

دستورالعمل مدیریت ریسک

مندرجات

(۱) هدف	(۶) نحوه اجرا
(۲) دامنه‌ی کاربرد	(۷) مدیریت ریسک درون واحدی
(۳) مسئولیت، اختیار و انتقال اطلاعات:	(۸) مدیریت ریسک در فرآیند صدور (واحد‌های فنی)
(۴) اصطلاحات و تعاریف	(۹) نحوه نگهداری مستندات
(۵) مراجع	
توجه: ❖ در زمان استفاده از این مدرک، از طریق تماس با نماینده مدیریت و یا بررسی «لیست اصلی مدارک و مستندات»، از اعتبار و تطابق آخرین ویرایش مدرک، مطمئن شوید. ❖ این مدرک توسط «شرکت بیمه زندگی آگاه» تهیه شده و تحت کنترل و مالکیت فکری و معنوی این شرکت می‌باشد. لذا از هرگونه کپی برداری، در اختیارگذاری و یا استفاده‌ی غیرمجاز از آن، اجتناب فرمایید.	

دستورالعمل ریسک به منظور ایجاد هماهنگی و اعلام استانداردهای مورد تایید شرکت بیمه زندگی آگاه، در ۱۲ صفحه تهیه شده و در اختیار واحدها قرار می‌گیرد.

(۱) هدف:

هدف از تدوین این دستورالعمل، نظام‌مند کردن و یکپارچه‌سازی فرآیند استقرار و اجرای مدیریت ریسک در تمامی سطوح سازمان است.

(۲) دامنه‌ی کاربرد:

دامنه کاربرد این دستورالعمل، کلیه واحدهای شرکت بیمه زندگی آگاه به ویژه واحد مدیریت ریسک می‌باشد.

(۳) مسئولیت، اختیار و انتقال اطلاعات:

مسئولیت اجرای این دستورالعمل بر عهده واحد مدیریت ریسک شرکت بیمه زندگی آگاه و مسئولیت نظارت بر حسن اجرای کار بر عهده مدیرعامل می‌باشد.

(۴) اصطلاحات و تعاریف:

- **ریسک:** اثری که عدم اطمینان بر اهداف مورد انتظار سازمان می‌گذارد.
- **مدیریت ریسک:** مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ که به منظور هدایت و کنترل سازمان در ارتباط با ریسک به کار گرفته می‌شود.
- **کمیته مدیریت ریسک:** متشکل از سه عضو است و شرح وظایف آن در منشور کمیته مدیریت ریسک ذکر شده است.
- **راهبردها و استراتژی‌های مدیریت ریسک:** جهت‌گیری کلی سازمان را در رابطه با مدیریت ریسک، تبیین می‌کند.
- **فرآیند مدیریت ریسک:** فرآیندی برای خودارزیابی ریسک‌های تحت مالکیت، با هدف پیاده‌سازی مدیریت ریسک در تمامی ارکان سازمان می‌باشد.
- **ریسک بیمه‌گری^۱:** ریسکی که از صدور انواع بیمه‌نامه‌ها و انعقاد قراردادهای اتکایی ناشی می‌شود.
- **ریسک بازار^۲:** ریسکی که از نوسانات بازار ناشی می‌شود و می‌تواند شرکت بیمه را در معرض تغییرات ارزش دارایی‌ها، میزان تعهدات یا درآمدهای حاصل از دارایی‌های آن قرار دهد.
- **ریسک اعتباری^۳:** ریسکی که از احتمال عدم انجام تعهدات مالی توسط طرف‌های تجاری شرکت بیمه ناشی می‌شود.
- **ریسک نقدینگی^۴:** ریسکی که ناشی از ناتوانی شرکت بیمه در تأمین نقدینگی لازم برای دستیابی به اهداف و پرداخت دیون است.
- **ریسک عملیاتی^۵:** به رخدادهای مستقیم یا غیرمستقیمی اطلاق می‌شود که به دلیل نامناسب بودن یا عملکرد نادرست فرآیندها، منابع انسانی، سیستم‌های داخلی، یا عوامل خارجی به وقوع می‌پیوندند.
- **بیمه‌گر:** شرکت بیمه زندگی آگاه است که بیمه‌نامه را صادر نموده و تعهدات خود را طبق شرایط آن انجام می‌دهد.

^۱ Underwriting Risk

^۲ Market Risk

^۳ Credit Risk

^۴ Liquidity Risk

^۵ Operational Risk

- **بیمه گزار:** شخصی است که بیمه نامه را خریداری کرده است و متعهد به پرداخت حق بیمه می باشد.
- **بیمه شده:** شخص حقیقی است که مشخصات وی در بیمه نامه درج شده و فوت او موضوع بیمه نامه است.

۵) مراجع

- آیین نامه شماره ۹۳ بیمه مرکزی با عنوان «حاکمیت شرکتی»؛
- دستورالعمل ابلاغی بیمه مرکزی در خصوص نحوه تشکیل و شرح وظایف واحدها و کمیته های موضوع ماده ۱۱؛
- آیین نامه شماره ۹۳ بیمه مرکزی؛
- راهنمای مدیریت ریسک ISO ۳۱۰۰۰:۲۰۱۸؛
- راهنمای مدیریت ریسک COSO ۲۰۱۷؛

۶) نحوه اجرا

کلیه مفاد این دستورالعمل به منظور پیاده سازی برنامه های راهبردی و آموزشی در حوزه مدیریت ریسک در شرکت بیمه زندگی آگاه، لازم الاجرا است.

۶-۱) تدوین صورت وضعیت و استراتژی های مدیریت ریسک با افق ۵ ساله

- واحد مدیریت ریسک موظف است صورت وضعیت و استراتژی های مدیریت ریسک را تهیه و برای بررسی و به منظور تأیید به کمیته مدیریت ریسک ارسال نماید.
- کمیته مدیریت ریسک پس از بررسی و تأیید مستندات مذکور، مستندات نهایی را به مدیرعامل ارسال می نماید تا در جلسه هیأت مدیره مطرح و به تصویب برسد.
- صورت وضعیت و استراتژی های مدیریت ریسک پس از تصویب هیأت مدیره، توسط مدیرعامل به تمامی مدیریت ها ابلاغ می گردد.

۶-۲) تدوین برنامه راهبردی و آموزشی در حوزه مدیریت ریسک با افق یک ساله

- واحد مدیریت ریسک موظف است برنامه راهبردی و آموزشی در حوزه استقرار و اجرای فرآیند مدیریت ریسک را جهت پیاده سازی در تمامی سطوح سازمان (ستاد و صف) با هدف ارتقای فرهنگ مدیریت ریسک تهیه و تأییدیه مدیرعامل را اخذ نماید.
- واحد مدیریت ریسک پس از تأیید مدیرعامل، موظف است برنامه راهبردی و آموزشی در حوزه مدیریت ریسک را برای تصویب به کمیته مدیریت ریسک ارائه دهد.
- واحد مدیریت ریسک پس از تصویب برنامه راهبردی و آموزشی توسط کمیته مدیریت ریسک، مکلف به پیاده سازی برنامه مذکور می باشد.

۶-۳) تدوین برنامه سالانه در حوزه مدیریت ریسک

- واحد مدیریت ریسک موظف است در ابتدای هر سال، برنامه های سالانه مربوط به اولویت بندی پیاده سازی فرآیند مدیریت ریسک را تهیه و تأییدیه مدیرعامل را اخذ نماید.

- واحد مدیریت ریسک پس از تأیید مدیرعامل، موظف است برنامه‌های سالانه در حوزه مدیریت ریسک را جهت تصویب به کمیته مدیریت ریسک ارائه دهد.
 - واحد مدیریت ریسک پس از تصویب برنامه سالانه توسط کمیته مدیریت ریسک، موظف به پیاده‌سازی آن بر اساس زمان‌بندی مصوب می‌باشد.
 - واحد مدیریت ریسک موظف است مستندات لازم برای جلسات کمیته ریسک را بر اساس وظایف مندرج در منشور کمیته مدیریت ریسک تهیه و به کمیته ارائه نماید.
- ۶-۴) استقرار و پیاده سازی فرآیند مدیریت ریسک**
- واحد مدیریت ریسک موظف است ریسک‌ها و فرصت‌های کلان ناشی از تحولات داخلی و بین‌المللی را حداقل هر شش ماه شناسایی نماید.
 - واحد مدیریت تحقیق و توسعه موظف است در ابتدای هر سال، سند استراتژیک، تحلیل‌های محیطی (SWOT, PEST, PORTER) و سند بودجه‌بندی سالانه را به مدیریت ریسک ارائه دهد.
 - واحد مدیریت حسابرسی داخلی موظف است در فواصل زمانی مختلف، چک‌لیست‌های کنترل داخلی را به مدیریت ریسک ارائه دهد و در صورت هرگونه تغییر در چک‌لیست‌ها، مراتب را به اطلاع مدیریت ریسک برساند.
 - واحدهای مدیریت‌های ستادی و شعبه‌ها برای پیاده‌سازی فرآیند مدیریت ریسک، موظفند پس از بررسی دقیق درون واحدی و با برگزاری جلسات با همکاران، ریسک‌های حوزه کاری مربوطه را بر اساس رویدادهای گذشته شناسایی و فرم تحلیل مدیریت ریسک را تکمیل و به مدیریت ریسک ارسال نمایند.
 - واحد مدیریت ریسک موظف به تبادل نظر و مشورت با مدیریت‌های ستادی و رؤسای شعب به منظور جمع‌بندی در خصوص ریسک‌های شناسایی شده در حوزه کاری مربوطه می‌باشد.
 - واحد مدیریت ریسک می‌بایست نتایج خوداظهاری ریسک‌های شناسایی شده را نهایی نموده و هر یک از ریسک‌ها را بر اساس دسته‌بندی‌های بیمه‌گری، بازار، نقدینگی، اعتباری و عملیاتی، به تفکیک ریسک‌های درون واحدی، در قالب فرم تحلیل مدیریت ریسک ثبت و طبقه‌بندی نماید.
 - واحد مدیریت ریسک با استفاده از نتایج شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌ها و ارزیابی‌های حسابرسی و کنترل داخلی، موظف است نسبت به تحلیل کیفی از طریق ابزارهای مختلف برای تهیه ماتریس شدت/احتمال اقدام نماید.
 - واحد مدیریت ریسک مطابق با سازوکارهای مندرج در جدول شماره ۱ برای ارجاع یا گردش ریسک در لایه‌های مختلف سازمان، موظف به ارجاع سطوح ریسک پس از شناسایی و ارزیابی کیفی می‌باشد.

جدول ۱- سطوح ریسک

نقش‌ها	سطوح ریسک				
	اساسی	بسیار مهم	مهم	متوسط	کم اهمیت
هیأت مدیره	✓				
کمیته ریسک	✓	✓			
مدیرعامل	✓	✓	✓		
معاونین			✓		
مدیران/رئیس شعبه				✓	

➤ **سطح ریسک بی ارزش:** در این سطح، ریسک‌ها در ناحیه امن قرار دارند و تهدیدی جدی برای سازمان محسوب نمی‌شوند. بنابراین، نیازی به واکنش فوری یا تدوین برنامه خاص نیست. صرفاً نظارت کلان و دوره‌ای بر معیارهای مدیریت ریسک در مواجهه با تغییرات داخلی و خارجی سازمان کفایت می‌کند. هدف از این نظارت، اطمینان از حفظ استانداردها و تشخیص زود هنگام هرگونه تغییر احتمالی در شرایط ریسک است.

➤ **سطح ریسک کم اهمیت:** این سطح نیز در ناحیه امن دسته‌بندی می‌شود و واکنش فوری نمی‌طلبد. در این سطح، تمرکز بر نظارت کلان بر معیارهای مدیریت ریسک در تغییرات داخلی و خارجی سازمان است. این نوع نظارت باعث می‌شود که حتی ریسک‌های کم‌اهمیت نیز تحت کنترل قرار گرفته و در صورت تغییر در وضعیت، اقدامات لازم به موقع صورت گیرد.

➤ **سطح ریسک متوسط:** این سطح از ریسک‌ها در ناحیه احتیاط قرار دارند و می‌توانند بر برخی جنبه‌های سازمان تأثیر بگذارند. واحد مدیریت ریسک در این سطح باید برنامه‌ای برای پاسخ به ریسک، مبتنی بر نتایج تجزیه و تحلیل هزینه-فایده، تدوین نماید. این برنامه باید شامل پایش‌های فصلی و کنترل‌های دوره‌ای باشد تا اطمینان حاصل شود که ریسک‌های شناسایی شده تحت کنترل هستند و به سرعت به وضعیت‌های جدید واکنش نشان داده می‌شود.

➤ **سطح ریسک مهم:** این سطح از ریسک‌ها در ناحیه غیرقابل قبول قرار دارند و برای سازمان تهدید قابل توجهی به شمار می‌آیند. به همین دلیل، واحد مدیریت ریسک باید برنامه‌ای جامع و دقیق برای پاسخ به ریسک تهیه کند و نظارت منظمی بر اجرای آن داشته باشد. هدف این است که با اجرای برنامه پاسخ به ریسک، آسیب‌های احتمالی کاهش یابد و از تأثیر منفی این ریسک‌ها بر اهداف سازمان جلوگیری شود.

➤ **سطح ریسک خیلی مهم:** این سطح نیز در ناحیه غیرقابل قبول قرار دارد و می‌تواند به شدت اهداف و عملکرد سازمان را تهدید کند. برای مدیریت این سطح از ریسک‌ها، برنامه پاسخ به ریسک به‌طور جدی باید اجرا شود و نظارت مستمر و دقیقی بر پیشرفت و اجرای آن صورت گیرد. در این سطح، اقدامات پیشگیرانه و کاهنده ریسک باید با حساسیت بالا و بدون تأخیر اجرا شوند.

➤ **سطح ریسک اساسی:** این سطح از ریسک‌ها غیرقابل تحمل هستند و واحد مدیریت ریسک باید برنامه‌ای کاملاً جامع برای کاهش یا حذف این ریسک‌ها تدوین کند. نظارت مداوم و دقیق بر اجرای برنامه ضروری است و ممکن است لازم باشد برخی از فعالیت‌های

سازمانی نیز برای کاهش اثرات این ریسک‌ها تعدیل یا اصلاح شوند. در این سطح، ممکن است نیاز به تغییرات اساسی در سیاست‌ها یا فرآیندها برای حفاظت از سازمان باشد.

➤ **تهیه گزارش ارزیابی فرآیند مدیریت ریسک:** واحد مدیریت ریسک موظف است گزارشی جامع از نتایج ارزیابی پیاده‌سازی فرآیند مدیریت ریسک تهیه نماید و به مدیرعامل ارائه دهد. این گزارش باید حاوی اطلاعاتی دقیق درباره شناسایی ریسک‌ها، برنامه‌های پاسخ به ریسک، اقدامات اجرایی و نتایج آن‌ها باشد. همچنین، خلاصه‌ای از این گزارش جهت ارائه در جلسه کمیته ریسک آماده می‌شود تا اعضای کمیته بتوانند تصمیمات استراتژیک را براساس ارزیابی‌های انجام شده اتخاذ کنند.

➤ **اصلاح چک‌لیست‌های ارزیابی کنترل‌های داخلی:** واحد مدیریت ریسک با استفاده از نتایج به دست آمده از پیاده‌سازی فرآیند مدیریت ریسک، موظف به ارائه پیشنهادات اصلاحی برای چک‌لیست‌های ارزیابی کنترل‌های داخلی است. این پیشنهادات برای بهبود اثربخشی کنترل‌های داخلی تنظیم می‌شود و مدیریت ریسک موظف است نتایج حاصله را به مدیریت حسابرسی داخلی ارسال نماید تا کنترل‌های داخلی متناسب با وضعیت‌های جدید ریسک به‌روزرسانی شوند.

➤ **ارسال برنامه عملیاتی پیشنهادی به مدیریت تحقیق و توسعه:** واحد مدیریت ریسک بر اساس نتایج فرآیند پیاده‌سازی مدیریت ریسک، برنامه عملیاتی پیشنهادی در حوزه مدیریت ریسک را تهیه و به واحد مدیریت تحقیق و توسعه ارسال می‌کند. این برنامه شامل اقداماتی است که باید توسط واحدهای مدیریت ستادی و شعبه برای بهبود فرآیند مدیریت ریسک اجرا شود. واحد مدیریت تحقیق و توسعه با بررسی این برنامه، راهکارهای لازم را برای ارتقاء سطح مدیریت ریسک در سازمان طراحی و اجرا می‌نماید. این اقدامات در جهت بهبود و ارتقای کلی سطح مدیریت ریسک در سازمان و تضمین همسویی با اهداف استراتژیک سازمان است.

۷) مدیریت ریسک درون واحدی

به منظور مدیریت و شناسایی دقیق ریسک‌ها و فرصت‌ها در سازمان، ارزیابی و شناسایی ریسک‌ها در سطوح زیر انجام می‌گیرد:

۷-۱) محیط داخلی و خارجی سازمان

ریسک‌ها و فرصت‌های ناشی از محیط داخلی و خارجی سازمان در سطوح استراتژیک شناسایی و تعیین می‌شوند. این شناسایی به‌ویژه در بازه‌های زمانی مشخص و متناسب با تغییرات اساسی در محیط داخلی و خارجی سازمان بازنگری می‌شود. هدف این است که ضمن پایش مستمر، سازمان بتواند با شناسایی این نوع ریسک‌ها و فرصت‌ها، تأثیرات متغیرهای بیرونی و داخلی بر استراتژی‌ها و اهداف کلان خود را به‌طور کامل کنترل و مدیریت نماید.

۷-۲) نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان

برآورده‌سازی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، بالقوه دارای ریسک‌ها و فرصت‌هایی است که می‌تواند بر سازمان تأثیر بگذارد. شناسایی دقیق این ریسک‌ها و فرصت‌ها مرتبط با نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان، بر اساس شواهد و مستندات ثبت و در فرم شناسایی نیازها و انتظارات و ارزیابی ریسک و فرصت‌های آن‌ها نگهداری می‌شود. همچنین، واحد مدیریت ریسک موظف است در این بخش ضمن ارزیابی دقیق، کفایت کنترل‌های موجود را بررسی و در صورت لزوم، کنترل‌های تکمیلی را بر اساس این دستورالعمل اعمال نماید تا تمامی نیازها و انتظارات ذی‌نفعان به بهترین نحو پاسخ داده شود.

۳-۷) فرآیندهای سازمان

هریک از فرآیندهای سازمانی دارای اهداف خاص خود است و ریسک یا فرصت در این حوزه‌ها به عنوان عاملی مطرح است که می‌تواند بر تحقق این اهداف تأثیر بگذارد. مسئولیت شناسایی این نوع ریسک‌ها و فرصت‌ها بر عهده صاحبان هر فرآیند است. آن‌ها موظف‌اند مراحل ارزیابی، اولویت‌بندی، تعیین و اجرای کنترل‌های تکمیلی ضروری را برای هر فرآیند پیگیری و ثبت نمایند. ماهیت ریسک یا فرصت مربوط به هر فرآیند و نتیجه ارزیابی آن‌ها، مبنای تصمیم‌گیری در مورد لزوم شاخص‌های پایش و اندازه‌گیری برای فرآیندهای مذکور خواهد بود. هدف از این رویکرد، به حداقل رساندن اثرات منفی ریسک‌ها و بهینه‌سازی استفاده از فرصت‌های بالقوه در فرآیندها است.

۴-۷) ریسک‌های فنی

ریسک‌های فنی به تهدیداتی اطلاق می‌شود که در مقابل تحقق اهداف فنی سازمان در ارائه خدمات بیمه‌ای قرار دارند. این نوع ریسک‌ها به‌ویژه در خدمات بیمه‌های عمر بسیار حائز اهمیت است. شناسایی و مدیریت این ریسک‌ها بر اساس دستورالعمل‌های مرتبط با صدور بیمه‌نامه، پرداخت خسارت و بررسی شرایط خاص هر بیمه‌نامه صورت می‌گیرد. ریسک‌های فنی در مراحل مختلف شامل بررسی فرم‌ها، اعلام نرخ حق بیمه و پس از صدور بیمه‌نامه به دقت شناسایی و مدیریت شده و سوابق آن‌ها مطابق با الزامات دستورالعمل‌های مربوطه ثبت و نگهداری می‌شود.

۵-۷) ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با تغییر

تغییرات در محیط داخلی و خارجی سازمان ممکن است باعث بروز ریسک‌ها یا فرصت‌های جدیدی شود. از این رو، لازم است سازمان با بهره‌گیری از اصول مدیریت تغییر، این گونه ریسک‌ها و فرصت‌ها را شناسایی و به موقع مدیریت کند. این فرآیند مستلزم آن است که پیش از وقوع تغییرات، ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط انجام شود تا سازمان بتواند به سرعت واکنش‌های لازم را به عمل آورد. در صورت بروز تغییرات غیرمنتظره، فرآیند شناسایی، ارزیابی و اجرای کنترل‌های لازم بلافاصله انجام می‌گیرد. شناسایی و ارزیابی این نوع ریسک‌ها و فرصت‌ها و کنترل‌های مرتبط با آن‌ها بر اساس اصول این دستورالعمل تعیین و مدیریت می‌شود. با اعمال این رویکردهای منظم و ساختاریافته، سازمان قادر خواهد بود ریسک‌ها و فرصت‌های موجود در هر سطح از فعالیت‌های خود را شناسایی، کنترل و مدیریت نموده و همواره آمادگی خود را در مواجهه با تغییرات احتمالی حفظ نماید.

۶-۷) ریسک یا فرصت مرتبط با اقدام اصلاحی

تعریف و پیاده‌سازی یک اقدام اصلاحی در سازمان می‌تواند با ریسک‌ها یا فرصت‌هایی همراه باشد که ممکن است پیشتر در سیستم مدیریت کیفیت سازمان شناسایی نشده باشند. به همین دلیل، پیش از اجرای هر اقدام اصلاحی و در مرحله طرح‌ریزی آن، لازم است که تمام ریسک‌ها و فرصت‌های محتمل به دقت شناسایی و ارزیابی شوند. در این راستا، کافی بودن کنترل‌های موجود مورد بررسی قرار گرفته و در صورت نیاز، اقدامات کنترلی تکمیلی و جدید جهت کاهش ریسک‌ها و افزایش فرصت‌ها تعیین می‌شود. این فرآیند شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌ها، همچنین تعیین و بررسی کنترل‌های لازم، بر اساس دستورالعمل‌های این سازمان انجام خواهد شد.

۷-۷) ارزیابی ریسک و فرصت

فرآیند شناسایی و ارزیابی این ریسک‌ها و فرصت‌ها، شامل بررسی سیستم‌های کنترلی موجود و ضرورت اتخاذ اقدامات کنترلی بیشتر می‌شود که بر اساس دستورالعمل‌های سازمان تعیین خواهند شد. در این راستا، ارزیابی ریسک و فرصت‌ها باید با توجه به سه عامل اصلی انجام پذیرد: احتمال وقوع ریسک یا فرصت، شدت پیامدهای آن و سطح کنترل‌های موجود بر آن. این ارزیابی‌ها طبق جداول شماره ۲ تا ۴ صورت می‌گیرد که در آن، نمره‌گذاری هر یک از این عوامل در بازه ۱ تا ۵ قرار دارد و در نهایت، نمره اولویت ریسک (Priority Risk) که ترکیب این سه عامل است، محاسبه خواهد شد. این فرآیند به سازمان کمک می‌کند تا به‌طور سیستماتیک ریسک‌ها و فرصت‌ها را ارزیابی کرده و برنامه‌های کنترلی مناسب برای مدیریت آن‌ها اتخاذ کند.

جدول ۲- توصیف نمره احتمال وقوع ریسک/فرصت

احتمال ریسک/فرصت		
نمره	توصیف	احتمال براساس فرکانس وقوع
۱	بسیار بعید	در کمتر از ۱۰٪ موارد وجود دارد
۲	بعید	در کمتر از ۱۰٪ تا ۴۰٪ موارد وجود دارد
۳	نسبتاً محتمل	در ۴۰٪ تا ۶۰٪ موارد وجود دارد
۴	محتمل	در ۶۰٪ تا ۹۰٪ موارد وجود دارد
۵	بسیار محتمل	در بیشتر از ۹۰٪ موارد وجود دارد

جدول ۳- توصیف نمره شدت پیامد ریسک/فرصت

عوامل مرتبط با شدت ریسک/فرصت					
نمره	توصیف	کیفیت	زمان (٪ مورد انتظار)	هزینه (٪ مورد انتظار)	اعتبار
۱	ناچیز	تاثیر ناچیز	انحراف زمان کمتر از ۵٪	انحراف هزینه کمتر از ۵٪	تاثیر ناچیز
۲	کم	تاثیر کم (جبران پذیری آسان)	انحراف زمان ۵ تا ۱۰٪	انحراف هزینه ۵ تا ۱۰٪	تاثیر کم
۳	متوسط	تاثیر متوسط (قابل جبران)	انحراف زمان ۱۰ تا ۲۵٪	انحراف هزینه ۱۰ تا ۲۵٪	تاثیر متوسط
۴	زیاد	تاثیر متوسط (قابل جبران)	انحراف زمان ۲۵ تا ۵۰٪	انحراف هزینه ۲۵ تا ۵۰٪	تاثیر زیاد
۵	بسیار زیاد	تاثیر بسیار زیاد (غیرقابل جبران)	انحراف زمان بیشتر از ۵۰٪	انحراف هزینه بیشتر از ۵۰٪	تاثیر بسیار زیاد

جدول ۴- توصیف نمره سطح کنترل ریسک/ فرصت

سطح کنترل و نظارت ریسک/ فرصت	
نمره	سطح کنترل و نظارت
۱	کنترل و نظارت در سطح مناسبی وجود دارد (ریسک) قابلیت و زیرساخت استفاده از فرصت در سطح مناسبی وجود دارد (فرصت)
۲	سطحی از کنترل و نظارت وجود داشته ولی جای بهبود دارد (ریسک) قابلیت و زیرساخت استفاده از فرصت وجود داشته ولی جای بهبود دارد (فرصت)
۳	سطحی از کنترل و نظارت وجود دارد ولی اثربخش نیست (ریسک) قابلیت و زیرساخت استفاده از فرصت وجود داشته ولی اثربخش نیست (فرصت)
۴	سطحی از کنترل و نظارت وجود دارد ولی قابل اعتماد نیست (ریسک) قابلیت و زیرساخت استفاده از فرصت وجود داشته ولی قابل اعتماد نیست (فرصت)
۵	کنترل و نظارت قابل توجهی وجود ندارد (ریسک) قابلیت و زیرساختی برای استفاده از فرصت وجود ندارد (فرصت)

۷-۸) اولویت بندی ریسک و فرصت

اولویت بندی ریسک‌ها و فرصت‌های ارزیابی شده بر اساس ضوابط تعیین شده در جدول شماره ۵ صورت می‌پذیرد. بر اساس این جدول، ریسک‌ها بر اساس نمرات اولویت طبقه بندی می‌شوند تا بتوان میزان تحمل پذیری آن‌ها را تعیین کرد. مطابق با جدول شماره ۵، چنانچه نمره اولویت ریسک برابر یا بیشتر از ۴۸ باشد، این ریسک در ناحیه "غیر قابل پذیرش" قرار گرفته و نیازمند توجه ویژه و اقدامات فوری برای کاهش و مدیریت آن است. در صورتی که نمره اولویت ریسک کمتر از ۴۸ اما بیشتر از ۱۸ باشد، این ریسک در ناحیه ALARP (As Low As Reasonably Practicable) قرار می‌گیرد که به معنی کاهش مخاطرات تا حد معقول و عملی است؛ در این حالت، باید تلاش شود تا ریسک با توجه به شرایط اقتصادی و عملیاتی، به حداقل سطح ممکن کاهش یابد. در نهایت، اگر نمره اولویت ریسک برابر یا کمتر از ۱۸ باشد، آن ریسک در ناحیه "قابل پذیرش" طبقه بندی می‌شود و نیازی به مداخله خاصی برای کاهش آن نخواهد بود. شیوه برخورد سازمان با ریسک‌ها در هر یک از این نواحی، به صورت تفصیلی در جدول شماره ۵ ارائه شده است. این جدول، دستورالعمل‌های لازم جهت مدیریت ریسک‌ها را بر اساس سطح نمره اولویت هر ریسک مشخص کرده و راهکارهای مرتبط با هر ناحیه را جهت اتخاذ اقدامات متناسب به طور دقیق تبیین می‌نماید.

جدول ۵- سطح بندی نمره اولویت ریسک/ فرصت

غیر قابل پذیرش (نمره ریسک ≥ 48)	اعمال کنترل، نظارت‌ها یا اقدامات جدید الزامی است.
ALARP ($18 < \text{نمره} \leq 48$)	با توجه به عوامل زیر، ضرورت اجرای کنترل‌ها، نظارت‌ها یا اقدامات جدید باید بررسی و سپس اعمال شود: الزامات قانونی، الزامات مشتری، هزینه‌ها، تأثیر بر سایر فرآیندها، سهولت و سرعت اجرا، و نظرات ذینفعان.
قابل پذیرش ($18 \leq \text{نمره}$)	در حال حاضر، نیازی به کنترل‌ها، نظارت‌ها یا اقدامات اضافی نیست و کنترل‌ها و نظارت‌های موجود باید به صورت مستمر ادامه یابند.
نکته: ذکر الزامات قانونی و کارفرما در ارزیابی وضعیت ALARP جایگزین انطباق کامل با الزامات مرتبط نیست، بلکه صرفاً اولویت کنترل و نظارت‌های بیشتر بر تجهیزات مشمول این الزامات را افزایش می‌دهد. رعایت کامل الزامات برای اطمینان از ایمنی و انطباق همچنان ضروری است.	

۷-۹) تعیین اقدام‌های کنترلی و اجرای آن

تعیین و اجرای اقدام‌های کنترلی برای مدیریت ریسک‌ها بر اساس ضوابط جدول شماره ۵ صورت می‌گیرد. طبق این جدول، برای ریسک‌هایی که در ناحیه "غیر قابل پذیرش" قرار دارند، تدوین و اجرای اقدام‌های کنترلی مناسب به منظور کاهش سطح ریسک تا حد قابل قبول، امری الزامی و ضروری تلقی می‌شود.

بر اساس مفاد جدول شماره ۵، هر یک از این اقدام‌های کنترلی باید به صورت دقیق و کامل تعریف شده و شامل جزئیاتی همچون تعیین مسئولیت اجرای اقدام، مشخص نمودن فرد یا واحد مرتبط مسئول اجرای آن، و همچنین تعیین مهلت زمانی مناسب برای انجام اقدامات باشد. این تدابیر به منظور اطمینان از پیگیری و اجرای صحیح اقدام‌ها و نیز دستیابی به کاهش سطح ریسک در چارچوب زمانی معین صورت می‌گیرد.

علاوه بر این، لازم است اقدامات کنترلی تعیین شده به گونه‌ای برنامه‌ریزی و سازماندهی شوند که در بازه زمانی مقرر خود اجرا شده و نتایج آن‌ها به طور مستمر مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد. در این راستا، نظارت بر اجرای اقدامات کنترلی و ارزیابی اثربخشی آن‌ها نیز ضروری است تا اطمینان حاصل شود که سطح ریسک‌ها به میزان مطلوب کاهش یافته و الزامات ایمنی و بهداشت شغلی و سایر معیارهای سازمانی به طور کامل رعایت شده‌اند.

۷-۱۰) پایش و بازنگری

ریسک‌های شناسایی شده در سازمان باید به صورت مستمر تحت کنترل قرار گرفته و فرآیندهای شناسایی، ارزیابی، تعیین و اجرای اقدامات کنترلی آن‌ها به طور پیوسته پایش شود. این پایش به منظور حصول اطمینان از اثربخشی اقدامات کنترلی تعریف شده و ارزیابی میزان دستیابی به اهداف و مدیریت ریسک‌ها ضروری است.

به منظور اطمینان از اثربخشی اقدامات کنترلی و میزان موفقیت آن‌ها در کاهش ریسک، لازم است پس از اتمام مهلت زمانی تعیین شده برای هر اقدام کنترلی، میزان ریسک باقیمانده محاسبه شود. محاسبه ریسک باقیمانده به سازمان امکان می‌دهد تا ارزیابی دقیقی از سطح باقی مانده خطر داشته باشد و تعیین کند که آیا اقدامات صورت گرفته توانسته‌اند سطح ریسک را به میزان قابل قبول کاهش دهند یا خیر. این مرحله شامل بررسی و محاسبه ریسک باقیمانده و انجام بازنگری جامع در خصوص ریسک مورد نظر است.

چنانچه در ارزیابی‌های پس از انجام اقدامات کنترلی، مشخص شود که اثربخشی مورد انتظار حاصل نشده و سطح ریسک به میزان قابل قبول کاهش نیافته است، ممکن است نیاز به تدوین و اجرای مجدد اقدامات کنترلی اضافی یا اصلاح اقدامات پیشین احساس شود تا ریسک به حد مطلوب تقلیل یابد.

همچنین، لیست ریسک‌ها و اقدامات کنترلی مرتبط با آن‌ها باید در مواجهه با هرگونه تغییرات احتمالی یا شرایط جدید مورد بازنگری و ارزیابی مجدد قرار گیرد. این بازنگری به‌ویژه در مواقع تغییرات قابل توجه در شرایط عملیاتی، تکنولوژیکی، سازمانی یا مقرراتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و تضمین می‌کند که سازمان همواره در برابر خطرات جدید یا تغییرات ریسک‌ها به‌روز و آماده باشد و اقدامات کنترلی را با توجه به شرایط جدید بازتعریف نماید.

۸) مدیریت ریسک در فرآیند صدور (واحدهای فنی)

مدیریت فنی سازمان موظف است به منظور تعیین نرخ و شرایط پذیرش ریسک مرتبط با مورد بیمه، بیمه‌شده یا بیمه‌گذار، فرآیندهای دقیق و مراحل مشخصی را پیاده‌سازی نماید. این اقدامات در راستای ارزیابی همه‌جانبه و کنترل دقیق ریسک انجام می‌شود. پس از انجام این مراحل، مدیرعامل سازمان، با بررسی و انجام اصلاحات لازم در خصوص میزان پوشش‌های بیمه‌ای، سیاست‌های مربوط به نگهداشت ریسک را به معاونت فنی ابلاغ می‌نماید تا تضمین شود که تمامی شرایط مورد نیاز برای مدیریت و کنترل ریسک به درستی اعمال شده‌اند.

مراحل اجرایی که مدیریت فنی باید به طور کامل و دقیق اجرا نماید، به شرح زیر است:

۱. بررسی ریسک فاکتورهای مؤثر بر پذیرش ریسک: انجام تحلیل‌های جامع بر روی عوامل مختلف که می‌توانند بر پذیرش ریسک و شرایط بیمه‌نامه تأثیرگذار باشند. این عوامل شامل شرایط مالی، عملیاتی و هرگونه متغیرهای محیطی مؤثر است.
 ۲. استعلام سوابق صدور و خسارت بیمه‌گذار در سیستم بیمه‌گری: دسترسی به سوابق صدور و پرونده‌های خسارت قبلی بیمه‌گذار در تمامی بیمه‌نامه‌ها از طریق سیستم بیمه‌گری، جهت ارزیابی سابقه تعامل بیمه‌گذار با سازمان و پیش‌بینی بهتر ریسک‌های آتی.
 ۳. استعلام سوابق بیمه‌گذار در سایر شرکت‌های بیمه: به‌دست‌آوردن اطلاعات مرتبط با سابقه بیمه‌گذار در سایر شرکت‌های بیمه به منظور دستیابی به دیدگاهی جامع در خصوص رفتار ریسک و سابقه خسارت آن در صنعت بیمه.
 ۴. برآورد میزان خسارت احتمالی در طول مدت بیمه‌نامه: انجام تخمین‌ها و برآوردهای تخصصی در خصوص میزان خسارت مورد انتظار در دوره بیمه‌نامه، به منظور تعیین نرخ حق بیمه متناسب با سطح ریسک مورد قبول.
 ۵. استعلام وضعیت کلی بدهی بیمه‌گذار: ارزیابی وضعیت مالی و بدهی‌های بیمه‌گذار به عنوان شاخصی برای سنجش پایداری مالی و امکان تعهدات وی، که می‌تواند بر میزان ریسک تأثیرگذار باشد.
 ۶. تعیین شرایط فنی در بیمه‌نامه برای کاهش ریسک: تعیین و درج شرایط و تدابیر فنی در بیمه‌نامه که می‌تواند به کاهش سطح ریسک و احتمال وقوع خسارت کمک کند.
 ۷. تعیین میزان نگهداشت ریسک: تعیین سطحی از ریسک که سازمان مایل به نگهداری آن است و بخشی که به شرکت‌های بیمه اتکایی منتقل می‌شود، تا با توجه به ظرفیت ریسک سازمانی، تعادل مناسبی برقرار شود.
 ۸. ارائه توصیه‌های لازم به بیمه‌گذار جهت کاهش احتمال رخداد خسارت: ارائه مشاوره و توصیه‌های حرفه‌ای به بیمه‌گذار برای کاهش ریسک و احتمال وقوع خسارت، با هدف حفاظت از منافع هر دو طرف.
 ۹. نظارت ادواری بر بیمه‌نامه‌های صادره: انجام بازبینی‌ها و نظارت‌های ادواری بر بیمه‌نامه‌های صادره جهت اطمینان از تطابق آن‌ها با شرایط و ضوابط موردنظر و بررسی مستمر سطح ریسک.
- اجرای دقیق این مراحل، سازمان را قادر می‌سازد تا ریسک‌های مرتبط با بیمه‌نامه‌ها را به‌طور مؤثر شناسایی، ارزیابی و کنترل نموده و نرخ و شرایط مناسبی را برای پذیرش ریسک‌ها تعیین نماید.

۹) نحوه نگهداری مستندات

تمامی گزارشات، مدارک و مستندات مرتبط با حوزه مدیریت ریسک می‌بایست توسط واحد مدیریت ریسک به صورت جامع و سیستماتیک نگهداری و بایگانی شوند. برای این منظور، مدیریت ریسک موظف است کلیه اسناد را در قالب دیجیتالی و فیزیکی به ترتیب زیر سازماندهی و ذخیره نماید:

به منظور ایجاد نظم در دسترسی به مستندات و سهولت بازیابی آن‌ها، کلیه مدارک باید به صورت سیستمی و دیجیتالی در پوشه‌ای با نام سال جاری ذخیره‌سازی و طبقه‌بندی شوند، به نحوی که این فایل‌ها به آسانی قابل دسترسی و استفاده در هر زمان باشند. علاوه بر نسخه دیجیتالی، نسخه فیزیکی کلیه مدارک و مستندات نیز باید در زونکن‌های مخصوص و به ترتیب زمانی منظم بایگانی گردد. این زونکن‌ها می‌بایست به طور دقیق برچسب‌گذاری شده و بر اساس تاریخ تهیه و نوع مدرک مرتب شوند تا در صورت لزوم، امکان دسترسی سریع و کارآمد به اسناد فراهم گردد.

این شیوه بایگانی به منظور رعایت استانداردهای مدیریت ریسک و اطمینان از حفظ و نگهداری دقیق تمامی مستندات، به عنوان بخشی از فرآیندهای کنترلی سازمان الزامی است. همچنین لازم است فرآیند ذخیره‌سازی و بایگانی، به طور مستمر پایش شده و در صورت نیاز، به روزرسانی گردد تا اطمینان حاصل شود که تمامی اطلاعات مدیریت ریسک به طور مؤثر و سازمان‌یافته در دسترس می‌باشند.