استراتژی برخورد تعیین شود. کلیه اقدامات پس از نهایی شدن به متولیان جهت اجرا ارسال می شود.



جدول شماره ۴) ماتریس تصمیم گیری ریسک

شدت احتمال	۱	۳	۵	۷	۹
۱	پذیرش	پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال	۱- اجتناب ۲- کاهش ۳- انتقال
۳	پذیرش	پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال	۱- اجتناب ۲- کاهش ۳- انتقال
۵	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال	۱- اجتناب ۲- کاهش ۳- انتقال
۷	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال	۱- اجتناب ۲- کاهش ۳- انتقال	۱- اجتناب ۲- کاهش ۳- انتقال
۹	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال ۳- پذیرش	۱- کاهش ۲- انتقال	۱- اجتناب ۲- کاهش ۳- انتقال	۱- اجتناب ۲- کاهش ۳- انتقال

ارزیابی و بهبود

به منظور بررسی و کنترل اثربخشی استراتژی های برخورد و اقدامات و برنامه های مدیریت ریسک، سالیانه یکبار ارزیابی و پایش برنامه های مدیریت ریسک صورت گرفته و گزارش تحلیلی جهت تصمیم گیری در صورت نیاز به کمیته راهبری ارسال می شود.

تبصره ۱: فرآیند مدیریت ریسک به هنگام بروز تغییرات سازمانی (مطابق با روش اجرایی مدیریت تغییر) می بایست برای تغییرات اجرا شود. به عبارت دیگر کمیته اجرایی پس از شناسایی تغییرات فرآیند مدیریت ریسک را طبق این روش اجرایی انجام می دهد.

تبصره ۲: فرایند مدیریت ریسک شامل ریسک ها و فرصتهای مرتبط با جنبه های محیط زیستی، مطابق روش اجرایی شناسایی و ارزیابی جنبه های زیست محیطی و ریسکهای ایمنی و بهداشت حرفه ای مطابق روش اجرایی شناسایی و ارزیابی ریسک ها و فرصتهای ایمنی، انجام می پذیرد.



تبصره ۳: شناسایی ریسک ها و فرصت ها می تواند مرتبط با دیگر مسایل باشد شامل شرایط کیفی، زیست محیطی، ایمنی و بهداشت حرفه ای و مدیریت انرژی یا نیازها و انتظارات طرفهای ذینفع که ممکن است بر توانایی های سازمان در دستیابی به نتایج مورد انتظار در سیستمهای یکپارچه تاثیر بگذارد مانند :

- مشکلات زبان و سواد کارگران در درک الزامات و روش های اجرایی شرکت

- تغییرات آب و هوایی مانند : سیل و انتشار ریزگردها و ... که ممکن است بر روی محدوده مکانی فعالیت های سازمان تاثیر بگذارد

- مانورها و نتایج آن

- جذب و تکمیل نیروهای چارت سازمانی

- عدم دسترسی به منابع بدلیل مشکلات اقتصادی مانند : تحریم و ...

- تامین و حمایت مالی دولت در استفاده از فن آوری های جدید

- ایجاد و ابلاغ مصوبات دولتی و سازمانهای بالا دستی

و...

تبصره ۴: ریسک ها و فرصت های شناسایی شده باید به عنوان یکی از ورودی های بازنگری مدیریت و تعیین اهداف سیستم مدیریت یکپارچه در نظر گرفته شود .

۷- پیوست ها و سوابق (اطلاعات مدون)

ردیف	عنوان فرم / سوابق (اطلاعات مدون)	مدت نگهداری	نحوه نگهداری	محل نگهداری
۱	فرم مدیریت ریسک	۵ سال	کاغذی / الکترونیکی	برنامه ریزی