الهيئة العامة للمناطق
الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة

Public Authority for Special
Economic Zones and Free Zones

Sultanate of Oman سلطنة عمان

الإطار العـــام
لإدارة المخاطر

الهيئة العامة للمناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة
Public Authority for Special Economic Zones and Free Zones
Sultanate of Oman سلطنة عمان

صفحة التعديلات

تُعد هذه الصفحة سجلاً لجميع مراجعات المستند على أن يتم إصدار المستند المكتمل في كل مرة يتم فيها إجراء تعديلات عليه، ويُشار إلى طبيعة المراجعة بإيجاز تحت عنوان **سبب المراجعة/ وصف التغييرات**

الإصدار	التاريخ	الصفحة	سبب المراجعة/وصف التغييرات	أعده	راجعه	اعتمده
رقم (١)	2023 /8 /20	الجميع	مستند جديد صادر للمراجعة	درع للحلول الشاملة	رئيس قسم إدارة المخاطر	رئيس الهيئة

ضبط المستند

المتطلبات الواردة في هذا المستند إلزاميه، ولا يجوز التخلي عن الامتثال لهذا المستند إلا بموافقة من معالي رئيس الهيئة العامة للمناطق الإقتصادية الخاصة والمناطق الحرة قبل تنفيذ متطلبات هذا المستند، يتحمل المستخدم مسؤولية التأكد من أن هذا الإصدار (سواء كان في صورة نسخة إلكترونية أو رقية) هو آخر نسخة محدثة، ولطلب أي توضيحات أو مساعدة، يُرجى التواصل مع رئيس قسم إدارة المخاطر بالهيئة والمسؤول عن سريان هذا المستند

المحتوى

المقدمة ٣
المصطلحات والتعاريف ٣
أهداف إدارة المخاطر المؤسسية ٥
نطاق العمل لإطار إدارة المخاطر بالهيئة ٥
سياسة إدارة المخاطر المؤسسية بالهيئة ٦
الصلاحيات والتفويض ٦
المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية بالهيئة ٩
التوافق مع السياسات والممارسات الوطنية في إدارة المخاطر المؤسسية ١٠
مدى الرغبة في تحمل المخاطر ١٠
تصنيفات المخاطر المؤسسية على مستوى الهيئة ١١
تحليل وتقييم المخاطر المؤسسية ١٢
سجل المخاطر وخطة الحد من المخاطر بالهيئة والمناطق ١٥
ثقافة الوعي بالمخاطر المؤسسية ١٥
إدارة الحالات الطارئة واستمرارية الأعمال ١٦
الحوكمة والالتزام ١٦
التحديث والتطوير ١٦

المقدمة

تسعى الهيئة العـامة للمناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة من خلال رؤيتهـا ورسالتها إلى تنمية وتنظيم المناطق التابعة لهـا وتوفير بيئة استثمارية جاذبـة ومستدامة لتكون الوجهة الأمثل للإستثمـار، وذلك بتعزيز البيئة الاقتصـادية وتوفير فـرص استثمارية مواتية وتعزيز التعـاون الاقتصادي وتشجيع التجـارة الدولية، ومن هذا المنطلق يسعى الإطـار العام لإدارة المخـاطر إلى تحقيق أهداف الهيئة من خلال توفير إطـار منظم وشـامل لإدارة المخاطر وإلى تعزيز قدرة المناطق على جذب الاستثمارات وتعزيز التجارة والنمو الاقتصـادي من خلال تهيئة

بيئة آمنة وسليمة من المخـاطر وفق أفضل المعـايير والممارسـات الوطنيـة والدوليـة يتضمن هذا الإطار العـام مجموعة من المتطلبات والمبادىء العامـة التي يجب استيفائها من قبل التقسيمات الإداريـة المعنية بالهيئة والإدارة التنفيذية للمناطق التي تشرف عليها الهيئـة وعليها إعداد تفاصيل أكثر دقة لتنفيذ هذه المتطلبات تتناسب مع رؤية وعمليـات وخدمات كل منطقـة على حدة من خـلال تقييم المخاطر ومعالجتهـا وإعداد خطط الحد منها وتعزيز ثقافـة المخاطر

وتقييـم الأداء والتحسين المستمر بمـا يتوافق مع هذا الإطـار لقد سعت الهيئة نـحو إعداد هذا الإطـار وفقـا للمعايير الوطنية والدوليـة السـائدة، لذا فإن المتطلبات الواردة في هذا الإطار تشكل الحد الأدنى، ويمكن لقطاعات الهيئة والمناطق وضـع إجـراءات تفوق هذه المتطلبات قد تكون أكثر صرامـة لضمان إدارة فعالة للمخـاطر بمناطقهم

١. المصطلحات والتعاريف

المصطلحات والتعاريف الواردة في الجدول أدنـاه تتوافق مع تلك المستخدمـة في الخطط الوطنية ومع المصادر الدولية المعتمدة في مجال إدارة المخاطر والحـالات الطارئة، ولذا يجب استخدامها في الخطط وأدلة الإجراءات التي تنبثق عن هذا الإطار

المخاطر: هي ظاهرة أو مادة أو نشاط بشري أو ظروف يمكن أن تؤدي إلى خسارة في الأرواح أو إصابات أو آثار صحية أخرى أو ضرر بالممتلكـات أو خسارة في سبل المعيشة والخدمـات أو خلل اقتصادي واجتمـاعي أو ضرر بيئي أو ضرر بسمعة الهيئة

تقييم المخاطر: تحديد مستوى المخـاطر عن طريق تحليل احتمـالية حدوثها، وتقييم مدى القابلية للتعرض والتأثير

إدارة المخاطر: الإجراءات والممارسات التي تهدف الى منع أو التقليل من احتمالات الحدوث والتأثير، وتتكون إدارة المخاطر من تقييم المخاطر وتحليلها وتنفيذ استراتيجيات وأنشطة محددة لإدارتها

الحالات الطارئة: حدث أو تهديد استثنائي ناجم عن ظاهرة طبيعية أو اصطناعية أو نتيجة فعل عمدي أو خطأ أو إهمال مصدره الإنسان ينجم عنه أو يحتمل فيه وقوع خسائر في الأرواح أو الممتلكات العامة أو الخاصة أو كليهما معاً أو وقوع ضرر على السمعة أو عناصر البيئة المختلفة

إدارة الحالات الطارئة: هي كافة الإجراءات والتدابير للتعامل مع الحالة الطارئة وتشمل عمليات الاستعداد والاستجابة والتعافي

التعافي: إصلاح الأضرار وإعادة البناء للمنشآت وسبل المعيشة والظروف الحياتية للبيئة المتأثرة واعادة الوضع لما كان عليه (الطبيعي)

خطة استمرارية الأعمال: هي مجموعة من الإجراءات الموثقة التي ترشد الهيئة والمناطق التي تشرف عليها إلى التدخل والتعافي ومواصلة الأنشطة الحيوية ضمن المستويات المحددة والمعتمدة مسبقا بعد حدوث الانقطاع أو التوقف لتلك الأنشطة

مدى الرغبة في تحمل المخاطر: مستوى القبول أو الاستعداد للهيئة والمناطق التي تشرف عليها للتعرض للمخاطر السلبية لتحقيق فرص وتحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة

الفرص: الأحداث أو الظروف المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق فوائد أو نتائج إيجابية للمناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة والمؤسسة العامة للمناطق الصناعية

أصحاب المصلحة: الأفراد أو المؤسسات أو الهيئات التي لها اهتمام أو تأثير في أنشطة ونتائج المناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة والمؤسسة العامة للمناطق الصناعية، وتشمل المستثمرين والجهات الحكومية والمجتمع المحلي والشركاء التجاريين والعملاء والموظفين وغيرهم

المناطق: كلمة المناطق الواردة في هذا المستند هي التي تشرف عليها الهيئة قانونا وتتمثل حاليا في المناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة والمناطق الصناعية ومدينة خزائن الاقتصادية

الهيئة: الهيئة العامة للمناطق الاقتصادية الخاصة و المناطق الحرة

قسم إدارة المخاطر: هو التقسيم الإداري المعني بالإشراف على إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي للهيئة والهيكل التنظيمي للمناطق التي تشرف عليها الهيئة

٣. أهداف إدارة المخاطر المؤسسية

يسعى الإطار العام لإدارة المخاطر إلى تحقيق الأهداف التالية

حماية مصالح الهيئة وتحقيق رؤيتها ورسالتها ودعم وتنفيذ أعمالها وخططها الأساسية

توفير الضمانات المطلوبة لمجالس الإدارة والإدارات التنفيذية بالهيئة والمناطق فيما يتعلق بإدارة المخاطر

تضمين إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وعملية التخطيط الاستراتيجي

تحديد المخاطر وتحويلها إلى الفرص الممكنة

تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر على مستوى الإدارات والموظفين

الحفاظ على تقييم دوري ودقيق لجميع المخاطر المؤسسية لأعمال الهيئة والمناطق والتأكد من وجود خطط مناسبة لمعالجة المخاطر المحددة

٤. نطاق العمل لإطار إدارة المخاطر بالهيئة

إن المتطلبات الواردة في الإطار العام لإدارة المخاطر تعد ملزمة للجهات الاتية

إدارة الهيئة والتقسيمات الإدارية فيها

المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم

المنطقة الحرة بصحار

المنطقة الحرة بصلالة

المؤسسة العامة للمناطق الصناعية (مدائن)

المنطقة الحرة بالمزيونة

مدينة خزائن الإقتصادية

المستثمرين والمشغلين ومقاوليهم بالمناطق أعلاه

الموردين المتعاقدين بشكل مباشر مع المناطق

المقاولين وأصحاب العقود مع المناطق بشكل مباشر

يستهدف هذا الإطـــار العام جميع مستويـــات الإدارة بما في ذلك الإدارات التنفيذية بالهيئة والمناطق ومدراء عمــوم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقســـام وكذلك المكلفين بمراقبة المخاطر والإشـــراف على إدارتها، ويجب استخدامــه كوثيقة إجرائية وتوجيهية لتطبيق فعال لممارسة إدارة المخاطر المؤسسية في الهيئة والمناطق للهيئة الحـــق في التدقيق على نظم إدارة المخاطر والحالات الطارئة واستمرارية الأعمال بالمنـــاطق التي تشرف عليها، كما يحق للمناطق التدقيق على المستثمرين والمشغلين والأطراف أصحاب العقود الرئيسة وذلك لضمان تخطيطهم الجيد لإدارة المخاطر ضمن نطـــاق أعمالهم والتي قد تؤثر على سلامة جميع العاملين بتلك المناطق وعلى سمعة المنطقة بشكل خاص والهيئة بشكل عام

٥. سياسة إدارة المخاطر المؤسسية بالهيئة

تؤكد الهيئة التزامها بتوفير بيئة عمل آمنة وسليمة من المخاطر في جميع المناطق التي تشرف عليها، وذلك وفقا لسياسة إدارة المخاطر والحالات الطارئة المعتمدة و والمرفقة مع هذا الإطار

تعتبر المتطلبات الواردة في السياسة العامة ملزمة وعلى الشركات المطورة والمشغلة في المناطق العمل على تنفيذها وتوعية جميع العاملين بمحتويات هذه السياسة، كما يجب أن تكون متاحة للوصول إليها والاطلاع عليها في منشآت المناطق وكذلك المواقع الالكترونية العامة والداخلية بالمناطق أو في أي وسيلة تثقيفية وتوعوية ممكنة

٦. الصلاحيات والتفويض

من أجل تحديد أداور ومسؤوليات مرنة وواضحة في إدارة المخاطر بالهيئة والمناطق التي تشرف عليها؛ يوضح الجدول التالي أهم المسؤوليات والمتطلبات التي حددها هذا الإطار والجهات أو الأشخاص الموكل لها متابعة وتنفيذ تلك المتطلبات، مما يساهم في التخطيط الجيد لإدارة المخاطر وبناء نظام حوكمة يحقق مستويات أداء عالية

المهام/المنصب	رئيس الهيئة	نائب رئيس الهيئة	مجالس إدارات المناطق	الإدارات التنفيذية بالمناطق	رئيس قسم المخاطر بالهيئة
اعتماد سياسة إدارة المخاطر والحالات الطارئة	✓				
الإشراف على تنفيذ السياسة		✓			✓
الإشراف على تنفيذ متطلبات الإطار العام		✓	✓		✓
تنفيذ متطلبات الإطار العام				✓	✓
الحوكمة والالتزام المؤسسي		✓	✓		✓

أ.مسؤوليات مجلس إدارة الهيئة ومجالس إدارة المناطق التي تشرف عليها الهيئة

- ضمان أن المخاطر يتم النظر فيها بشكل كاف عند وضع الأهداف
- فهم وتحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها
- توفير التوجيه والدعم لإدارة المخاطر والتأكد من إدارتها بشكل فعال
- التقييم الدوري لأداء إدارة المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة للتحسين والتطوير
- استعراض سجل المخاطر ذات التصنيفات العالية للتحقق من ترتيب أولوية إدارة المخاطر
- طلب حضور المعنيين بإدارة الخطر (ملاك المخاطر) في الاجتماعات أو تقديم معلومات حول المخاطر حسب الحاجة أو لفهم استراتيجيات التخفيف المقترحة واعتمادها
- طلب إجراء تقييمات إضافية لمخاطر مؤسسية وتطبيقها على أي قطاع أو على المشاريع والمبادرات الجديدة
- طلب حضور رئيس قسم المخاطر لاستعراض موقف إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك خطط التنفيذ ولطلب الموافقة على مدى الرغبة في تحمل المخاطر لأي من المخاطر المحددة، إن دعت الحاجة لذلك

ب. مسؤوليات الإدارة التنفيذية بالمناطق (مالكي المخاطر)

- الرؤساء التنفيذيون ونوابهم ومدراء العموم بالمناطق والتقسيمات الإدارية المختصة بالهيئة هم مالكي المخاطر حسب درجة تقييم الخطر ووفق الإختصاصات والصلاحيات المتاحة لإتخاذ قرارات إدارة المخاطر
- تعيين موظفين للاتصال والإشراف على أنشطة إدارة المخاطر لوحداتهم والذين سيسهمون في تسهيل ودعم مبادرات إدارة المخاطر داخل وحداتهم
- التأكد من أن إطار إدارة المخاطر يتم تطبيقه ويحقق الأهداف المرجوة منه
- إدارة جميع المخاطر المتعلقة بوحداتهم كجزء من أنشطة العمل اليومية
- تحديد المخاطر والتي يمكن أن تؤثر على استراتيجية الهيئة أو المنطقة والإبلاغ عن المخاطر لدائرة/قسم إدارة المخاطر
- وضع خطط للتحكم أو للتخفيف من المخاطر في وحداتهم ضمن إجراءات وجدول زمني متفق عليه، والقيام بتقييم تلك الخطط بشكل دوري وفق متطلبات هذا الإطار
- ضمان أن مستويات التعرض للمخاطر تتوافق مع قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر
- التركيز على الأهداف الاستراتيجية والمالية والتشغيلية والبيئية والامتثال والسمعة
- إعداد سجل مخاطر المنطقة وفق متطلبات الإطار العام وبالتشاور مع مدير/ رئيس قسم المخاطر بالمنطقة

ج . مسؤوليات نقاط التواصل لإدارة المخاطر

- تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة داخل دوائرهم
- تجميع وتقديم تحديثات حول موقف المخاطر إلى مدير/ رئيس قسم إدارة المخاطر
- مسؤولية الحفاظ على سجل المخاطر لدوائرهم
- نشر الوعي بإدارة المخاطر داخل دوائرهم
- دعم مالك المخاطر في تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها بشكل مستمر
- تحديد الأسباب الجذرية لكل حدث متعلق بالمخاطر وفق الأسس والمعايير المتبعة
- دعم مالك المخاطر في وضع خطط للتحكم والتخفيف ضمن إجراءات وجدول زمني
- تسهيل ودعم مبادرات إدارة المخاطر داخل دوائرهم
- تقديم الخبرات والاستشارات إلى مدير/ رئيس قسم إدارة المخاطر

د . مسؤوليات مدير / رئيس قسم المخاطر

- مرجع لممارسة إدارة المخاطر المؤسسية وفق الإطار العام والمتطلبات والمقاييس الوطنية والدولية
- مسؤول عن عملية إدارة المخاطر بما في ذلك توفير المنهجيات المستخدمة لتحديد وتقييم المخاطر وآليات الإبلاغ عنها
- مسؤول عن تحديث سجل المخاطر المؤسسي
- توجيه ودعم ومراقبة ممثلي الدوائر (نقاط التواصل لإدارة المخاطر) في تنفيذ اختصاصاتهم ذات الصلة بإدارة المخاطر
- ضمان تحديد مالك المخاطر من قبل الإدارات التنفيذية ونقاط التواصل لإدارة المخاطر
- التحقق من أن إدارة المخاطر تعمل بشكل صحيح في كل منطقة/ دائرة وأن جميع المخاطر المهمة يتم التعرف عليها وإدارتها بشكل فعال وفي الوقت المناسب
- ضمان تطوير وتحسين قدرات إدارة المخاطر في جميع المناطق والدوائر
- مراجعة مؤشرات الأداء لإدارة المخاطر وأنها في المستويات المقبولة والتوصية باتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة لذلك
- رفع تحديثات سجلات المخاطر المؤسسية إلى فريق الإدارة التنفيذية

٧. المباديء الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية بالهيئة

المبادئ التوجيهية تعتبر الأســاس الفلسفي لاتخاذ القــرارات المتعلقة بإدارة المخاطــر وتعزز الممارسات الجيدة في هذا النطــاق، هذه بعض المبادئ التوجيهية المهمة التي يركز الإطــار العام على أهمية تطبيقها والالتزام بها

أ. التمكين

تلتزم الهيئة بتمكين إدارة المخــاطر بالمستوى الإداري المطلـــوب لترتبط مباشرة بالإدارة العليــا بالهيئة في الهيكل التنظيمي وذلك لجعل قسم إدارة المخــاطر قادرا على التعامل الشــامل مع كافة الإدارات سواء بالهيئة أو بالمناطق وعملت الهيئة على استقلالية قسم إدارة المخاطر عن باقي الإدارات الأخرى وأن لا يكون له أي دور تنفيذي من أجــل التأكد من سلامة وموضوعية إدارة المخاطر وتجنب أي تضارب في المصالح، ولذلك فإن على جميع المناطق الإلتزام التام بتمكين دوائر أو أقسام إدارة المخاطر بمناطقهم وفق المباديء الأساسية

ب. الشفافية

يجب أن يتم توفير المعلومات الكافية حول المخاطر والفرص المحتملة والتدابير المتخذة للتحكم فيها بشفافية تامة كما يجب أن تكون العمليات والقرارات المتعلقة بإدارة المخاطر مفهومة لجميع أصحاب المصلحة

ج. المسؤولية

يجب أن تتحمـــــل الهيئة والمناطق التي تشرف عليها المسؤولــية الكاملة عن إدارة المخــاطر في نطاق اختصاصها وعليهــا تحديد وتوزيع المسؤوليات وتعزيز ثقافة المسؤولية بين جميع المعنيين

د. التكامل

يجب أن تتكامل إدارة المخاطر مع جميع جوانب العمل في المؤسسة عبر توفير تعاون وتنسيق بين الدوائر والأقسام المختلفة لضمـــان تكامل إدارة المخــاطر وتحقيق التنسيق في اتخاذ القرارات، كمـــا يجب تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية والخطط الاستراتيجية وإدارة المخاطر في المناطق، وأن تستغل الفرص المتاحة بشكـــل يحقق إدارة فاعلة للمخاطر

هـ. التطوير المستمر

يجب أن يكون التطوير والتحسين المستمر جزءًا أساسيًا من إدارة المخاطر، لذا يجب توثيق الدروس المستفـــــادة من التجارب السابقة وتحسين الإجراءات والتدابير لتعزيز كفـــاءة وفعالية إدارة المخـــاطر، وعلى الإدارة العليا توفير الدعم المستمر لإدارة المخاطر بما يمكنها من القيام بالمسؤوليات المنوطة بها

٨. التوافق مع السياسات والممارسات الوطنية في إدارة المخاطر المؤسسية

قد يتطلب من الهيئة والمناطق إعداد سجلات للمخاطر ذات التأثير على المستوى الوطني وعليها أن تتبع في ذلك المنهجية المستخدمة في إعداد سجل المخاطر الوطنية سواء للتقييم قصير المدى أو متوسط وبعيد المدى، وأن يتم ذلك من خلال رئيس قسم المخاطر بالهيئة والذي يقوم بعملية تجميع المخاطر ذات التقييم العالي من مختلف المناطق وتوحيدها في سجل موحد على المستوى الوطني

للمناطق أن تصمم سجلات مخاطرها المؤسسية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية مع ضرورة عدم تعارض المنهجيات المستخدمة مع هذا الإطار والمحافظة على أسلوب مرن وخاص لكل منطقة يتماشى مع هيكلها التنظيمي وعملياتها ومواردها للتعامل مع المخاطر ويتوفر نموذج لسجل المخاطر يشمل أقل المتطلبات التي يتوجب العمل بها من قبل المناطق

٩. مدى الرغبة في تحمل المخاطر

من أجل تحقيق التوازن الأمثل بين المخاطر والفرص التي ستمكن الهيئة وكافة المناطق من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى رغبة الهيئة والمناطق في تحمل المخاطر أثناء إعداد واعتماد الاستراتيجيات، ولا يضع هذا الإطار أي حلول للقضاء التام على المخاطر، لذا يجب على المناطق التصدي بأولوية لأي مخاطر تتجاوز مدى تحمل المخاطر لديها والتي يجب أن تُخفف إلى مستويات مقبولة

المسؤول عن تحديد وإدارة مدى الرغبة في تحمل المخاطر هو مجلس الإدارة الذي يجب عليه أن يتولى المسؤولية النهائية عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد المستوى المقبول من المخاطر، ويجب على الهيئة والمناطق التي تشرف عليها أن تعمل بناءً على التوجيهات والرؤية الاستراتيجية المتعلقة بمدى الرغبة في تحمل تلك المخاطر

يحدد هذا الإطار ثلاث مستويات يمكن استخدامها لتحديد مدى الرغبة في تحمل المخاطر

مستوى منخفض	تكون الرغبة في تحمل المخاطر منخفضة، ويتم التركيز على تجنب المخاطر الكبيرة وتفضيل القرارات الحذرة والمدروسة، يتم التركيز بشكل كبير على الحفاظ على استقرار وسلامة العمليات وتجنب التعرض للمخاطر الجديدة
مستوى متوسط	تكون الرغبة في تحمل المخاطر متوسطة، ويتم قبول مستوى معتدل من المخاطر من أجل تحقيق الفرص المتوقعة، ويتم اتخاذ قرارات متوازنة تأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة والفرص الواعدة، يتم إدارة المخاطر بشكل فعال للحد من التأثيرات السلبية المحتملة وتحقيق العوائد المناسبة
مستوى عال	تكون شهية المخاطر عالية، ويتم قبول مخاطر أعلى من أجل تحقيق فرص كبيرة وعوائد عالية، وتكون المؤسسة مستعدة للتعامل مع مخاطر مبتكرة وتستثمر في فرص جديدة يتم تحليل المخاطر بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من التأثيرات السلبية وتحقيق النتائج المرجوة

١٠. تصنيفات المخاطر المؤسسية على مستوى الهيئة

تم اعتماد التصنيفات التالية والتي يبنى عليها تقييم المخاطر المؤسسية، وعلى مدراء ورؤساء أقسام المخاطر تجميع مختلف المخاطر المحددة أثناء عملية التقييم تحت هذه التصنيفات

- المخاطر الإستراتيجية
- المخاطر المالية
- مخاطر الإمتثال
- المخاطر البيئية
- المخاطر التشغيلية
- مخاطر السمعة

التصنيف	الوصف
المخاطر الإستراتيجية	هي عبارة عن مخاطر وتهديدات تواجهها الهيئة أو المناطق وتؤثر سلبًا على قدرتها على تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية على المدى الطويل، وتشمل هذه المخاطر عوامـــل خارجية وداخلية تتعلق بالبيئة التنظيمية، والتغيرات في السوق، والتكنولوجيـــا والمنافسة، والتحولات الاقتصادية، والتطورات السياسية، والتشريعات الجديدة
المخاطر المالية	هي تلك المخاطر التي تتعلق بقدرة الهيئة أو المناطق على تلبية التزاماتها المالية، وتتحقق المخاطر المالية نتيجة تحمل المنطقة لمستوى عالٍ من الديون أو استخدامها للتمويل بواسطة الإقراض، وتشمل هذه المخاطر مشكلات محتملة مثل عدم القدرة على سداد الفائدة والأقساط الرأسمالية المستحقة للديون، أو عدم القدرة على تلبية الالتزامات المالية الأخرى
مخاطر الامتثال	تشير إلى التعرض للعقوبات القانونية والمالية التي تواجهها الهيئة أو المناطق عندما تتخلف عن الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات الصادرة عن الجهات المعنية، تشمل مخاطر عدم الامتثال بالالتزامات القانونية والتنظيمية، واللوائـح المحلية والعقود الداخلية والإجراءات
المخاطر البيئية	هي التي تتسبب في التأثير الضار على البيئة والنظام البيئي في المناطق، تشمل هذه المخاطر التلوث البيئي، والتغير المناخي وفقدان التنوع البيولوجي، واستنزاف الموارد الطبيعية، وتدهور جودة المياه والهواء، وتلوث التربة، والتـــأثيرات السلبية على النظم البيئية الطبيعية
المخاطر التشغيلية	تشمل الخسائر الناتجة عن الأخطاء أو العيوب في العمليات والأنظمة والسياسات، وتشمل هذه المخاطر الأخطاء الوظيفية وفشل الأنظمة، والأخطاء البشرية، وحوادث السلامة، والاختراق الإلكتروني وقضايا الاحتيـال، والأنشطة الإجرامية الأخرى التي يمكن أن تؤدي إلى تعطيل العمليات والخدمات بالمناطق
مخاطر السمعة	هي المخاطر المرتبطة بتدهور سمعة الهيئة والمناطق أو العلامة التجارية لها، ويمكن أن تسبب ضررًا لصورتها ومكانتها في السوق وقطاع الأعمال، وفي مستوى الثقة والولاء لدى العملاء والمستثمرين والشركاء التجاريين والمجتمع بشكل عام

١١. تحليل وتقييم المخاطر المؤسسية

يتوجب اتباع المنهجية المعتمدة الواردة في هذا الإطار قي تقييم المخاطر المؤسسية والتي تشمل الخطوات التالية

أ. بناء السياق

من خلال تحديد العوامل والمتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على أداء الهيئة أو المناطق، والتي يجب دراستها وتحليلها من قبل قسم إدارة المخاطر بشكل مسبق قبل البدء في تحليل وتقييم المخاطر، ومن المهم تحديد وفهم البيئة الداخلية والخارجية والظروف التي تعمل فيها الهيئة والمناطق، حيث يمكن أن تشكل هذه الظروف مخاطرا أو تقدم فرصًا يمكن أن تؤثر على عمليات المناطق اليومية أو تحقيق أهدافها، ومن أمثلة تلك العوامل أو المتغيرات

- الأولويات الحكومية وفق رؤية ٢٠٤٠
- ذوي المصلحة من داخل وخارج الهيئة والمناطق
- التغيرات التكنولوجية
- وضع السوق في القطاعات التي تعمل فيها المناطق
- متغيرات ومتطلبات التمويل
- البنية الأساسية والموارد للمشاريع
- أمن المعلومات وضعف نظام تكنولوجيا المعلومات
- المخاطر التشغيلية

ب. الاتصال والاستشارة

يلعبان دورًا حاسمًا في عملية إدارة المخاطر، حيث يسهمان في تحسين فهم وتحليل المخاطر وتعزيز القرارات الاستراتيجية للتعامل معها، حيث يسهم الاتصال في تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين فرق إدارة المخاطر والإدارات المعنية بالهيئة وبالمناطق ويحقق فهمًا مشتركًا للمخاطر يساهم في إنجاح التحليل والتقييم واتخاذ القرارات الأمثل للتعامل معها

كما يساهم الاستشاريون المختصون في تقديم خبراتهم ومشورتهم في تحليل وتقييم المخاطر واقتراح استراتيجيات وحلول فعالة للتعامل معها، وكذلك يساعدون على توجيه الهيئة والمناطق نحو الممارسات الأفضل وتطبيق المعايير الدولية والوطنية في إدارة المخاطر

ج. تحديد المخاطر

من المهم تحديد المخاطر التي يمكن أن تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد المخـــاطر الاستراتيجية والمالية ومخاطر الامتثال والبيئية والتشغيلية ومخاطر السمعة ومن خلال الإستفادة من دراسة المتغيرات الواردة في بناء السياق أعلاه

د. تحليل المخاطر

بعد تحديد المخاطر ضمن التصنيفات المحددة، تأتي خطوة تحليل جميع المخاطر بناءً على تأثيرها على الأعمـال وعلى احتمالية حدوثها، حيث أن تحليل احتمـــالية حدوث خطر ما هي تقييم نوعي يستند إلى قواعد بيانات وأحداث سابقة سواء على مستوى الهيئة والمناطق أو على المستوى الخارجي وغيرها من الإعتبارات الأخرى، كمـــا أن تحليل التأثير يتم قياسه على أربعة معايير، وهي التأثير على الأشخـــاص، والتأثير على البيئة، والتأثير المالي، والتأثير على السمعة ويمكن الرجوع إلى مصفوفة الإحتمالية وكذلك في مصفوفة التأثير في الملاحق (أ)، (ب) و (ج)

هـ. تقييم المخاطر

يتم تقييم كل من التأثير والاحتمالية على مقياس من ١ إلى ٥، ويتم الوصول إلى تقييم كل خطـر عن طريق ضـــرب درجة التأثير بدرجة الاحتمالية (التأثير x الإحتمالية) في حين أن أدنى درجة ستكون "١"، وستكون الدرجة القصوى "٢٥" ويمكن الرجوع إلى جدول درجات تقييم المخاطر في الملحق (هـ) ، كمـا يجب تقييم المخاطر وتسجيلها على مستوى الأصل قبل الأخذ في الإعتبار أية ضوابط أو توصيات وإجراءات مستقبلية، على أن يتم تقييمها لاحقـا على المستوى المتبقي بعد الأخذ في الاعتبار الضوابط الجديدة، الملحق (و) يوضح تصنيف درجة التقييم والحـــاجة إلى معالجتهـــا

و . معالجة المخاطر

تعد معالجة المخاطر أحد العناصر الأساسية في إدارة المخـــاطر التي يهدف هذا الإطار العـــام بالهيئة إلى توضيحها وتحديد متطلباتها، وتهدف معـالجة المخاطر إلى التعامل مع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على أهداف الهيئة والمناطق وتعرضهـــا للخطر، ويتم تنفيذ معالجـــة المخاطر من خـــلال تحديد استراتيجيات ملائمة للتعامل مع تلك المخاطر، وبالتالي ضمان أن تتم معالجة المخاطر بطريقة مناسبة وفعالة ومتكاملة في جميع المناطق

في هذا السياق، يقدم الجدول التـــالي مجموعـة من استراتيجيات معالجة المخـاطر المحتملة، وقد تم تصنيف هــذه الاستراتيجيات وفقا لأفضل الممارسات الدولية وإعطـاء مرونة في اتخـاذ ما يلزم من إجراءات، كما يمكن استخدام أكثر من استراتيجية من أجل تكامل الإجراءات وتحقيق إدارة ناجحة للمخـــاطر، يتيح هذا الجدول للهيئة وللمناطق فهم أفضل لطبيعة المخاطر المختلفة والإجراءات الملائمة التي يمكن اتخاذها للتعامل معها

الإستراتيجية	الوصف
تفادي المخاطر	اتخاذ إجراءات لتجنب المخاطر بشكل كامل عن طريق تغيير العمليات أو القرارات أو البنية الأساسية
نقل المخاطر	نقل المخاطر إلى طرف آخر يمكنه تحمل الخطر بدلاً من الهيئة أو المناطق
تخفيف المخاطر	تنفيذ إجراءات للحد من تأثير المخاطر المحتملة وتقليل احتمالية حدوثها
قبول المخاطر	قبول المخاطر وتحملها بوعي وتقدير لتأثيراتها المحتملة
استعمال استراتيجيات متعددة	استخدام مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة الواردة في هذا الجدول في معالجة المخاطر

ز . المراقبة والمراجعة

المراقبة والمراجعة هما نشاطان مترابطان ومتكاملان ضمن متطلبات الإطار العام لإدارة المخاطر بالهيئة، ويهدفان إلى تقييم وضبط وتحسين أنشطة إدارة المخاطر في الهيئة وفي المناطق بمـــا يتوافق مع المعايير والممارســـات المتبعة

على الهيئة والمنـــاطق إجراء مراقبة مستمرة لتنفيذ استراتيجيـــات وإجراءات إدارة المخاطر عن طريق وضع آليـــات رصد لتحديد التغيرات في المخاطر وتقييم فعالية استراتيجيـــــات المخاطر المتبعة، وبالتالي تحليل البيانـــات والمعلومـــات المستقاة من المراقبة لتحديد المخاطر المستمرة وتطوير خطط إدارة المخـاطر بناءً على التحليل الدقيق للنتائج، وتتزامن المراقبة مع التحديثات الدورية لسجل المخـــــاطر وكذلك تحديثات خطط الحد من المخاطر الربع سنوية حسب متطلبات هذا الإطار

كمـــا أن على الهيئة والمنـــاطق إجـــراء مراجعة مستقلة مرة كل سنة تهدف إلى التقييم والتدقيق على استراتيجيـــات وعمليات إدارة المخاطر المعتمدة في هذا الإطار، والتحقق من التزام المناطق بالسياسات والإجراءات المتبعة وفعاليتها كما على رئيس قسم المخاطر بالهيئة القيام بالمراجعة الدورية على مستوى الهيئة والمناطق لتحقيق الأهداف المحددة لمتطلبات المراقبة والمراجعة

١٢. سجل المخاطر وخطة الحد من المخاطر بالهيئة والمناطق

على ملاك المخاطر بالهيئة والمناطق إعداد سجل المخاطر وكذلك خطط الحد من المخاطر لكل خطر تم تحديده في السجل ويتطلب الإبلاغ عنه للإدارة العليا أو مجالس الإدارة أو الهيئة، وذلك بالتعاون مع مدراء أو رؤساء إدارة المخاطر بمناطقهم، وعليهم إتباع الاستراتيجيات المعتمدة في معالجة الخطر واستخدام الإستمارات الخاصة بالسجل واستمارة خطة الحد من المخاطر المرفقة في الملحق (و)، والعمل على إدارة ومراقبة تنفيذ الإجراءات المعتمدة في هذه الخطط وفق الأطر الزمنية المحددة

يتم مراجعة خطط الحد من المخاطر كل ثلاثة أشهر وتحديث ما يلزم في سجل المخاطر وفي استمارة خطة الحد من المخاطر وبيان وضع الخطر ومدى تقدم تنفيذ الإجراءات وقت المراجعة ومقارنته بالوضع عند المراجعة السابقة

١٣. ثقافة الوعي بالمخاطر المؤسسية

الهيئة ملتزمة بتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، وتدعم كافة المبادرات والبرامج التي من شأنها تعزيز ثقافة الوعي بإدارة المخاطر كأحد أهم العناصر المهمة لإنجاح إدارة المخاطر؛ وعليه فإن هذا الإطار العام يشجع جميع المناطق على تطبيق برامج توعوية ممنهجة ضمن خطط الأعمال السنوية من خلال العديد من الإجراءات فعلى سبيل المثال لا حصر

- **توعية وتدريب الموظفين:** يجب أن يتم عقد برامج تدريبية وتوعوية منتظمة للموظفين بشأن إدارة المخاطر وأهميتها، كما يجب أن تشمل هذه البرامج فهم المخاطر المحتملة، والتعامل معها وتقنيات التحليل والتقييم، والتبليغ عن المخاطر
- **توفير الإرشاد والتوجيه:** يجب وضع إرشادات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر تشمل المسؤوليات والإجراءات المعتمدة وطرق التبليغ والتوثيق، كما يجب أن تكون هذه السياسات واضحة ومعمول بها في جميع المناطق
- **تشجيع التواصل المفتوح:** يجب أن تشجع المناطق على التواصل المفتوح حول المخاطر من خلال تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة والمشكلات ذات الصلة بشكل آمن وموثوق
- **التقييم المستمر والتحسين:** يجب أن تكون هناك آليات لتقييم وتحسين ثقافة الوعي بالمخاطر بشكل منتظم، وتقييمات الأداء لقياس التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين

على المناطق أن تتخذ ما تراه مناسبا بما يعزز ثقافة الوعي بالمخاطر ويحقق الأهداف المرجوة من ذلك وبما يخدم الأهداف العامة لإدارة المخاطر

١٤. إدارة الحالات الطارئة واستمرارية الأعمال

يتوجب على الهيئة والمناطق إعداد خطط إدارة الحالات الطارئة واستمرارية الأعمال وفق أفضل الممارسات الوطنية والدولية لتساهم في إدارة مرحلة الاستجابة الفعالة والتعافي السريع وعليها الاستفادة من تقييم المخاطر في تحديد تلك التي يجب الاستعداد لها ما إن وقعت وذلك لضمان مواصلة تقديم الخدمات الأساسية بالمناطق استنادا إلى متطلبات المنظومة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة وإلى الإطار الوطني لإدارة استمرارية الأعمال أو خطة استمرارية الأعمال بالمناطق

١٥. الحوكمة والالتزام

يجب أن تخضع المتطلبات الواردة في هذا الإطار العام وجميع خطط الحد من المخاطر بالمناطق للحوكمة والتدقيق والذي يجب أن يتم مرة كل سنتين كحد أقصى، ويتعين موافاة قسم إدارة المخاطر بالهيئة بنسخ من هذه التقارير، والذي بدوره يقوم برفعه مع بيان مرئياتها ومقترحاته إلى رئيس الهيئة ، وأن يتم التعامل مع جميع الملاحظات والتوصيات المعتمدة بجدية تامة وعلى رئيس قسم المخاطر بالهيئة الإشراف والمتابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال نتائج التدقيق الداخلي مع المعنيين بالمناطق

١٦. التحديث والتطوير

قسم المخاطر بالهيئة هو المسؤول عن تحديث الإطار العام لإدارة المخاطر وبإشراف وتوجيه من سعادة نائب رئيس الهيئة ومن خلال العمل المشترك مع المعنيين بإدارة المخاطر في المناطق، وأن تتم المراجعة الاعتيادية لهذا الإطار كل ثلاث سنوات كحد أقصى ولا يمكن استثناء إجراء التحديث بعد هذه المدة في أي حال من الأحوال، كما يجب أن تتم المراجعة قبل هذه المدة في حال حدوث حالات طارئة كبرى ولم يوفر هذا الإطار التوجيه المناسب لتقييمها ومعالجتها أو وجود ثغرات إجرائية أو تنظيمية أثرت سلبا على إدارة المخاطر، أو عند إصدار تشريعات وقوانين جديدة تتعارض مع محتوى هذا الإطار العام

الملحق (أ): معايير تقييم إحتمالية حدوث الخطر

درجة الإحتمالية	وصف التقييم	معيار تقييم الإحتمالية
5	عالية جدًا	حدث أكثر من مرة في السنة في المناطق التابعة للهيئة
4	عالية	حدث مرة واحدة في السنة في المناطق التابعة للهيئة
3	متوسطة	حدث مرة واحدة كل سنتين أو أكثر في المناطق التابعة للهيئة
2	منخفضة	حدث سابقا لمرة واحدة فقط في نفس قطاع عمل المناطق ولكنه لم يحدث في المناطق التابعة للهيئة
1	ضئيلة جدا	من المرجح ألا يحدث في المناطق، ولم يحدث في نفس قطاع عمل المناطق التابعة للهيئة

الملحق (ب): درجات تقييم تأثير حدوث الخطر

درجة التأثير	تقييم التأثير	وصف التأثير
5	تأثير كارثي	كارثة قادرة على أن تؤدي إلى انهيار رسالة الهيئة أو المناطق، وتشكل تحدياً لاستدامتها وضعف في تحقيق رؤيتها
4	تأثير خطير	تداعيات خطيرة ولا يمكن يمكن تحملها، وقد يكون له تأثير سلبي طويل الأمد ويثير قلق الحكومة وأصحاب المصلحة والمستثمرين والمشغلين
3	تأثير متوسط	تداعيات متوسطة يمكن إدارتها، ولكن يتطلب موارد إضافية وجهد إداري إضافي من قبل المناطق أو الهيئة
2	تأثير منخفض	تداعيات منخفضة ويمكن إدارتها في ظروف التشغيل العادية دون الحاجة إلى موارد إضافية أو جهد إداري إضافي
1	تأثير معدوم	تداعيات يمكن امتصاصها بسهولة في ظروف التشغيل الاعتيادية دون وجود تأثير واضح على المؤسسة

الملحق (ج): معايير تقييم تأثير حدوث الخطر

درجة التأثير	التأثير على الأشخاص	التأثير على الممتلكات	التأثير على البيئة	التأثير على السمعة
5 **تأثير كارثي**	عدد الضحايا أكثر من ٣ أشخاص	أضرار فادحة أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ ريال عماني	أضرار شديدة و مستمرة للبيئة والتي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان موارد على مساحة واسعة	تأثير شديد على سمعة الهيئة أو المنطقة وجود قلق عام دولي، مستوى عال من القلق بين الحكومات، اهتمام وسائل الإعلام الدولية، إمكانيات كبيرة للتأثير على السياسات الوطنية والدولية
4 **تأثير خطير**	العجز الكلي الدائم لشخص واحد أو وصول عدد الضحايا إلى ٣ وفيات	أضراركبيرة بين ٥٠,٠٠٠ – ٥٠٠,٠٠٠ ريال عماني	أضرار بيئية شديدة تتطلب تدابير واسعة النطاق لاستعادة الخدمات المرتبطة بالبيئة	من المرجح أن تتصاعد وتؤثر على سمعة الهيئة وجود قلق عام على المستوى الوطني تأثير على العلاقات مع أصحاب المصلحة المحلية والدولية اهتمام واسع في وسائل الإعلام الرسمية الوطنية، بعض التغطية الدولية
3 **تأثير متوسط**	إصابات كبيرة وتأثيرات صحية عالية، ضياع الوقت نتيجة الإصابات والعجز المؤقت	أضرار متوسطة من ٥٠٠٠ - ٥٠,٠٠٠ ريال عماني	أضرار بيئية محدودة لكنها مستمرة وتتطلب المعالجة	تأثير كبير في المنطقة أو المحافظة وعلى أصحاب المصلحة المحليين، على سبيل المثال المجتمع والمنظمات غير الحكومية اهتمام إعلامي على مستوى المناطق والمحافظات
2 **تأثير منخفض**	اصابة طفيفة أو تأثير صحي بسيط، تؤدي الى قيود على العمل أو تحتاج للعلاج	أضرار محدودة بين ٥٠٠ – ٥٠٠٠ ريال عماني	الضرر البيئي بسيط و ليس له تأثير دائم	وجود قلق عام على مستوى المنطقة أو المحافظة ووجود نشرات إعلامية محلية على مستوى المحافظة
1 **تأثير معدوم**	إصابة طفيفة أو تأثير على الصحة طفيف حالة الإسعافات الأولية	أضرار طفيفة أقل من ٥٠٠ ريال عماني	الضرر البيئي طفيف يتم التعامل معه من خلال موارد موقع العمل فقط	المجتمع المحلي على علم ولكن لا توجد تغطية إعلامية، لا يوجد أي تأثير قضائي

الملحق (د): درجات نتائج تقييم المخاطر

25 غير مقبول	20 غير مقبول	15 حرج	10 متوسط	5 متحمل
20 حرج	16 حرج	12 حرج	8 متوسط	4 متحمل
15 متوسط	12 متوسط	9 متوسط	6 متوسط	3 متحمل
10 متحمل	8 متحمل	6 متحمل	4 متحمل	2 مقبول
5 مقبول	4 مقبول	3 مقبول	2 مقبول	1 مقبول

التأثير

الإحتمالية

الملحق (هـ): معايير تصنيف درجة الخطر ووصف الحاجة إلى المعالجة

تصنيف نتيجة الخطر	وصف المعالجة
غير مقبول	المخاطر التي تتجاوز حدود تحمل المخاطر في الهيئة والمناطق وتعتبر غير مقبولة، وتشكل هذه المخاطر تهديدًا شديدًا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتتطلب إجراءات فورية وشاملة للتعامل معها بوضع وتنفيذ خطط استجابة للمخاطـــر المناسبة، قبل مواصلة الأعمال التي تنشأ منها هذه الفئة من المخاطر
حرج	المخاطر التي لها تأثير عالٍ وتتطلب اهتمامًا وتدخلاً فوريًا، يمكن أن تعطل هذه المخاطر أعمال المناطق أو أهدافها بشكل كبير إذا لم يتم التعامل معها بسرعة وبفاعلية
متوسط	المخاطر التي لها تأثير معتدل وقد تتطلب اهتمامًا وموارد إضافية للتخفيف منها، تُعتبر هذه المخاطر أكثر أهمية من المخاطر المقبولة والمتحملة ولكنها لا تزال قابلة للإدارة
متحمل	المخاطر التي لها تأثير محتمل ولكنها لا تزال ضمن حدود تحمل المخاطر في الهيئة أو المناطق، قد تتطلب هذه المخاطر المراقبة والمراجعة الدورية ولكن يمكن إدارتها بفاعلية
مقبول	المخاطر التي تعتبر مقبولة وتتناسب مع مستوى تحمل المخاطر في المناطق، يمكن إدارة هذه المخاطر من خلال التحكم الاعتيادي والمراقبة الدورية ولا تتطلب إجراء فوري أو موارد إضافية

الملحق (و): إستمارة خطة الحد من المخاطر

رمز الخطر	وصف الخطر	التقييم	المكلف بالإجراء	الجهات المساندة

العوامل المساعدة لحدوث الخطر	١		
	٢		
	٣		
	٤		
	٥		

ت	إجراءات خطة الحد من المخاطر		المكلف بالإجراء	تاريخ الإنتهاء	حالة الإجراء
١					
٢					
٣					
٤					
٥					

ملاحظات حول الوضع الحالي للخطر وإدارته

الهيئة العامة للمناطق
الاقتصادية الخاصة والمناطق الحرة

Public Authority for Special
Economic Zones and Free Zones

Sultanate of Oman

سلطنة عمان