जोखिम प्रबंधन नीति एवं कार्यविधि

संस्करण 4.0

गेल (इंडिया) लिमिटेड

(भारत सरकार का उपक्रम)

विषय-सूची

प्रस्तावना 3
परिभाषाएं 4
1.0 नीति विवरण 6
1.1 नीति का उद्देश्य..... 6
1.2 अनुप्रयोग का विस्तार एवं सीमा..... 7
2.0 जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क 8
2.1 गेल (इंडिया) लिमिटेड में जोखिम प्रबंधन दृष्टिकोण 8
3.0 जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया 10
3.1 संदर्भ स्थापित करना..... 11
3.2 जोखिम आकलन 12
3.3 जोखिम उपचार 12
3.4 निगरानी और समीक्षा 14
3.5 सम्प्रेषण और परामर्श 14
4.0 जोखिम रिपोर्टिंग 15
5.0 जोखिम प्रबंधन संगठन ढांचा 17
5.1 भूमिकाएं और उत्तरदायित्व 18
5.2 जोखिम प्रबंधन गतिविधि कलेंडर 22
परिशिष्ट..... 23
परिशिष्ट I 24
जोखिम मूल्यांकन मानदंड..... 24
परिशिष्ट II 27
रिपोर्टिंग फॉर्मेट्स एवं टेम्प्लेट्स 27

प्रस्तावना

सभी आकार और प्रकार के संगठन आंतरिक और बाह्य कारकों एवं प्रभावों का सामना करते हैं जो उनके व्यावसायिक लक्ष्यों को हासिल करने में क्या और कब जैसी अनिश्चितता पैदा कर देते हैं। संगठनों के लक्ष्यों पर इस अनिश्चितता का प्रभाव ही "जोखिम" है। हाल के कुछ वर्षों में सभी आर्थिक क्षेत्रों ने अपना ध्यान जोखिम प्रबंधन की ओर मोड़ा है जो संगठनों को उनके लक्ष्य की प्राप्ति के साथ-साथ हितधारकों के हितों के संरक्षण की दिशा में एक केन्द्र बिंदु है। जोखिम को एक घटना अथवा संभावित परिस्थितियों और जिनके होने, यदि ऐसा होता है, से संगठन के व्यावसायिक लक्ष्यों की उपलब्धियों पर नुकसानदायक अथवा नकारात्मक प्रभाव पड़ता है, के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। परिणामों की अनिश्चितता की असुरक्षा से ही जोखिम का निर्माण होता है।

जो संगठन अपनी मौजूदा परिसंपत्तियों और भावी संवृद्धि दोनों का सबसे अधिक प्रभावी एवं सक्षम तरीके से जोखिम प्रबंधन करते हैं वो लंबे समय में ऐसा न करने वाले अन्य की तुलना में बेहतर प्रदर्शन करते हैं। सामान्य तौर पर कहा जाए तो कंपनियां बुद्धिमानी से जोखिम उठा कर धन कमाती हैं परंतु बुद्धिमानीपूर्ण जोखिम प्रबंधन में असफल रह कर धन गंवाती हैं।

शेयरधारकों के मूल्यों को अधिकतम करने के उद्देश्य के साथ जोखिम को व्यवस्थित करने का समग्र, एकीकृत, संरचनात्मक और अनुशासित दृष्टिकोण ही जोखिम प्रबंधन है। यह मूल्य सृजन के दौरान संगठन द्वारा सामना की जाने वाली अनिश्चितताओं में मूल्यांकन एवं प्रबंधन के प्रयोजन के साथ रणनीति, प्रविधियों, जन सामान्य एवं संस्कृति, प्रौद्योगिकी तथा सुशासन के संरेखण में होता है।

जोखिम प्रबंधन को समग्र रणनीतिक और प्रचालनात्मक प्रथाओं के साथ एकीकृत किए जाने के दृष्टिकोण से गेल (इंडिया) लिमिटेड द्वारा स्थापित उद्यम जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क (Enterprise Risk Management Framework) कई घटकों का एक विस्तृत समूह है जो पूरे संगठन में डिज़ाइनिंग, कार्यान्वयन, मॉनीटरिंग, समीक्षा और जोखिम प्रबंधन में निरंतर सुधार हेतु आधार और संगठनात्मक व्यवस्था उपलब्ध कराता है।

परिभाषाएं

जोखिम

जोखिम को एक घटना अथवा संभावित परिस्थितियों और जिनके होने, यदि ऐसा होता है, से संगठन के व्यावसायिक लक्ष्यों की उपलब्धियों पर नुकसानदायक अथवा नकारात्मक प्रभाव पड़ता है, के रूप में परिभाषित किया जा सकता है । परिणामों की अनिश्चितता से असुरक्षा से ही जोखिम का निर्माण होता है।

जोखिम प्रबंधन

जोखिमों की पहचान, आकलन एवं प्राथमिकता तय करना तथा उसके पश्चात दुर्भाग्यपूर्ण घटना के संभावित और/अथवा प्रभावों को न्यूनतम करने, निगरानी करने, और नियंत्रित करने के लिए संसाधनों के समन्वित एवं किफायती अनुप्रयोग अथवा अवसरों के अधिकतम उपयोग को जोखिम प्रबंधन प्रविधि के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

जोखिम रजिस्टर

जिस इकाई का कुल जोखिम स्कोर 12 से अधिक या उसके बराबर है और/अथवा प्रभाव को अत्यंत उच्च (5) निर्धारित किया गया है, वहां के मुख्य जोखिमों को दर्शाने वाला प्राथमिकता जोखिम रजिस्टर।

जोखिम डाटाबेस

व्यावसायिक इकाइयों और कार्यकलापों के आधार पर जोखिमों का वर्गीकरण किया गया है । गेल (इंडिया) लिमिटेड द्वारा सामना किए जाने वाले सभी जोखिमों के संग्रह की प्रभावशीलता तथा होने की संभावनाओं के आधार पर उच्च, मध्यम तथा निम्न रेटिंग में वर्गीकृत किया गया है।

ट्रिगर घटनाएं

जोखिम पैदा करने वाली घटनाएं अथवा परिस्थितियां

प्रभावशीलता

घटित घटना के परिणाम का स्तर (प्रभावशीलता पैमाना मानदण्ड परिभाषा का संदर्भ लें – परिशिष्ट – I)

संभावना

घटना के घटित होने की संभावना जो सूचक वार्षिक आवृत्ति को दर्शाती है। (संभावना मानदण्ड परिभाषा का संदर्भ लें–परिशिष्ट– I)

परिणाम

घटनाओं के परिणाम को प्रभावित करने की क्षमता जो मुख्य जोखिमों के समूह से प्रभावित हो सकती है।

जोखिम स्रोत

घटक जिसमें अकेले या सम्मिलित रूप से जोखिम को बढ़ाने की क्षमता निहित होती है।

जोखिम रेटिंग

तुलनात्मक रेटिंग का निर्धारण जोखिम स्कोर से किया जाता है जो प्रभाव और संभावना के गुणात्मक विश्लेषण से प्राप्त होता है जिसे उच्च, मध्यम अथवा निम्न में वर्गीकृत किया जाता है (जोखिम रेटिंग परिभाषा का संदर्भ लें - परिशिष्ट – I)

जोखिम प्रबंधन समिति (आरएमसी)

जोखिम प्रबंधन समिति बोर्ड द्वारा नामित समिति है जिसमें सभी कार्यात्मक निदेशक, ट्रेजरी प्रमुख और मुख्य जोखिम अधिकारी शामिल होते हैं। वर्तमान में निदेशक (विपणन) आरएमसी के अध्यक्ष हैं।

1.0 नीति का प्रयोजन

- यह नीति गेल के आंतरिक नियंत्रण और सुशासन व्यवस्था का भाग निर्मित करती है।
- यह नीति जोखिम प्रबंधन के दृष्टिकोण की व्याख्या करती है तथा बोर्ड/लेखापरीक्षा समिति/निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति/मुख्य जोखिम अधिकारी/जोखिम अधिकारी आदि की भूमिका और उनके उत्तरदायित्व का दस्तावेजीकरण करती है।
- यह जोखिम प्रबंधन प्रविधि के मुख्य पहलुओं को भी रेखांकित करती है और रिपोर्टिंग कार्यविधि की पहचान कराती है।
- यह नीति अन्य व्यावसायिक तथा प्रचालनात्मक/प्रशासनिक प्रथाओं के संयोजन में प्रचालित होगी।

1.1 नीति विवरण

गेल (इंडिया) लिमिटेड एक जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क विकसित करने के प्रति प्रतिबद्ध है :

- जोखिम के समुचित प्रबंधन को सुनिश्चित करते हुए रणनीतिक लक्ष्यों को हासिल करना।
- हितधारकों के मूल्यों के संरक्षण को सुनिश्चित करना।
- संगठन के सभी स्तरों पर संसूचित निर्णय लेने के लिए स्पष्ट और मजबूत आधार उपलब्ध कराना।
- सतत् अभ्यास और सुधार के माध्यम से जोखिम प्रबंधन प्रणाली को सुदृढ़ करने के लिए प्रयत्न करना।

कंपनी के प्रत्येक कर्मचारी को जोखिम प्रबंधन में जोखिम की पहचान और उपचार हेतु उसकी भूमिका के लिए मान्यता दी गई है तथा उसे इस प्रक्रिया में भाग लेने के लिए आमंत्रित और प्रोत्साहित किया जाएगा।

निगमित स्तर पर एक जोखिम संचालन समिति होगी जो मुख्य जोखिमों का निर्धारण, नीति, उद्देश्यों, कार्यविधियों और दिशानिर्देशों का सम्प्रेषण करेगी तथा पूरी कंपनी में उनके कार्यान्वयन, कार्य प्रणाली और कार्यनिष्पादन का निर्देशन और निगरानी करेगी।

लेखापरीक्षा समिति और बोर्ड आवधिक रूप से नीति और कार्यविधि की समीक्षा करेंगे।

1.2 नीति का उद्देश्य

जोखिम प्रबंधन नीति और कार्यविधि का प्रमुख उद्देश्य गेल (इंडिया) लिमिटेड में स्थायित्व के साथ व्यवसाय में सतत् वृद्धि सुनिश्चित करना तथा जोखिम प्रबंधन हेतु एक संरचित और बुद्धिमत्तापूर्ण दृष्टिकोण स्थापित करना है। इसमें व्यावसायिक जोखिम के मुद्दों पर निर्णय लेने के लिए मार्गदर्शन हेतु यूनिट-वार जोखिम रजिस्टरों और डाटाबेस की आवधिक समीक्षा और विकास की प्रक्रिया शामिल होगी। सतत् व्यावसायिक वृद्धि को सुनिश्चित करने के लिए यह नीति व्यवसाय से जुड़े मुख्य जोखिमों के विश्लेषण, रिपोर्टिंग और शमन हेतु अग्रसक्रिय दृष्टिकोण को प्रोत्साहित करेगी।

जोखिम प्रबंधन नीति के विशिष्ट उद्देश्य हैं :

1. संगठन के लिए बुद्धिमत्तापूर्ण जोखिम फ्रेमवर्क की स्थापना
2. पूरे संगठन में स्वामित्व की भावना विकसित करना तथा जोखिम प्रबंधन को अलग-अलग प्रणाली की बजाय व्यवसाय के अभिन्न अंग के रूप में स्थापित करना।
3. संगठन के निर्णयकर्ताओं को स्पष्ट रूप से अनिश्चितता, उस अनिश्चितता की प्रकृति और इसे हल करने के लिए समाधान की दिशा में कार्य करने में सहायता करना।

4. संगठन के सभी वर्तमान और संभावित जोखिमों के प्रकटन की पहचान, गुणात्मक और मात्रात्मक मूल्यांकन, विश्लेषण और समुचित प्रबंधन सुनिश्चित करना।
5. संगत कानूनी और विनियामक अपेक्षाओं और अंतर्राष्ट्रीय मानकों के अनुपालन हेतु सक्षम बनना।
6. संगठन के उद्देश्यों की प्रदर्शन योग्य उपलब्धियों और वित्तीय स्थायित्व में सुधार के बारे में आश्वस्त होना।

1.3 अनुप्रयोग का विस्तार एवं सीमा

नीति दिशानिर्देश वर्तमान व्यवसाय प्रोफाइल, भावी वृद्धि के उद्देश्यों और तुलना किए जा सकने योग्य संगठनों की सर्वश्रेष्ठ प्रथाओं और उभर रहे वैश्विक मानकों एवं लक्ष्यों को हासिल करने के लिए आवश्यक नए व्यावसायिक प्रयासों/सेवाओं के संदर्भ में तैयार किए गए हैं। इस नीति के अधीन कंपनी के व्यवसाय को प्रभावित करने वाली कंपनी की सभी आंतरिक और बाह्य घटनाएं शामिल होंगी।

2.0 जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क

जोखिम प्रबंधन व्यावसायिक गतिविधियों, अस्थिरता और परियोजना अवसरों/खतरों की व्यापक एवं संरचित समझ द्वारा निर्णय लेने, योजना बनाने और प्राथमिकता निर्धारण में सुधार के द्वारा संगठन के उद्देश्यों के समर्थन के माध्यम से संगठन और इसके हितधारकों को संरक्षण देगा तथा मूल्य संवर्धन करेगा।

यह एक फ्रेमवर्क उपलब्ध कराएगा जो भविष्य में सिलसिलेवार एवं नियंत्रित तरीके से की जाने वाली गतिविधियों को समर्थ बनाएगा। यह फ्रेमवर्क एक ऐसा वातावरण निर्मित करने में मदद करेगा जिसमें पूरी कंपनी में जोखिम प्रबंधन का निरंतर अभ्यास किया जाएगा और जहां प्रबंधन अप्रत्याशित संभवनाओं को कम करने के लिए संसूचित निर्णय ले सकेगा।

जोखिम प्रबंधन के घटकों को कंपनी के व्यवसाय मॉडल और रणनीतियों, संगठनात्मक संरचना, संस्कृति, जोखिम श्रेणी और समर्पित संसाधनों द्वारा परिभाषित किया गया है । एक प्रभावी जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क के लिए संगठन में जोखिमों के आंकलन की सिलसिलेवार प्रक्रिया, शमन, निगरानी और सम्प्रेषण आवश्यक है। इस प्रक्रिया के लिए आवश्यक है कि यह निगमित दिशानिर्देशों और उद्देश्यों, विशेषत: रणनीतिक योजना तथा वार्षिक व्यावसायिक योजना प्रक्रिया के संरेखण में हो। जोखिम प्रबंधन एक निरंतर चलने वाली तथा विकासशील प्रक्रिया है जो कंपनी की संस्कृति के साथ एकीकृत होती है।

एक प्रभावी जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क में निम्न शामिल है :

- जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया; और
- जोखिम प्रबंधन संगठन संरचना

जोखिमों की पहचान, निर्धारण एवं प्राथमिकता तय करना तथा उसके पश्चात दुर्भाग्यपूर्ण घटना के संभावित और/अथवा प्रभावों को न्यूनतम करने, निगरानी करने और नियंत्रित करने के लिए संसाधनों के समन्वित एवं किफायती अनुप्रयोग अथवा अवसरों के अधिकतम प्रयोग को **जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया** के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

जोखिम प्रबंधन संगठन संरचना : जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया को जोखिम प्रबंधन संरचना का समर्थन होता है जिसमें मुख्य रूप से निम्न शामिल होते है :

- जोखिम प्रबंधन कार्यकलापों के लिए टीम की संरचना
- भूमिकाएं और जिम्मेदारियां
- जोखिम प्रबंधन कार्यकलापों का कलेंडर

2.1 गेल (इंडिया) लिमिटेड में जोखिम प्रबंधन दृष्टिकोण

गेल (इंडिया) लिमिटेड ने समग्र संगठन स्तर पर जोखिमों को पहचानने तथा उनके प्रबंधन हेतु एक व्यापक उद्यम जोखिम प्रबंधन दृष्टिकोण अपनाया है। अपनायी गई जोखिम कार्यविधि में निम्न दो पहलू हैं :

"टॉप-डाऊन" प्रणाली जिसका उद्देश्य बृहद और सर्वश्रेष्ठ आकार लेती कंपनी के कार्य-निष्पादन के मुख्य जोखिमों के संबंध में अंतर्दृष्टि के सारतत्व से स्पष्टता प्रदान करना, कार्यकारी समिति स्तर पर जोखिम संसूचित निर्णयों का समर्थन करना, प्रबंधन टीम के बीच जोखिम संवाद सुनिश्चित करना तथा बोर्ड द्वारा जोखिम की निगरानी को समर्थ बनाना है।

"बॉटम-अप" प्रणाली जिसका उद्देश्य जोखिमों की व्यापक पहचान और महत्वपूर्ण जोखिमों की प्राथमिकता तय करने को सुनिश्चित करना, पूरी कंपनी में दैनिक निर्णयों को नियंत्रित करने के लिए जोखिम नीतियों और प्रक्रियाओं को परिभाषित करना और उनका अनुपालन करना तथा पूरी कंपनी में एक मजबूत जोखिम संस्कृति को सुनिश्चित करना है।

टॉप-डाऊन ईआरएम

इस दृष्टिकोण के तहत प्रक्रिया/प्रचालन स्तर के जोखिमों की पहचान की जाती है। पहचाने गए जोखिमों के लिए शमन योजना के साथ जोखिम रजिस्टर और डाटाबेस तैयार किए गए हैं। कपंनी पर लागू मुख्य रणनीतिक और व्यावसायिक जोखिमों की स्पष्टता के लिए प्रक्रिया स्तर के जोखिम रजिस्टर से लेकर संगठन स्तर के उच्च जोखिमों की पहचान की गई है।

जोखिम डाटाबेस : गेल (इंडिया) लिमिटेड द्वारा सामना किए जाने वाले सभी जोखिमों के संग्रह को प्रभावशीलता और उनके होने की संभावना की दर के आधार पर उच्च, मध्यम और निम्न श्रेणी में वर्गीकृत किया गया है। जोखिमों का वर्गीकरण व्यावसायिक इकाइयों के प्रमुखों और कार्यात्मक निदेशकों से चर्चा के आधार पर किया गया है।

जोखिम रजिस्टर : प्राथमिकता के अनुसार जोखिमों की सूची जो संभावनाओं और प्रभावशीलता के गुणात्मक परिणाम के आधार पर या तो उच्च अथवा उच्च प्रभावशीलता (निम्न संभावना पर) के आधार उच्च होती है। [जोखिम दर मैट्रिक्स के लिए परिशिष्ट – I का संदर्भ लें।]

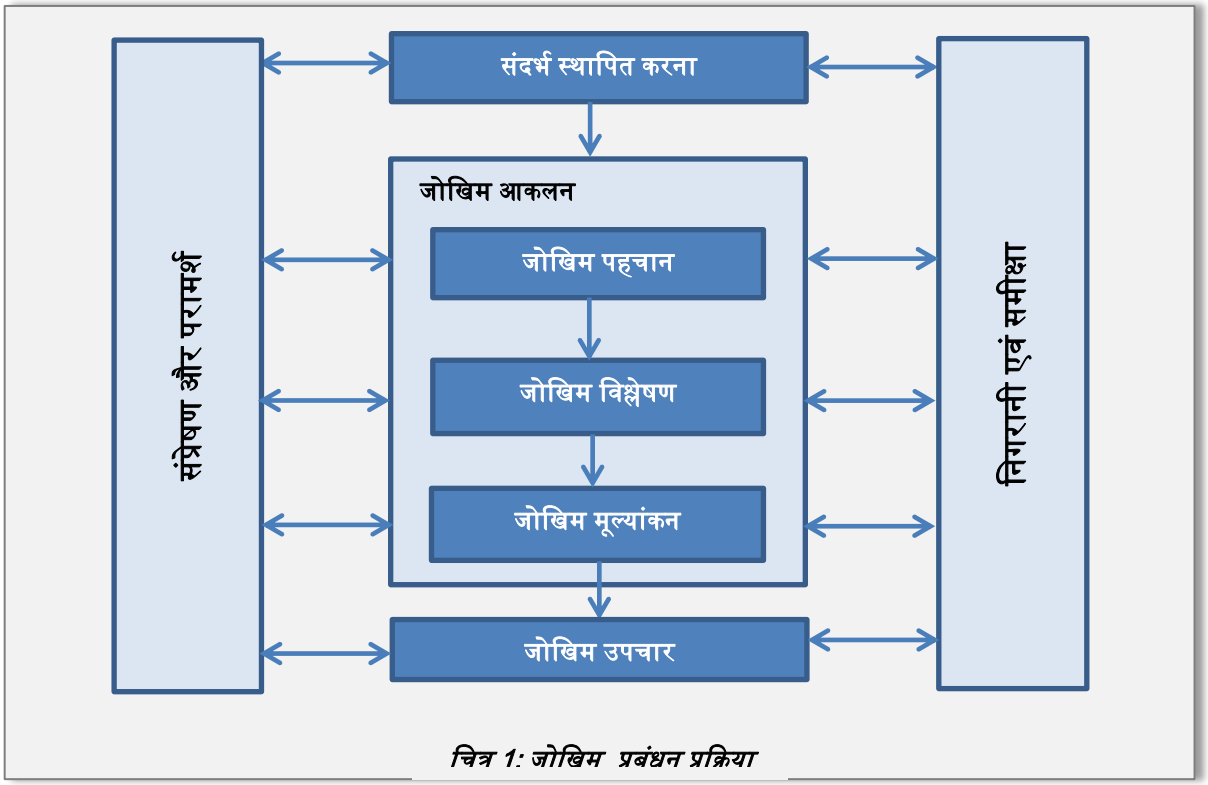
3.0 जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया

प्रभावी जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया के लिए पूरे उद्यम से जोखिम मुद्दों का निरंतर और सिलसिलेवार आकलन, शमन, निगरानी और रिपोर्टिंग आवश्यक है। इस प्रक्रिया के लिए निगमित दिशानिर्देशों और उद्देश्यों के निर्धारण हेतु सुपरिभाषित कार्यविधि का होना भी आवश्यक है । गेल द्वारा अपनाए गया जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क को आईएसओ मानक 31000 : जोखिम प्रबंधन-सिद्धांत और दिशानिर्देश के अनुसार मैप किया गया है तथा यह 'दि कमेटी ऑफ स्पांसरिंग ऑरगेनाइज़ेशन्स ऑफ दि ट्रेडवे कमीशन' ("COSO") की सिफारिशों के संरेखण में है। अत: रणनीति, प्रचालन, वित्त और अनुपालन तथा उनके परिणामी संगठनात्मक प्रभावों में निहित जोखिमों के समाधान हेतु जोखिम प्रबंधन के लिए उद्यम स्तर पर व्यापक ध्यान दिया जाएगा।

गेल (इंडिया) लिमिटेड द्वारा अपनायी गई जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया को संगठन की व्यावसायिक प्रक्रियाओं के अनुकूल बनाया गया है। मोटे तौर पर प्रक्रिया के वर्गीकरण में निम्नलिखित चरण/सोपान शामिल हैं :

- संदर्भ स्थापित करना
- जोखिम आकलन (पहचान, विश्लेषण और मूल्यांकन)
- जोखिम उपचार (शमन योजना)
- निगरानी, समीक्षा और रिपोर्टिंग
- सम्प्रेषण और परामर्श

[जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया के विस्तृत फ्लो के लिए नीचे चित्र-1 का संदर्भ लें]



चित्र 1: जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया

3.1 संदर्भ स्थापित करना :

उद्देश्यों को स्पष्ट करें और जोखिम के प्रबंधन के समय ध्यान में रखे जाने वाले बाहरी और आंतरिक मापदण्डों को परिभाषित करें तथा शेष प्रक्रिया के लिए विस्तार और जोखिम मानदण्ड का निर्धारण करें।

बाह्य संदर्भ की स्थापना

बाहरी संदर्भ को समझना यह सुनिश्चित करने के लिए महत्वपूर्ण है कि जोखिम के मानदण्डों को विकसित करते समय बाह्य हितधारकों के उद्देश्यों और चिंताओं पर विचार किया जाए। यह संगठन-व्यापी संदर्भ पर आधारित है, परंतु कानूनी और विनियामक आवश्यकताओं के विशिष्ट विवरण, हितधारक धारणा और जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया के विस्तार से विशेष रूप से जुड़े जोखिमों के अन्य पहलू भी शामिल हैं।

बाह्य संदर्भ में निम्न शामिल है परंतु इतने तक सीमित नहीं हैं :

- सामाजिक और सांस्कृतिक, राजनीतिक, कानूनी, विनियामक, वित्तीय, तकनीकी, आर्थिक, प्राकृतिक और प्रतिस्पर्धी वातावरण, चाहे वह अंतर्राष्ट्रीय, राष्ट्रीय, क्षेत्रीय या स्थानीय हो;
- संगठन के उद्देश्यों पर प्रभाव डालने वाले प्रमुख प्रेरक बल और प्रवृत्तियां; तथा
- बाह्य हितधारकों की धारणाओं और मूल्यों के साथ संबंध।

आंतरिक संदर्भ की स्थापना

जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया को संगठन की संस्कृति, प्रक्रियाओं, संरचना और रणनीति के संरेखण में होना चाहिए। आंतरिक संदर्भ में संगठन के अंदर उपलब्ध कोई भी वस्तु शामिल है जो जोखिम प्रबंधन के तरीके को प्रभावित करती है।

यह आवश्यक है कि आंतरिक संदर्भ को समझा जाए। इसमें निम्न को शामिल किया जा सकता है परंतु यह इतने तक सीमित नहीं है :

- सुशासन, संगठनात्मक संरचना, भूमिकाएं और उत्तरदायित्व;
- नीतियां, उद्देश्य और रणनीति जो उन्हें हासिल करने के लिए उपलब्ध हैं;
- सक्षमताएं जिसे संसाधनों और ज्ञान के रूप में समझा जाता है (उदाहरण के लिए पूंजी, समय, लोग, प्रक्रियाएं, प्रणालियां और तकनीकें);
- आंतरिक हितधारकों के मूल्यों एवं धारणाओं के साथ संबंध; संगठन की संस्कृति;
- सूचना प्रणालियां, सूचना फ्लो और निर्णय लेने की प्रक्रियाएं (औपचारिक और अनौपचारिक दोनों)
- संगठन द्वारा अपनाएं गए मानक, दिशानिर्देश और मॉडल

3.2 जोखिम आकलन

जोखिम आकलन की समग्र प्रक्रिया में जोखिम की पहचान, जोखिम विश्लेषण और जोखिम का मूल्यांकन शामिल है।

3.2.1 जोखिम पहचान

जोखिम की घटनाएं जब सक्रिय होती हैं तो समस्या का कारण बनती हैं। अत: जोखिम की पहचान को समस्या के स्रोत अथवा समस्या से शुरु किया जा सकता है। इस चरण में जोखिम के स्रोत, प्रभावशीलता का क्षेत्र, घटनाएं (परिस्थितियों में बदलाव सहित) और उनके कारण तथा उनके परिणामों की संभाव्यता की पहचान शामिल होती है। इस चरण का उद्देश्य उन घटनाओं के आधार पर एक व्यापक जोखिम सूची तैयार करना है जो संभवत: उद्देश्यों की प्राप्ति में सृजन, वृद्धि, रोकथाम, निम्नीकृत, तीव्र या विलंब कर सकते हैं। अवसर से न जुड़े जोखिमों की पहचान करना महत्वपूर्ण है। व्यापक पहचान महत्वपूर्ण है क्योंकि इस चरण में पहचान न किए गए जोखिम को आगे के विश्लेषण में शामिल नहीं किया जाएगा।

3.2.2 जोखिम विश्लेषण

जोखिम विश्लेषण में शामिल हैं :

- जोखिम के कारणों और स्रोत पर विचार
- ट्रिगर इवेंट्स जिनके परिणामस्वरूप जोखिम पैदा होगा
- जोखिम के सकारात्मक और नकारात्मक परिणाम
- उन परिणामों के होने की संभावना

परिणामों को प्रभावित करने वाले और संभावनाओं के कारकों की पहचान की जानी चाहिए। जोखिम का विश्लेषण परिणामों और उसकी संभावनाओं तथा जोखिम के अन्य लक्षणों का निर्धारण करके किया जाए। एक घटना के कई परिणाम हो सकते हैं और बहु उद्देश्यों को प्रभावित कर सकते हैं। मौजूदा नियंत्रण और उनकी प्रभावशीलता तथा क्षमता को भी ध्यान में रखा जाना चाहिए।

3.2.3 जोखिम मूल्यांकन

जोखिम मूल्यांकन का उद्देश्य जोखिम विश्लेषण के परिणामों के आधार पर निर्णय लेने में सहायता करना है जिससे जोखिमों का उपचार किया जा सके और उपचार की प्राथमिकता तय की जा सके। जोखिम मूल्यांकन में संदर्भ पर विचार करते समय स्थापित किए गए जोखिम मानदण्ड के साथ जोखिम विश्लेषण प्रक्रिया के दौरान पाए गए जोखिम के विभिन्न स्तरों की तुलना शामिल है। इस तुलना के आधार पर उपचार की आवश्यकता पर विचार किया जा सकता है।

निर्णय जोखिम के व्यापक संदर्भ में लिया जाना चाहिए और उसमें संगठन के अलावा जोखिम से लाभान्वित होने वाली अन्य पार्टियों द्वारा उठाए जाने वाले जोखिमों की सहिष्णुता के विचार को भी शामिल किया जाना चाहिए। निर्णय कानूनी, विनियामक तथा अन्य अपेक्षाओं के अनुसरण में किए जाने चाहिए।

[जोखिम की प्रभावशीलता और संभावनाओं के विश्लेषण के लिए जोखिम मानदण्ड परिभाषाओं के विवरण के लिए परिशिष्ट–I का संदर्भ लें।]

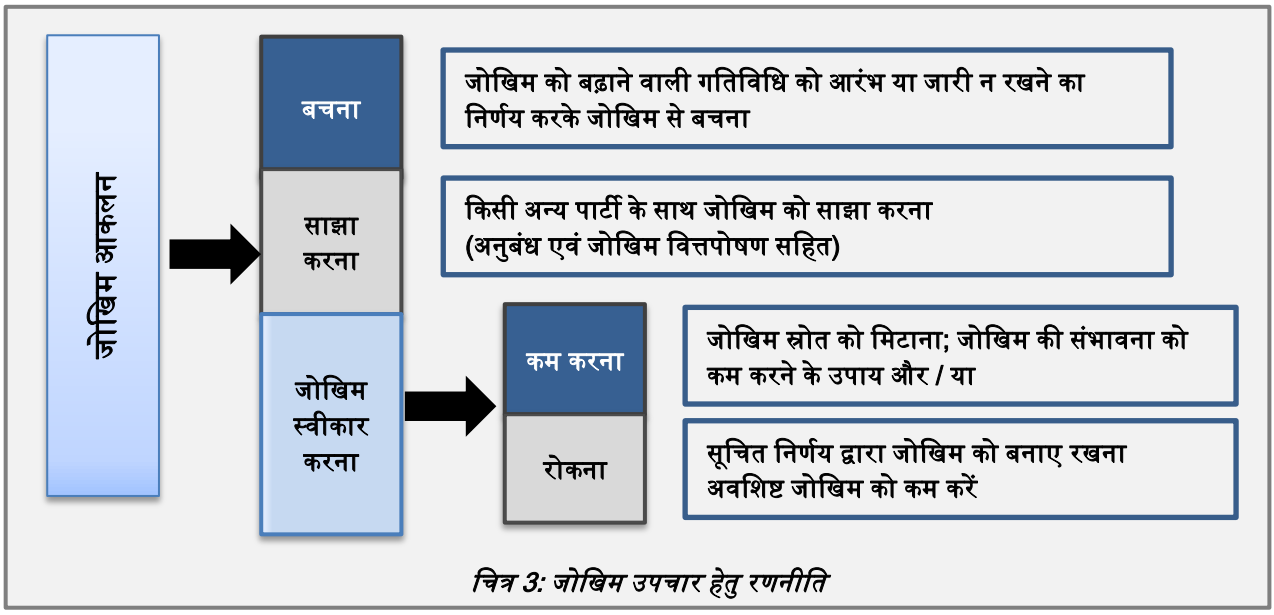
3.3 जोखिम उपचार

जोखिम उपचार में जोखिमों को संशोधित करने और उन विकल्पों को लागू करने के लिए एक या अधिक विकल्प का चयन करना शामिल है। एक बार लागू होने के बाद उपचार नियंत्रण प्रदान करते हैं या संशोधित करते हैं।

जोखिम उपचार की चक्रीय प्रक्रिया में शामिल हैं :

- जोखिम उपचार का आकलन।
- यह निर्णय लेना कि अवशिष्ट जोखिम स्तर सहनीय है या नहीं।
- यदि सहनीय नहीं है, एक नए जोखिम उपचार का जनन; और
- उपचार की प्रभावशीलता का आकलन

जोखिम स्तर के आधार पर, कंपनी को अपनी जोखिम प्रबंधन रणनीति तैयार करनी चाहिए। रणनीति मोटे तौर पर प्रत्येक पहचाने गए जोखिम के शमन के लिए विभिन्न विकल्पों में से एक का चयन करेगी। जरुरी नहीं है कि जोखिम उपचार विकल्प सभी परिस्थितियों में परस्पर अनन्य या उपयुक्त हों। जोखिम उपचार के लिए निम्न फ्रेमवर्क का उपयोग किया जाएगा :



चित्र 3: जोखिम उपचार हेतु रणनीति

1. **बचाव (समाप्त करना, वापस लेना या शामिल न होना)**

   जैसा कि नाम से ही पता चलता है, जोखिम से बचने का तात्पर्य जोखिम को जन्म देने वाली गतिविधि को शुरु या जारी नहीं रखना है।

2. **कमी करना (इष्टतम-शमन)**

   जोखिम में कमी या "इष्टतम" में नुकसान की गंभीरता या नुकसान की संभावना को कम करना शामिल है। यह स्वीकार करते हुए कि जोखिम सकारात्मक या नकारात्मक हो सकते हैं, जोखिम को इष्टतम करने का तात्पर्य है कि नकारात्मक

जोखिम और प्रचालन या गतिविधि के लाभ तथा जोखिम में कमी और लागू किए गए प्रयासों के बीच एक संतुलन खोजना है।

3. साझा करना (स्थानांतरण-आउटसोर्स या बीमा)

किसी अन्य पार्टी के साथ जोखिम के नुकसान के बोझ अथवा प्राप्ति के लाभ को साझा करना।

4. रोके रखना (स्वीकार और बजट)

इसमें कोई जोखिम होने पर नुकसान को स्वीकार करना अथवा प्राप्ति से होने वाला लाभ शामिल है। जोखिम को रोकना उन परिस्थितियों में जोखिमों के लिए एक व्यावहारिक रणनीति है जहां पर जोखिमों के लिए बीमे की लागत दीर्घकाल में कुल क्षति से अधिक होती है। ऐसे सभी जोखिम जिन्हें टाला या स्थानांतरित नहीं किया जा सकता है, वह स्वत: ही बने रहते हैं। इसमें वह जोखिम भी शामिल हैं जो इतने बड़े या विनाशकारी हैं जिनका ना तो बीमा कराया जा सकता है या बीमा का प्रीमियम अव्यवहारिक होगा। यह भी स्वीकार्य हो सकता है कि यदि बहुत बड़े नुकसान की संभावना कम है या कवरेज़ की अधिक मात्रा के लिए बीमा कराने की लागत इतनी अधिक है कि यह संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति में बहुत अधिक बाधा उत्पन्न करेगा।

3.4 निगरानी और समीक्षा

यह सुनिश्चित करने के लिए कि जोखिम प्रबंधन प्रभावी है और संगठनात्मक प्रदर्शन का समर्थन करना जारी है, निम्न प्रक्रियाएं स्थापित की जाएंगी :

- प्रमुख जोखिम संकेतकों के विरुद्ध प्रमुख जोखिम प्रबंधन प्रदर्शन, जिनकी समय-समय पर उपयुक्तता के लिए समीक्षा की जाती है।
- आवधिक रूप से जोखिम प्रबंधन योजना के विरुद्ध प्रगति और विचलन का मापन
- क्या संगठन के दिए गए बाह्य और आंतरिक संदर्भों में जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क, नीति और योजना अभी भी समुचित हैं, की आवधिक समीक्षा
- जोखिम प्रबंधन योजना और जोखिम प्रबंधन नीति का अनुपालन कितनी भलीभांति हो रहा है, पर जोखिम रिपोर्ट।
- जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क की प्रभावशीलता की आवधिक समीक्षा
- इस प्रयोजन हेतु संरचित वैज्ञानिक और विश्लेष्णात्मक उपकरणों का प्रयोग

3.5 सम्प्रेषण और परामर्श

जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया के सभी चरणों के दौरान आंतरिक और बाह्य हितधारकों के साथ सम्प्रेषण और परामर्श किया जाना चाहिए। अत: प्रारंभिक चरणों में ही सम्प्रेषण और परामर्श की योजनाएं विकसित की जानी चाहिए। इनमें मूलरूप से जोखिम, इसके कारणों, इसके परिणामों (यदि ज्ञात हैं) और इसके उपचार हेतु किए गए उपायों से संबंधित मुद्दों का समाधान किया जाना चाहिए। प्रभावी बाह्य और आंतरिक सम्प्रेषण और परामर्श यह सुनिश्चित करने के लिए होना चाहिए कि जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया को लागू करने के लिए जवाबदेह और हितधारक इस आधार पर निर्णय लेते हैं कि निर्णय किस आधार पर किए गए हैं और किन कारणों से विशेष कार्यों की आवश्यकता है।

4.0 जोखिम रिपोर्टिंग

रिपोर्टिंग किसी भी प्रक्रिया का अभिन्न अंग है और निगरानी के परिपेक्ष्य में महत्वपूर्ण है । जोखिम आकलन के परिणामों को सभी संगत हितधारकों को समीक्षा, इनपुट और निगरानी हेतु रिपोर्ट करने की आवश्यकता होती है ।

गेल (इंडिया) लिमिटेड में कार्यान्वयन का दृष्टिकोण :

क. जोखिम यूनिट ओनर तिमाही और वार्षिक आधार पर यूनिट स्तरीय जोखिम मूल्यांकन रिपोर्ट तैयार करेगा और उसे जोखिम पोर्टल पर प्रस्तुत करेगा ।

<u>तिमाही जोखिम रजिस्टर समीक्षा रिपोर्ट</u>

जोखिम यूनिट ओनर और यूनिट स्तरीय जोखिम संचालन समिति जोखिम रजिस्टर की समीक्षा करेंगी और किसी उभर रहे/नए जोखिम के शमन हेतु मौजूदा नियंत्रणों की पहचान करेंगी । वे मौजूदा शमन नियंत्रणों की डिज़ाइन की सुदृढ़ता और प्रचालन की प्रभावशीलता को अवश्य सुनिश्चित करेंगी । यदि आवश्यक है, तब जहां मौजूदा नियंत्रण अपर्याप्त हैं उन परिस्थितियों में जोखिम के उपचार हेतु कार्य योजना की दर का पुन: निर्धारण (मौजूदा जोखिमों के लिए)/दर निर्धारण (उभरने वाले जोखिम के लिए) कर उसे तैयार कर कार्यान्वित किया जाएगा ।

तिमाही जोखिम रजिस्टर समीक्षा रिपोर्ट में निम्न शामिल होंगे :

- प्रभावशीलता और/अथवा संभावनाओं की दर में परिवर्तन के कारणों के साथ-साथ जोखिम दर संचलन, यदि कोई है ।
- पहचाने गए नए जोखिम, यदि कोई हैं, के साथ जोखिम मानदण्ड दर और शमन योजना
- शमन योजनाओं के कार्यान्वयन की स्थिति और विलंब अथवा कार्यान्वित न किए जाने के कारण

रिपोर्ट तैयार करने तथा उसके समेकन के लिए जोखिम यूनिट ओनर जिम्मेदार होगा तथा इसकी समीक्षा स्थल स्तरीय जोखिम संचालन समिति द्वारा की जाएगी । इस पर प्रभारी अधिकारी का अनुमोदन प्राप्त किया जाएगा और इसे तिमाही की समाप्ति के अगले माह की 10 तारीख तक सीआरओ कार्यालय के साथ साझा किया जाएगा ।

समीक्षा और जोखिम रजिस्टर में जोखिमों की दर के पुन: निर्धारण के बाद, यदि जोखिम रजिस्टर में मौजूद जोखिम के लिए जोखिम का स्रोत (प्रभावशीलता और संभावना का गुणनफल) 12 से नीचे रहता है और/अथवा प्रभावशीलता को 5 (बहुत उच्च) से नीचे आंका जाता है, तब **ऐसे जोखिम को जोखिम डाटाबेस में स्थानांतरित कर दिया जाएगा ।**

<u>वार्षिक जोखिम डाटाबेस समीक्षा रिपोर्ट</u>

जोखिम यूनिट ओनर संबंधित जोखिम डाटाबेस की वार्षिक समीक्षा करेगा और जोखिमों को दी गई प्रभावशीलता और संभावनाओं में कोई परिवर्तन अपेक्षित है तो उसका मूल्यांकन करेगा तथा यदि लागू है तो दिशानिर्देशों के अनुसार जोखिमों की दर का पुन: निर्धारण करेगा और मौजूदा शमन नियंत्रणों की डिज़ाइन और प्रचालन की प्रभावशीलता को सुनिश्चित करेगा ।

वार्षिक जोखिम डाटाबेस समीक्षा रिपोर्ट में निम्न शामिल होंगे :

- प्रभावशीलता और/अथवा संभावनाओं की दर में परिवर्तन के कारणों के साथ-साथ जोखिम पर संचलन, यदि कोई है ।
- पहचाने गए नए जोखिम, यदि कोई हैं, के साथ जोखिम मानदण्ड दर और शमन योजना
- शमन योजनाओं के कार्यान्वयन की स्थिति और विलंब अथवा कार्यान्वित न किए जाने के कारण

रिपोर्ट तैयार करने तथा उसके समेकन के लिए जोखिम यूनिट ओनर जिम्मेदार होगा तथा इसकी समीक्षा स्थल स्तरीय जोखिम संचालन समिति द्वारा की जाएगी । इस पर प्रभारी अधिकारी का अनुमोदन प्राप्त किया जाएगा और इसे वित्त वर्ष की समाप्ति से अगले 45 दिनों में सीआरओ कार्यालय के साथ साझा किया जाएगा ।

समीक्षा और जोखिम रजिस्टर में जोखिमों की दर के पुन: निर्धारण के बाद, यदि जोखिम रजिस्टर में मौजूद जोखिम के लिए जोखिम का स्रोत (प्रभावशीलता और संभावना का गुणनफल) 12 से नीचे रहता है और/अथवा प्रभावशीलता को 5 (बहुत उच्च) से नीचे आंका जाता है, तब **ऐसे जोखिम को जोखिम रजिस्टर में स्थानांतरित कर दिया जाएगा ।**

[रिपोर्टिंग फार्मेट के लिए परिशिष्ट II का संदर्भ लें]

ख. **सीआरओ कार्यालय** (विस्तृत भूमिका और जिम्मेदारियों के लिए खण्ड 5.1 का संदर्भ लें) द्वारा तिमाही आधार पर एक रिपोर्ट निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति को भेजे जाने के लिए तैयार की जाएगी जिसमें निम्न शामिल होंगे :

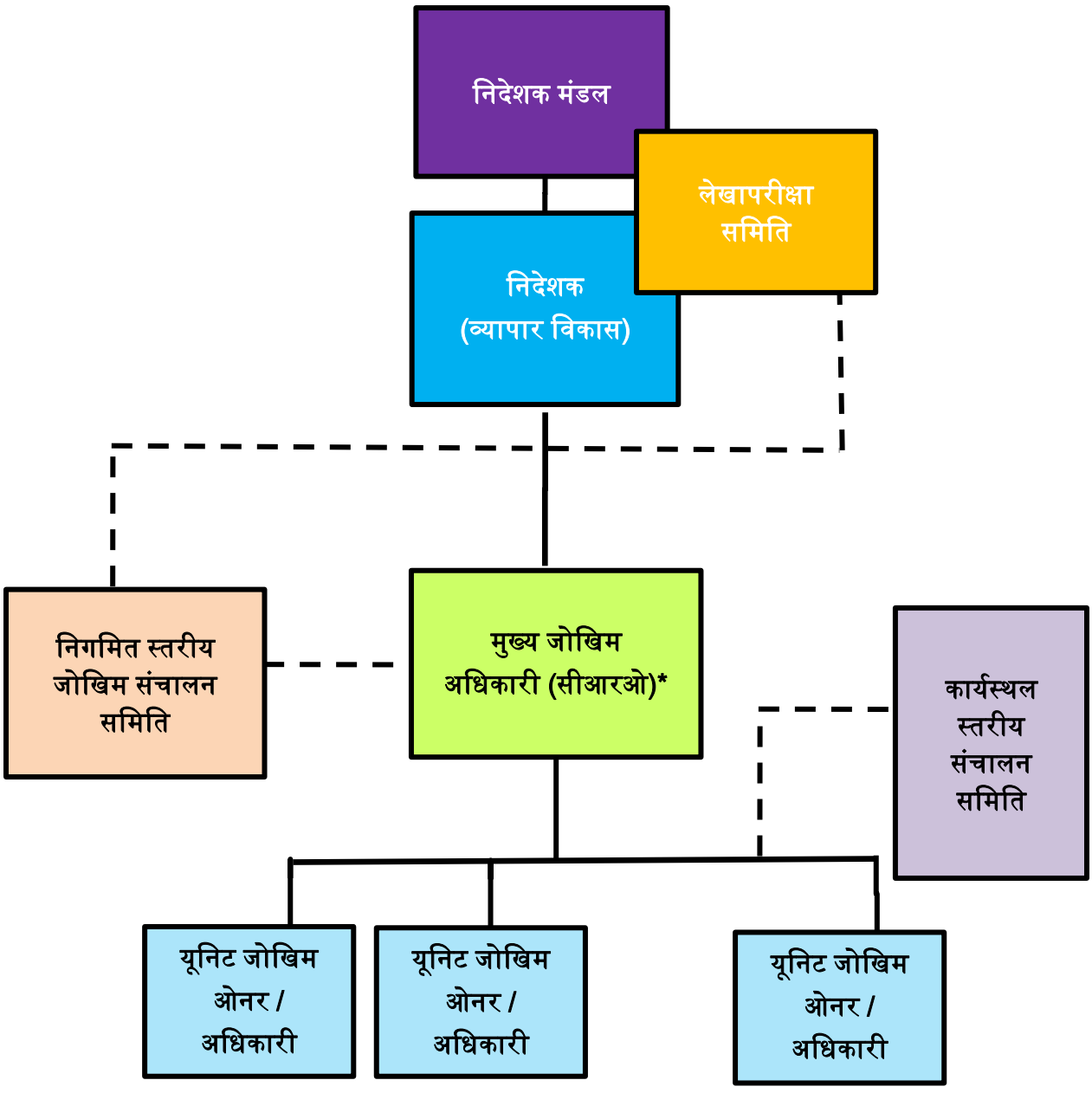
- पहचाने गए नए जोखिमों, यदि कोई हैं को दर्शाते हुए व्यवसाय के लिए लागू जोखिमों की सूची और मौजूदा तथा नए जोखिमों के संदर्भ में की गई कार्रवाई ।
- गेल द्वारा सामना किए जा रहे जोखिमों में मुख्य रणनीतिक एवं प्रचालनात्मक जोखिमों को दर्शाते हुए प्राथमिकता अनुसार सूची ।
- मुख्य जोखिमों के मूल कारण और उनकी शमन योजना
- आज की तिथि तक पहचाने गए मुख्य जोखिमों की शमन योजनाओं के कार्यान्वयन की प्रभावशीलता की स्थिति

ग. **निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति** तिमाही आधार पर एक रिपोर्ट लेखापरीक्षा समिति को प्रस्तुत करेगी जिसमें निम्न शामिल होंगे :

- स्थापित की गई जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया का संक्षिप्त परिचय
- नए पहचाने गए जोखिम सहित तिमाही में जोखिम प्रबंधन गतिविधियों की स्थिति और इन जोखिमों पर की गई कार्रवाई पर मुख्य पर्यवेक्षण ।
- मुख्य जोखिमों के लिए शमन योजना के कार्यान्वयन की प्रभावशीलता की स्थिति ।

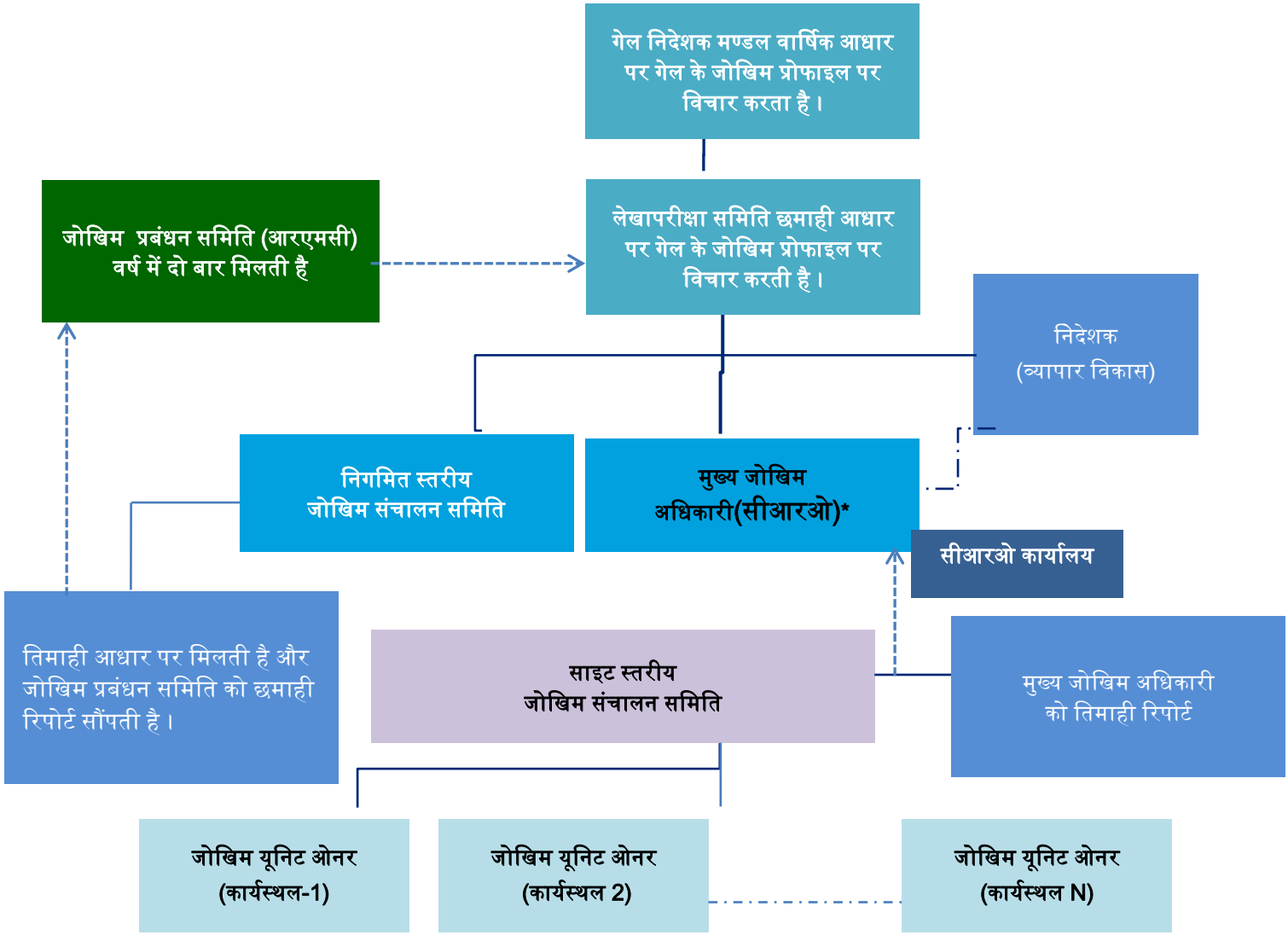
[सभी रिपोर्टिंग फार्मेट के लिए परिशिष्ट II का संदर्भ लें]

5.0 जोखिम प्रबंधन संगठन ढांचा



*मौजूदा प्रणाली के अनुसार, कार्यकारी निदेशक/महाप्रबंधक स्तर के अधिकारी सीआरओ होंगे और उनके साथ क्रास फंक्शनल टीम के 4 सदस्य होंगे जिनसे मिल कर सीआरओ कार्यालय बनेगा। सीआरओ और उसकी टीम के सदस्यों को पर्याप्त प्रशिक्षण और जानकारी प्रदान की जाएगी।

रिपोर्टिंग, निगरानी और समीक्षा हेतु फ्लो चार्ट



टिप्पणी : सीआरओ कार्यालय सभी गतिविधियों का समन्वय करेगा।

5.1 भूमिकाएं और उत्तरदायित्व

5.1.1 निदेशक मण्डल

लेखापरीक्षा समिति के माध्यम से बोर्ड पूरी कंपनी में पर्याप्त जोखिम प्रबंधन प्रणाली की स्थापना और कार्यान्वयन पर नज़र रखेगा। बोर्ड वार्षिक आधार पर कंपनी की जोखिम प्रबंधन प्रणाली की प्रभावशीलता की व्यापक रूप से समीक्षा करेगा।

5.1.2 लेखापरीक्षा समिति

लेखापरीक्षा समिति अर्ध वार्षिक आधार पर पूरी कंपनी में जोखिम आकलन और उसे न्यूनतम किए जाने की प्रक्रिया की समीक्षा करेगी जो निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति की समीक्षा के बाद की जाएगी। लेखापरीक्षा समिति स्वतंत्र रूप से बोर्ड को जोखिम प्रबंधन प्रथाओं के अनुपालन का आकलन करने में सहायता करेगी।

5.1.3 जोखिम प्रबंधन समिति (आरएमसी)

संबंधित कार्यात्मक निदेशक अपवाद रिपोर्टों और अर्धवार्षिक आधार पर साइट स्तरीय जोखिम संचालन समिति द्वारा भेजी गई शमन योजनाओं की प्रभावशीलता की समीक्षा करेंगे। वह नए जोखिमों को शामिल करने और शमन योजनाओं में संशोधन हेतु सलाह दे सकेंगे।

कार्यात्मक निदेशक अपवाद रिपोर्टों और निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति द्वारा तिमाही आधार पर भेजी गई शमन योजनाओं की प्रभावशीलता की समीक्षा करेंगे। वह नए जोखिमों को शामिल करने तथा शमन योजनओं में संशोधन हेतु सलाह दे सकेंगे। जोखिम प्रबंधन नीति और फ्रेमवर्क की प्रभावशीलता की भी समीक्षा की जाएगी।

5.1.4 निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति

निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति में निगमित कार्यालय के कार्यकारी निदेशक/महाप्रबंधक स्तर के कार्यात्मक विभाग प्रमुख और समिति के अध्यक्ष के तौर पर एक कार्यात्मक निदेशक शामिल होंगे। सीआरओ समन्वयक होगा।

समिति उन प्रमुख जोखिमों की पहचान करने का प्रयास करेगी जो कंपनी को इसके उद्देश्यों की प्राप्ति में बाधा पैदा करते हैं और इन जोखिमों के प्रबंधन हेतु उचित नियंत्रण स्थापित करना सुनिश्चित करेगी।

समिति के प्रमुख उत्तरदायित्वों में निम्न शामिल हैं :-

- नए जोखिमों की पहचान
- उस वातावरण की निगरानी करना जिसमें जोखिम मौजूद रहते हैं अथवा जोखिमों के उभरने की संभावना रहती है तथा उनसे संबंधित मुद्दों की पहचान करना जो कंपनी पर प्रभाव डालते हैं।
- यह आश्वासन प्रदान करना कि कंपनी में जोखिम प्रबंधन नीति और रणनीति का प्रचालन प्रभावी तरीके से हो रहा है।
- जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क के माध्यम से पहचाने गए प्रमुख जोखिमों के लिए जोखिम प्रतिक्रिया प्रक्रियाओं का विकास तथा प्रतिक्रियाओं की पर्याप्तता का आकलन।
- जोखिम शमन योजनाओं के कार्यान्वयन को सुनिश्चित करना।
- उद्यम के प्रमुख जोखिम संकेतको (केआरआई) और कार्यात्मक स्तर प्रमुख जोखिमों की निगरानी
- विभिन्न खण्डों के कार्य निष्पादन की निगरानी।
- बोर्ड/लेखापरीक्षा समिति के लिए निगमित स्तरीय प्रमुख जोखिम रजिस्टर और तिमाही रिपोर्ट तैयार करना और उनको अद्यतन करना।
- सीआरओ कार्यालय द्वारा लेखापरीक्षा समिति और कार्यात्मक निदेशकों को दिए गए इनपुट्स के आधार पर जोखिम प्रबंधन की अद्यतन तिमाही रिपोर्ट प्रस्तुत करना।

5.1.5 मुख्य जोखिम अधिकारी और सीआरओ कार्यालय

मुख्य जोखिम अधिकारी कंपनी के जोखिम प्रबंधन कार्यकलापों के निष्पादन और उस पर नज़र रखने में केन्द्रीय भूमिका निभाता है । मुख्य जोखिम अधिकारी निदेशक (व्यापार विकास), अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक, लेखापरीक्षा समिति और बोर्ड के साथ घनिष्ठता से जुड़कर कार्य करते हुए जोखिम आकलन नीतियों के विकास एवं कार्यान्वयन, रणनीतियों की निगरानी तथा जोखिम प्रबंधन क्षमताओं के कार्यान्वयन के प्रति जिम्मेदार होता है । सीआरओ का अंतिम उद्देश्य व्यवसाय में जोखिम-प्रतिफल सुविधाओं के निर्धारण और व्यवसाय के जोखिम प्रोफाइल में बेरोक पारदर्शिता लाने के लिए बोर्ड तथा कार्यकारी प्रबंधन की सहायता करना है । सीआरओ को जोखिम विश्लेषकों की एक टीम सहयोग करेगी जिसे सीआरओ कार्यालय अथवा जोखिम कार्यालय के तौर पर जाना जाएगा । सीआरओ कार्यालय जोखिमों की पहचान करने और उसके बाद लागत-लाभ विश्लेषण के आधार जोखिम प्रतिक्रिया योजनाओं का मूल्यांकन और उन पर बातचीत के लिए व्यावसायिक इकाइयों के साथ घनिष्ठता से जुड़कर कार्य करेगा ।

ईआरएम चैम्पियन के नाते मुख्य स्वीकृति प्रदाता के तौर पर सीआरओ संगठन के व्यावसायिक उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए जोखिम प्रबंधन प्रक्रियाओं के निष्पादन और अवसंरचनात्मक सुविधा उपलब्ध कराता है । सीआरओ और सीआरओ कार्यालय की प्रमुख जिम्मेदारियां निम्न अनुसार हैं :

- जोखिमों की पहचान
- संगठन के ईआरएम उद्देश्यों और दिशानिर्देशों को स्थापित करने और सम्प्रेषित करने में बोर्ड और वरिष्ठ प्रबंधन की सहायता करना ।
- रणनीति विकास प्रक्रिया के साथ जोखिम प्रबंधन के एकीकरण में प्रबंधन की सहायता करना ।
- जोखिम प्रबंधन नीतियों के विकास और उसके सम्प्रेषण में बोर्ड और कार्यकारी समिति की सहायता करना ।
- सीआरओ निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति का समन्वयक होगा ।
- उद्यमवार जोखिम आकलन, जहां आवश्यक है वहां जोखिम शमन रणनीति का विकास और पूरे संगठन में प्रमुख जोखिमों की निगरानी करना ।
- उद्यम के प्रमुख जोखिम संकेतकों (केआरआई) और सतत् आधार पर कार्यात्मक स्तरीय प्रमुख जोखिमों की निगरानी
- उचित ईआरएम कार्यविधि, उपकरणों और तकनीकों के प्रयोग की सुविधाओं की स्थापना और सम्प्रेषण में सहायता ।
- जोखिम प्रबंधन क्षमताओं की स्थापना, अनुरक्षण और सतत् सुधार हेतु व्यावसायिक इकाइयों के साथ मिलकर कार्य करना ।
- बोर्ड और वरिष्ठ प्रबंधन को समुचित जोखिम रिपोर्टिंग का कार्यान्वयन ।
- जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया और आंतरिक लेखापरीक्षा के बीच प्रभावी संरेखण को लागू करना ।
- सीआरओ कार्यालय संबंधित जोखिम यूनिट ओनरों के साथ समन्वय तथा तिमाही और वार्षिक जोखिम रजिस्टर और डाटाबेस समीक्षा रिपोर्टों के समेकन के लिए जिम्मेदार होगा ।
- स्थल कार्यालय/यूनिटों से प्राप्त इनपुट्स के आधार पर सीआरओ कार्यालय तिमाही जोखिम प्रबंधन रिपोर्ट निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति को प्रस्तुत करेगा ।

सीआरओ कार्यकारी निदेशक अथवा महाप्रबंधक स्तर का अधिकारी होगा और निदेशक (व्यापार विकास) को रिपोर्ट करेगा। सीआरओ और उसकी टीम को पर्याप्त प्रशिक्षण और जानकारी प्रदान की जाएगी।

5.1.6 कार्यस्थल स्तरीय जोखिम समिति

यह समिति जोखिम प्रबंधन कार्यविधि स्थापित करेगी और मानक प्रचालन कार्यविधि का अनुपालन करते हुए निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति को प्रमुख जोखिमों की रिपोर्टिंग के लिए जोखिम यूनिट ओनरों से समन्वय करेगी। समिति की प्रमुख जिम्मेदारियों में निम्नलिखित शामिल हैं :

- नए जोखिमों की पहचान।
- तिमाही आधार पर जोखिम रजिस्टर और वार्षिक आधार पर जोखिम डाटाबेस की समीक्षा करना।
- व्यक्तिगत जोखिम यूनिट ओनरों द्वारा तैयार की गई रिपोर्ट की समीक्षा।
- विभिन्न जोखिम इकाइयों को जोखिमों की पहचान, विश्लेषण और प्रबंधन हेतु सहायता करना।
- जोखिम प्रतिक्रिया प्रविधि का विकास करना।
- सतत आधार पर साइट पर प्रमुख जोखिमों के लिए प्रमुख जोखिम संकेतकों की निगरानी।
- क्षति से संरक्षण हेतु बीमा अथवा वित्तीय कवर प्रदान किए जाने की आवश्यकता वाले क्षेत्रों की पहचान करना।
- जोखिम शमन योजनाओं के कार्यान्वयन को सुनिश्चित करना।
- निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति और सीआरओ में संशोधन और नीतिगत अनुमोदन हेतु मुद्दों में वृद्धि।
- प्रभारी अधिकारी/निगमित कार्यालय में विभाग प्रमुख साइट स्तरीय जोखिम संचालन समिति के अध्यक्ष होंगे।

5.1.7 जोखिम यूनिट ओनर

जोखिम यूनिट ओनर साइट स्तरीय जोखिम संचालन समिति को प्रमुख जोखिमों की रिपोर्टिंग के उद्देश्य से संयंत्र/यूनिट के प्रभारी अधिकारी के परामर्श से जोखिमों के होने की संभावना और इसकी प्रभावशीलता का निर्धारण कर जोखिमों का आकलन करेगा।

जोखिम यूनिट ओनर की जिम्मेदारियों में निम्न शामिल है :

- नए जोखिमों की पहचान
- महत्वपूर्ण जोखिमों के मुद्दों की समीक्षा और चर्चा तथा शमन रणनीतियों के विकास एवं संसाधन आबंटन में निगमित प्राथमिकताओं की स्थापना के लिए क्षैतिज सहयोग सुनिश्चित करना।
- कार्यस्थल स्तरीय जोखिम संचालन समिति को नए जोखिमों अथवा मौजूदा नियंत्रण उपायों की विफलता की सूचना देना।
- जोखिम रजिस्टर और संबंधित कार्रवाई योजना को अद्यतन बनाए रखना।
- तिमाही और वार्षिक जोखिम रजिस्टर और डाटाबेस समीक्षा रिपोर्टों का समेकन और उन्हें समय पर सीआरओ कार्यालय को अग्रेषित करना।
- तिमाही की समाप्ति की अगली 10 तारीख तक तिमाही जोखिम रजिस्टर समीक्षा रिपोर्ट सीआरओ कार्यालय को प्रस्तुत करना।
- वार्षिक जोखिम डाटाबेस समीक्षा रिपोर्ट को वित्त वर्ष की समापित के अगल 45 दिनों में सीआरओ कार्यालय को प्रस्तुत करना।

- वार्षिक जोखिम डाटाबेस समीक्षा रिपोर्ट को वित्त वर्ष की समाप्ति के अगले 45 दिनों में सीआरओ कार्यालय को प्रस्तुत करना।
- जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया के तहत अपनी यूनिट में प्रमुख गतिविधियों का संचालन करने वाले कर्मचरियों को शिक्षित करना।
- खण्ड स्तरीय और निगमित स्तरीय संचालन समिति की बैठकों का आयोजन।
- पहचाने गए जोखिमों के समुचित समाधान हेतु लेखापरीक्षा और मूल्यांकन संस्तुतियों की प्रतिक्रिया में विकसित प्रबंधन कार्रवाई योजना को सुनिश्चित करना।
- विभिन्न महत्वपूर्ण प्रक्रियाओं के समग्र जोखिम प्रोफाइल को पर्याप्त रूप से कम करने के लिए किस प्रकार का नियंत्रण स्थापित किया जाना चाहिए और उसके निर्धारित हेतु प्रबंधन को संगठन के नियंत्रणों से संबंधित जानकारी प्रदान करना।

5.1.8 जोखिम यूनिट अधिकारी

जोखिम यूनिट अधिकारी सचिवालयी कार्य में जोखिम यूनिट ओनर को सहायता प्रदान करता है। जोखिम यूनिट अधिकारी को जोखिम यूनिट ओनर द्वारा पदनामित किया जाता है।

5.1.9 आंतरिक लेखापरीक्षा

जोखिम प्रबंधन से संबंधित आंतरिक लेखापरीक्षा ग्रुप की प्रमुख जिम्मेदारियों में निम्न शामिल हैं :

- आंतरिक लेखापरीक्षा प्रक्रिया के निष्पादन और योजना में जोखिम आधारित दृष्टिकोण का कार्यान्वयन
- आंतरिक लेखापरीक्षा संसाधनों को जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया के माध्यम से समय-समय पर निकाले गए प्रमुख और/अथवा महत्वपूर्ण क्षेत्रों की ओर निर्देशित किया जाना चाहिए।

5.2 जोखिम प्रबंधन गतिविधि कलेंडर

गतिविधि	समय-सीमा
जोखिम यूनिट ओनर द्वारा जोखिम रजिस्टर समीक्षा रिपोर्ट सीआरओ को प्रस्तुत किया जाना	**तिमाही** तिमाही की समाप्ति के अगले 10 दिनों के अंदर।
जोखिम यूनिट ओनर द्वारा जोखिम डाटाबेस समीक्षा रिपोर्ट को प्रस्तुत किया जाना	**वार्षिक** वित्त वर्ष समाप्ति के अगले 45 दिनों के अंदर।
निगमित मुख्य जोखिमों/कार्यस्थल/यूनिटों की रिपोर्ट की समीक्षा के लिए निगमित स्तरीय जोखिम संचालन समिति की बैठक	**तिमाही**
जोखिम प्रबंधन समिति द्वारा समीक्षा	**अर्द्धवार्षिक**
लेखापरीक्षा समिति बैठक	**अर्द्धवार्षिक**
बोर्ड बैठक	**वार्षिक**

परिशिष्ट

परिशिष्ट I

जोखिम मूल्यांकन मानदंड

जोखिम मूल्यांकन मानदंड, जो जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क का एक प्रमुख भाग है, निम्नलिखित के आकलन के आधार पर जोखिम को प्राथमिकता देने के लिए मानक स्थापित करता है:

- निर्दिष्ट उद्देश्यों और लक्ष्यों पर जोखिम का **प्रभाव**: घटित होने पर संगठन में परिणाम का स्तर
- जोखिम की घटना की **संभावना**: घटना होने की संभावना एक सांकेतिक वार्षिक आवृत्ति के रूप में दर्शायी गई है

प्रभावशीलता मानदंड परिभाषाएं

	परिणाम का विवरण					
प्रभावशीलता	**प्रति वर्ष लाभ में कमी/हानि का %**	**स्वास्थ्य एवं संरक्षा**	**प्राकृतिक वातावरण**	**सामाजिक या सांस्कृतिक धरोहर**	**समुदाय, सरकार, प्रतिष्ठा, मीडिया**	**विधिक**
1 - नगण्य		किसी चिकित्सा उपचार की आवश्यकता नहीं	जैविक या भौतिक वातावरण पर सूक्ष्म प्रभाव	स्थानीय निवासियों पर नगण्य, मध्यम-अवधि के सामाजिक प्रभाव; अधिकतर सुधार योग्य	नगण्य, प्रतिकूल स्थानीय जन तथा मीडिया का ध्यानाकर्षण	नगण्य विधिक मुद्दे
2 - सूक्ष्म	< 1 %	वास्तविक किंतु प्रतिवर्ती अक्षमता अस्पताल में भर्ती करने की आवश्यकता	मध्यम, अल्पकालिक प्रभाव किंतु पारिस्थितिकी तंत्र पर प्रभाव नहीं	अविरत सामाजिक मुद्दे; सांस्कृतिक महत्व की मदों को स्थायी क्षति	मीडिया का ध्यानाकर्षण; स्थानीय समुदाय की चिंता में वृद्धि	विनियमन का गैर-अनुपालन और उल्लंघन
3 - मध्यम	1 % - 5 %	एक या अधिक व्यक्तियों की अपरिवर्तनीय मध्यम अक्षमता या क्षति	मध्यम अवधि के चिंताजनक पर्यावरणीय प्रभाव	अविरत चिंताजनक सामाजिक मुद्दे; संरचनाओं या सांस्कृतिक महत्व की वस्तुओं की उल्लेखनीय क्षति	राष्ट्रीय सरकार द्वारा आलोचना	अभियोजन या मध्यम संभव जुर्माने सहित प्राधिकरण को जांच या रिपोर्ट के साथ विनियमन का गंभीर उल्लंघन
4 – भारी	5 % - 15 %	एक या अधिक व्यक्तियों को एकल विपत्ति या गंभीर, अपरिवर्तनीय अक्षमता या क्षति	जैविक या भौतिक वातावरण पर सूक्ष्म प्रभाव पारिस्थितिकी तंत्र को बेहद गंभीर, दीर्घकालिक पर्यावरणीय क्षति		राष्ट्रीय मीडिया या सार्वजनिक या राष्ट्रीय सरकार का सार्थक प्रतिकूल ध्यानाकर्षण	विनियमन का भारी उल्लंघन; प्रमुख मुकदमा
5- गम्भीर	> 15 % या #	> 50 व्यक्तियों को कई विपत्तियाँ या उल्लेखनीय अपरिवर्तनीय प्रभाव			गंभीर सार्वजनिक या मीडिया आक्रोश; अंतर्राष्ट्रीय कवरेज	उल्लेखनीय अभियोजन और जुर्माना; वर्ग कार्यों सहित बेहद गंभीर विवाद

प्रति वर्ष लाभ में कमी / हानि रु.100 करोड़ से अधिक होने पर प्रभाव को गंभीर माना जाएगा (अर्थात् पैमाना 5)

संभावना मानदंड परिभाषाएं

	संभाव्यता विवरण		
संभावना	**भविष्य में घटित होना**	**संभवना %**	**पूर्व में घटित घटना**
1 – दुर्लभ	संभावना नहीं, दो (अब से) से पांच वर्षों के बीच घटित होने के लिए लगभग असंभव है।	5% से कम	इस प्रकार के उदाहरण पूर्व में कभी नहीं हुए हैं।
2 – संभव नहीं	दो (अब से) से पांच वर्षों के बीच एक या दो बार घटित हो सकता है।	5 से 9%	यद्यपि, नियमित रूप से नहीं किंतु पिछले 2 से 5 वर्षों में ऐसे उदाहरण घटित हुए हैं।
3 – संभव	संभव, आगामी वर्ष के अंदर एक या दो बार घटित हो सकता है।	10 से 49%	पिछले वर्ष में ऐसे एक या दो उदाहरण घटित हुए हैं।
4 – बहुत संभव	उच्च, आगामी वर्ष के अंदर बहुत बार घटित हो सकता है।	50 से 80%	पिछले वर्ष में कई बार ऐसे उदाहरण घटित हुए हैं।
5 – प्रत्याशित	बहुत अधिक, तत्काल आगामी वर्ष के अंदर लगभग प्रत्येक माह में नियमित घटित होगा।	80% से अधिक	ऐसे उदाहरण सामान्यत: पूर्व में प्रति वर्ष घटित हुए हैं।

संभावना मानदंड परिभाषाएं-स्कोरिंग नक्शा

	प्रभाव				
संभावना	**1 - बहुत कम**	**2 – कम**	**3 – मध्यम**	**4 - उच्च**	**5 – बहुत अधिक**
1 – दुर्लभ	कम	कम	कम	कम	कम
2 – संभव नहीं	कम	कम	कम	मध्यम	मध्यम
3 – संभव	कम	कम	मध्यम	उच्च	उच्च
4 – बहुत संभव	कम	मध्यम	उच्च	उच्च	उच्च
5 – प्रत्याशित	कम	मध्यम	उच्च	उच्च	उच्च

जोखिम मूल्यांकन

जोखिम का स्तर	विवरण	मूल्यांकन (प्रभावशीलता * संभावना)
उच्च	उच्च जोखिम। निकट भविष्य में शमन योजनाओं के विकास और प्रारंभन में वरिष्ठ प्रबंधन द्वारा ध्यान दिए जाने की आवश्यकता है।	> 12
मध्यम	मध्यम जोखिम। कार्यात्मक अध्यक्ष द्वारा ध्यान दिए जाने की आवश्यकता है।	8 से 12 के मध्य
कम	कम जोखिम। नियमित प्रक्रियाओं द्वारा प्रबंधित।	< 8

परिशिष्ट II

रिपोर्टिंग फॉर्मेट्स एवं टेम्प्लेट्स

क. तिमाही जोखिम रजिस्टर समीक्षा रिपोर्ट

तिमाही जोखिम रजिस्टर समीक्षा रिपोर्ट इकाई <अपडेट किया जाए>							
कार्य	**जोखिम विवरण**	**जोखिम रजिस्टर संदर्भ**	**ट्रिगर घटनाएं**	**जोखिम स्कोर**	**प्रस्तावित जोखिम शमन योजना**	**जोखिम शमन योजना के कार्यान्वयन की स्थिति**	**केआरआई आधारित कार्य योजना**

जोखिम यूनिट ओनर: <नाम>		
(हस्ताक्षर)	(पदनाम)	(अनुमोदन की तिथि)
साइट जोखिम समिति बैठक के आयोजन की तिथि :		
साइट स्तरीय जोखिम संचालन समिति के अध्यक्ष : <नाम>		
(हस्ताक्षर)	(पदनाम)	(अनुमोदन की तिथि)
टिप्पणी:		
साइट प्रभारी अधिकारी द्वारा अनुमोदित: <नाम>		
(हस्ताक्षर)	(पदनाम)	(अनुमोदन की तिथि)
टिप्पणी:		
मुख्य जोखिम अधिकारी के कार्यालय को प्रस्तुत किया गया		

ख. वार्षिक जोखिम डेटाबेस समीक्षा रिपोर्ट

वार्षिक जोखिम डेटाबेस समीक्षा रिपोर्ट **व्यावसायिक इकाई : <.....>**							
कार्य	**जोखिम विवरण**	**जोखिम रजिस्टर संदर्भ**	**जोखिम स्कोर**	**प्रस्तावित जोखिम शमन योजना**	**जोखिम शमन योजना के कार्यान्वयन की स्थिति**	**जोखिम मूल्यांकन या जोखिम परिदृश्य में परिवर्तन**	**अतिरिक्त टिप्पणी**

जोखिम यूनिट ओनर: <नाम>		
(हस्ताक्षर)	(पदनाम)	(अनुमोदन की तिथि)
साइट स्तरीय जोखिम समिति की बैठक के आयोजन की तिथि :		
साइट स्तरीय जोखिम संचालन समिति के अध्यक्ष : <नाम>		
(हस्ताक्षर)	(पदनाम)	(अनुमोदन की तिथि)
टिप्पणी:		
साइट प्रभारी अधिकारी द्वारा अनुमोदित: <नाम>		
(हस्ताक्षर)	(पदनाम)	(अनुमोदन की तिथि)
टिप्पणी:		
मुख्य जोखिम अधिकारी के कार्यालय को प्रस्तुत किया गया		

ग. जोखिम गतिविधि रिपोर्ट

जोखिम यूनिट ओनर द्वारा भरा जाए और जोखिम मूल्यांकन में किसी प्रकार के परिवर्तन के मामले में सीआरओ कार्यालय को प्रस्तुत किया जाए

जोखिम गतिविधि रिपोर्ट							
जोखिम गतिविधि		**जोखिम विवरण**	**जोखिम रजिस्टर संदर्भ**	**निम्नलिखित में परिवर्तन के कारण गतिविधि**		**परिवर्तन के कारण**	**प्रस्तावित जोखिम शमन योजना**
से	**तक**			**प्रभाव**	**संभावना**		
जोखिम यूनिट ओनर: <नाम>							
(हस्ताक्षर)		(पदनाम)				(अनुमोदन की तिथि)	
साइट जोखिम समिति की बैठक के आयोजन की तिथि :							
साइट स्तर जोखिम संचालन समिति के अध्यक्ष : <नाम>							
(हस्ताक्षर)		(पदनाम)				(अनुमोदन की तिथि)	
टिप्पणी:							
साइट प्रभारी अधिकारी द्वारा अनुमोदित: <नाम>							
(हस्ताक्षर)		(पदनाम)				(अनुमोदन की तिथि)	
टिप्पणी:							
मुख्य जोखिम अधिकारी के कार्यालय को प्रस्तुत किया गया							

घ. तिमाही मुख्य जोखिम रिपोर्ट

मुख्य जोखिम अधिकारी द्वारा निगमित स्तर जोखिम संचालन समिति को प्रस्तुत किया जाएगा

तिमाही मुख्य जोखिम रिपोर्ट							
समाप्त तिमाही: <--------->							
कार्य	**जोखिम विवरण**	**जोखिम श्रेणी**	**जोखिम स्कोर**	**प्रस्तावित जोखिम शमन योजना**	**जोखिम शमन योजना के कार्यान्वयन की स्थिति**	**जोखिम मूल्यांकन या जोखिम परिदृश्य में परिवर्तन**	**केआरआई जांच पर आधारित कार्य योजना**
पिछली समीक्षा के अनुसार मुख्य जोखिमों की संख्या:							
वर्तमान समीक्षा के अनुसार मुख्य जोखिमों की संख्या:							
मुख्य जोखिम अधिकारी							
(नाम)		(पदनाम)		(हस्ताक्षर)			
टिप्पणी:							
निगमित स्तर जोखिम संचालन समिति को प्रस्तुत किया गया							
निगमित स्तर जोखिम संचालन समिति की बैठक के आयोजन की तिथि:							