



مدل کوزو برای مدیریت ریسک بنگاه: همراستایی ریسک با راهبرد و عملکرد

✍ محسن صلواتی
خدیجه اطمینانی
مونا محمدصالحی
نفیسه میرزایی بانی

مقدمه:

کوزو (کمیته حامی سازمانهای عضو کمیسیون تردوی) از طریق تدوین چارچوبها و رهنمودهای لازم درخصوص مدیریت ریسک بنگاه، کنترل‌های داخلی و پیشگیری از تقلب و کشف آن به توسعه رهبری اندیشه محور در سازمانها می‌پردازد تا کسب‌وکارها با کارایی، اثربخشی و رعایت موازین اخلاقی بیشتری انجام شود. این کمیته، چارچوبها و رهنمودهای خود را براساس پژوهشهای گسترده و بهینه‌کاوی روشها و تجزیه‌وتحلیلها منتشر و پشتیبانی می‌نماید. چارچوب مدیریت ریسک بنگاه در سال ۲۰۱۷ مشتمل بر ۵ جزء، ۲۰ اصل و نقاط تمرکز مربوط، از سوی کوزو انتشار یافت که اجرای اثربخش آن در سازمانها و بنگاههای اقتصادی، به اهداف ذیل جامه عمل خواهد پوشاند:

- افزایش طیف فرصتهای سازمان، مزیتها و نتایج مثبت برای سازمان و در عین حال کاهش غافلگیریهای منفی،
- شناسایی و مدیریت ریسکهای سرتاسر سازمان،
- کاهش تغییراختلال و نوسان در عملکرد، و
- بهبود استفاده از منابع و افزایش تابآوری.

در سال ۲۰۱۳، بازنگری چارچوب یکپارچه کنترل داخلی COSO ارائه گردید.

در سال ۲۰۱۴، کوزو اعلام کرد که قصد بازبینی چارچوب اولیه COSO ERM را دارد؛ چارچوبی به‌روزشده که متناسب با شرایط کنونی و به‌سرعت در حال تغییر باشد تا سازمانها را قادر به ارزش‌آفرینی نماید. در این چارچوب، توجه بیشتری بر استراتژی و نقش مدیریت ریسک بنگاه در تدوین آن شده که منجر به همراستایی عملکرد سازمان و مدیریت ریسک و برآورده‌کردن انتظارات راهبردی و نظارتی می‌شود.

در سال ۲۰۱۷، مدل مدیریت ریسک بنگاه COSO ERM 2017 در راستای ادغام ERM با استراتژی و عملکرد ارائه گردید. شایان ذکر است که موسسه PwC، در تمام ابتکارهایش از جمله تدوین چارچوب COSO ERM 2017، با کمیته حامی سازمانهای عضو کمیسیون تردوی (COSO) شریک دانشی بوده است.

تغییر انتظارات هیئت‌مدیره و اطلاعات مدیریت و نظارت هیئت‌مدیره:

در پیمایش سال ۲۰۱۸ موسسه PwC از هیئت‌مدیره شرکتها پرسید که به‌نظر شما مدیریت تا چه حد فعالیت‌های ذیل را انجام می‌دهد:

- ارائه معیارهای (metrics) موثر ریسک در سطح خلاصه و

گذری بر روند تکامل مدیریت ریسک در جهان:

سالهای ۱۹۵۰-۱۹۶۰، مدیریت ریسک سنتی مبتنی بر استفاده از بازار بیمه برای محافظت از افراد و شرکتها در برابر زیانهای مختلف مرتبط با حوادث بود. در این برهه زمانی و در سال ۱۹۴۷ سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) ایجاد گردید. در سال ۱۹۷۳، صدور بخشنامه‌های بیمه‌های غیرزندگی به‌عنوان یک نقطه عطف برای الزامهای پرداخت بدهی در نظر گرفته شد.

در سال ۱۹۷۴، کمیته بازل در واکنش به اغتشاشهای جدی در بازار ارز و بانکداری بین‌المللی ایجاد شد.

در سال ۱۹۸۰، شرکتها تاسیس بخشهای ریسک را آغاز کردند. شرکتها شروع به بررسی مدیریت مالی یا پرتفوی ریسک نموده و توافق بازل I ظهور کرد.

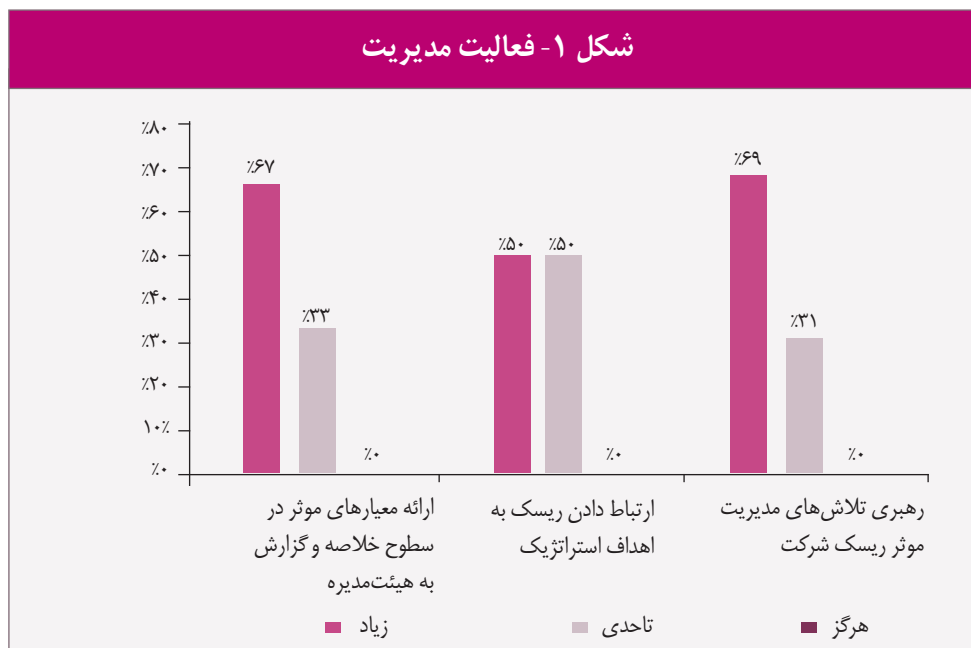
در سال ۱۹۹۲، کوزو چارچوب یکپارچه کنترل داخلی را منتشر کرد. در سال ۲۰۰۲، قانون Sarbanes Oxley نسخه ۲۰۰۲ مصوب شد.

در سال ۲۰۰۴، نخستین نسخه چارچوب COSO ERM و چارچوب جدید بازل II انتشار یافت.

در سال ۲۰۰۹، استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ مختص مدیریت ریسک معرفی شد.

در سال ۲۰۱۰، بازل III معرفی شد.

شکل ۱- فعالیت مدیریت



ادغام ERM با استراتژی و عملکرد همچنان نیاز به کار بیشتری دارد.

متخصصان ریسک و کسب‌وکار چه می‌گویند و چه انتظاراتی از مدیریت ریسک بنگاه (ERM) دارند؟

در پیمایش سال ۲۰۱۸ موسسه PwC، اهم انتظارات متخصصان ریسک و کسب‌وکار از مدیریت ریسک سازمانی (ERM) به شرح ذیل شناسایی گردیده است:

- من یک چارچوب ERM می‌خواهم که باعث بهبود عملکردهای تجاری فراتر از اجتناب از ریسک شود.

- به‌عنوان یک شرکت نوآور، من می‌خواهم از مدیریت ریسک برای ایجاد ارزش و نه تنها برای محافظت از ارزش استفاده کنم.

- من می‌خواهم نوسان عملکرد را کاهش دهم و سریعتر به فرصتها پاسخ دهم.

- من به بینشی نیاز دارم که به من در درک ریسکها و فرصتها و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک کمک کند.

- وقتی استراتژی خود را توسعه می‌دهم، می‌خواهم تصویر کاملی از ریسکهای بالقوه و تواناییهایی که برای ایجاد مزیت نیاز دارم داشته باشم.

گزارش به هیئت‌مدیره

- ارتباط دادن ریسک به اهداف استراتژیک

- رهبری تلاشهای موثر ERM

که نتایج در شکل ۱ آمده است:

لذا مشخص شد در حالی که بسیاری از مدیران در مورد ریسک با استفاده از معیارهای مذکور گزارش می‌دهند، تعداد کمتری معیارها را به اولویتهای استراتژیک کسب‌وکار مرتبط می‌کنند.

همچنین در همین پیمایش، موسسه PwC از هیئت‌مدیره شرکتها پرسید که در مجموعه شما، هیئت‌مدیره هر چند وقت یک بار به‌روزرسانی و گزارش از مدیریت در خصوص موارد ذیل دریافت می‌کند:

- ریسکهای کلیدی شرکت

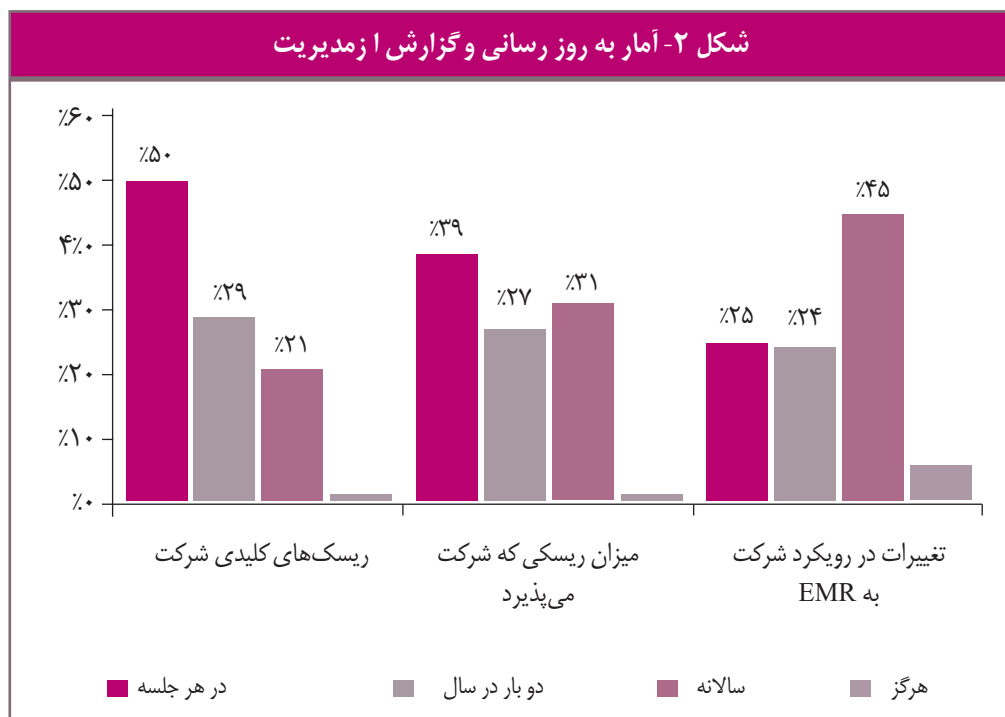
- میزان ریسکی که شرکت می‌پذیرد

- تغییرات در رویکرد شرکت به ERM

که نتایج در شکل ۲ آمده است:

لذا مشخص شد ۵۸٪ از هیئت‌مدیره شرکتها در هر جلسه به‌روزرسانی در مورد میزان ریسک شرکت دریافت نمی‌کنند. با عنایت به نتایج پیمایش، نهادینه سازی مدل مدیریت ریسک بنگاه COSO ERM 2017 در راستای

شکل ۲- آمار به روز رسانی و گزارش از مدیریت



از مدیریت در دستیابی به استراتژی و اهداف کسب‌وکار را برعهده دارد.

۱-۱-۱- پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری: مسئولیتهای مربوط به هیئت‌مدیره به کمیته‌های هیئت‌مدیره مانند کمیته ریسک واگذار می‌شود.

۱-۱-۲- مهارت، تجربه و دانش کسب‌وکار: هیئت‌مدیره، صنعت و استراتژی سازمان را می‌شناسد و به‌طور دوره‌ای، خود را از نظر دارا بودن مهارت‌ها، تخصص و ترکیب مناسب همراستا با تغییر بستر کسب‌وکار و ریسک‌های آن برای استراتژی و اهداف برای اعمال نظارت اثربخش مورد بررسی قرار می‌دهد.

۱-۱-۳- استقلال هیئت‌مدیره: هریک از اعضای هیئت‌مدیره نباید دارای منافع مالی بااهمیت در سازمان باشد، هم‌اکنون یا به‌تازگی مقام اجرایی در سازمان داشته باشند، به‌تازگی مشاوره مهمی به هیئت‌مدیره داده باشند، رابطه کاری بااهمیتی با سازمان (عرضه‌کننده، مشتری یا ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری شده) داشته باشند، رابطه قراردادی/پیمانکاری با سازمان داشته باشند، مبلغ مالی زیادی به یک سازمان دیگر اهدا کرده باشند، رابطه شخصی یا کاری با ذینفعان کلیدی سازمان داشته باشند، عضو هیئت‌مدیره سازمان دیگری باشند که با سازمان تضاد منافع احتمالی دارد و برای مدت مدیدی، جایگاه یکسانی در هیئت‌مدیره داشته باشند.

۱-۱-۴- مناسب بودن مدیریت ریسک بنگاه: هیئت‌مدیره گفت‌وگوهایی با مدیریت ارشد برای مناسب بودن طراحی مدیریت ریسک بنگاه جهت افزایش ارزش، برگزار می‌کند.

۱-۱-۵- سوبیه‌های سازمانی: هیئت‌مدیره سوگیریهایی سازمانی بالقوه و موجود را شناسایی نموده و مدیریت را برای غلبه بر آنها به‌چالش می‌کشد.

۱-۲- اصل استقرار ساختارهای عملیاتی: سازمان ساختارهای عملیاتی را در جهت تعقیب استراتژی و اهداف کسب‌وکار مستقر می‌نماید.

۱-۲-۱- ساختارهای عملیاتی و خطوط گزارشگری: سازمان ساختار عملیاتی را با توجه به عواملی چون استراتژی و اهداف، ماهیت، اندازه و توزیع جغرافیایی؛ ریسک مربوط به استراتژی و اهداف؛ تفویض اختیار، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری

مقایسه اجمالی مدیریت ریسک بنگاه (ERM) با مدیریت ریسک عملیاتی (ORM):

یکی از چالش‌های کلیدی که پیاده سازی مدیریت ریسک بنگاه با آن روبه‌رو است، اشتباه گرفتن آن با مدیریت ریسک عملیاتی (ORM) است. ORM زیرمجموعه‌ای از ERM است و در برخی از سازمانها ممکن است پیشینه بسیار زیادی داشته باشد، اما هدف از پیاده‌سازی ERM داشتن دید وسیع‌تری از ریسکها در یک سازمان است. موسسه PwC با توجه به ارتباط بیش از دو دهه‌ای خود با COSO، اهمیت آن را درک می‌کند. در این راستا، مشخصات برجسته هریک از دو رویکرد مذکور به شرح ذیل می‌باشد:

مدیریت ریسک بنگاه (ERM):

- دامنه آن بسیار گسترده تر است و شامل انواع ریسک مانند ریسک نکول، ریسک اعتباری، ریسک بازار، ریسک شهرت، ریسک استراتژیک، ریسک نقدینگی و همچنین شامل ریسک عملیاتی و قانونی می‌باشد.

- به‌طور کلی از نظر بیان اشتها، تحمل و حدود آستانه ریسک اندازه‌گیری می‌شود.

- از بالا به پایین (Tone at the Top) جریان می‌یابد.

- با زبان / ریسک‌هایی که سازمان را به‌شکلی شدید و نامطلوب تحت تاثیر قرار می‌دهند رویارو است.

مدیریت ریسک عملیاتی (ORM):

- زیر مجموعه ریسک بنگاه بوده و فقط شامل ریسک عملیاتی و قانونی می‌شود.

- به‌طور کلی از نظر زبان عملیاتی، درآمد از دست‌رفته، کنترل و خودارزیابی اندازه‌گیری می‌شود.

- در سطح خردتر، هریک از فرایندهای سازمانی تعبیه شده است. - با زیانها یا ریسک‌هایی روبه‌رو است که به‌طور عمومی تاثیر فقط پولی دارند.

معرفی اجزا، اصول و نقاط تمرکز مدل مدیریت ریسک بنگاه COSO ERM 2017:

۱- جزء نخست: راهبری و فرهنگ

۱-۱- اصل نظارت هیئت‌مدیره بر ریسک: هیئت‌مدیره، نظارت بر استراتژی و مسئولیتهای راهبری برای پشتیبانی

ارشد، فرهنگ مطلوب و کلی سازمان و همچنین در سطح افراد حاضر در آن را با در نظر گرفتن عوامل داخلی و عوامل خارجی که طیفی از ریسک‌گریزی تا ریسک‌پذیری را دربر می‌گیرد، تعریف می‌نمایند.

۱-۳-۲. اعمال قضاوت: شناسایی رفتارهای موجود در سازمان که در نهایت بر اعمال قضاوت مناسب توسط مدیریت تاثیرگذار است، به نحو موثری صورت می‌پذیرد.

۱-۳-۳. تاثیر فرهنگ: اثرگذاری فرهنگ ریسک‌پذیری/ریسک‌گریزی سازمان در حوزه تدوین استراتژی و هدف کسب‌وکار، سختگیری در فرایندهای شناسایی و ارزیابی ریسک، انتخاب واکنش به ریسک و تخصیص منابع محدود و مرور عملکرد در نظر گرفته می‌شود.

۱-۳-۴. همراستاسازی ارزشهای بنیادین، تصمیم‌گیری و رفتارها: فرهنگ آگاهی از ریسک وجود داشته و کارکنان می‌توانند آزادانه درباره ریسک‌هایی که باید برای دستیابی به استراتژیها و اهداف کسب‌وکار پذیرفته شود، بحث و گفتگو کنند.

۱-۳-۵. تغییر فرهنگ: آثار تغییرهای درون‌سازمانی (تحصیل یک واحد دیگر یا ترکیب و ادغام) و پیامدهای برون‌سازمانی که بر چگونگی نگرش سازمان به ریسک و نحوه تصمیم‌گیری آن تاثیر می‌گذارد، شناسایی می‌شود.

۱-۴- اصل نشان‌دادن تعهد به ارزشهای بنیادین:

سازمان، تعهد به ارزشهای بنیادین خود را نشان می‌دهد. ۱-۴-۱. بازتاب ارزشهای بنیادین در سراسر سازمان: ارزشهای بنیادین سازمان شناخته شده است. ارزشهای مذکور در اقدامها و تصمیمهای سراسر سازمان منعکس شده است. روش مناسب اطلاع‌رسانی (فضای کلی سازمان) ارزشهای مخابره‌شده از سطوح بالای سازمان و تعهد به آنها وجود دارد. همراستایی بین فرهنگ و فضای کلی سازمان مشاهده می‌شود.

۱-۴-۲. ایجاد فرهنگ آگاهی از ریسک: علاوه بر تعریف ویژگیهای لازم برای دستیابی به فرهنگ مطلوب توسط مدیریت سازمان (با نظارت هیئت‌مدیره)، سازمان فرهنگ آگاهی از ریسک را به وسیله راهکارها (مناسب) ایجاد می‌نماید.

در تمام سطوح؛ نوع خطوط گزارشگری؛ الزامهای مالی، مالیاتی، قانونی مستقر و خطوط گزارشگری را برای اجرای استراتژی و اهداف کسب‌وکار طراحی می‌نماید.

۱-۲-۲. ساختارهای مدیریت ریسک بنگاه: اطلاعات موردنیاز مدیریت ارشد درباره چگونگی وقوع ریسک مربوط به استراتژی در سراسر سازمان گردآوری می‌گردد.

۱-۲-۳. اختیارها و مسئولیتها: هیئت‌مدیره اختیار طراحی و اجرای روشهای پشتیبان دستیابی به استراتژیها و اهداف کسب‌وکار را به مدیریت ارشد تفویض می‌نماید. مدیریت ارشد نقشها، مسئولیتهای کلی سازمان و واحدهای عملیاتی را تعریف می‌نماید.

۱-۲-۴. مدیریت ریسک بنگاه متناسب با رشد سازمان: مدیریت ریسک بنگاه باید متناسب با تواناییهای سازمان و تکامل فناوری اطلاعات و ارتباطات بوده و آنچه سازمان در جستجوی آن است و شیوه مدیریت ریسک متناسب آن را در نظر بگیرد.

۱-۳- اصل تعریف فرهنگ مطلوب: هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد، رفتارهای پسندیده نشانگر فرهنگ مطلوب سازمان را تعریف می‌کند.

۱-۳-۱. فرهنگ و رفتار پسندیده: هیئت‌مدیره و مدیریت

یکی از چالشهای کلیدی که

پیاده سازی مدیریت ریسک بنگاه با

آن روبه‌رو است

اشتباه گرفتن آن با

مدیریت ریسک عملیاتی (ORM) است

پیامدهای بالقوه بستر کسب‌وکار بر نمایه ریسک را در نظر می‌گیرد.

۱-۱-۲- شناخت بستر کسب‌وکار: سازمان هنگام توسعه استراتژی برای پشتیبانی از مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بنیادین، بستر کسب‌وکار (گرایشها، روابط و سایر عوامل تاثیرگذار بر استراتژی و اهداف کسب‌وکار کنونی و آتی سازمان) را که ممکن است پویا، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی باشد، در نظر می‌گیرد.

۱-۲-۲- در نظر گرفتن ذینفعان بیرونی و محیط بیرونی: ذینفعان برون‌سازمانی به‌طور مستقیم در عملیات سازمان مداخله نمی‌کنند. اما آن‌ها: تحت تاثیر سازمان قرار می‌گیرند (مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا و...)، به‌طور مستقیم بر محیط کسب‌وکار سازمان تاثیر می‌گذارند (دولت، قانونگذاران و...)، بر شهرت، برند و اعتماد به سازمان تاثیر می‌گذارند (انجمنها، گروه‌های مرتبط و...). محیط بیرونی دربرگیرنده چندین عامل است که به‌اختصار PESTLE (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی و زیست‌محیطی) طبقه‌بندی می‌شود.

۱-۲-۳- در نظر گرفتن ذینفعان داخلی و محیط داخلی: محیط داخلی سازمان، هرچیزی داخل سازمان (سرمایه، کارکنان، فرایند و فناوری) است که بر توانایی دستیابی به استراتژی و اهداف کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد. ذینفعان داخلی، افرادی هستند که در داخل سازمان مشغول به کار بوده و به‌طور مستقیم بر سازمان تاثیر می‌گذارند (هیئت‌مدیره، مدیریت و سایر کارکنان).

۱-۲-۴- چگونگی تاثیر بستر کسب‌وکار بر نمایه ریسک: تاثیر بستر کسب‌وکار بر نمایه ریسک سازمان در سه مرحله: با نگاه به عملکرد گذشته (دریافت اطلاعات ارزشمند برای شکل‌دهی نمایه ریسک سازمان)، نگاه به عملکرد جاری (چگونگی تاثیرگذاری گرایشها و روابط فعلی و سایر عوامل بر نمایه ریسک) و نگاه به آینده (تفکر درباره تغییر احتمالی عوامل مذکور در آینده بر نحوه تکامل نمایه ریسک (اطلاعات مربوط به مقدار ریسک فعلی سازمان و چگونگی توزیع ریسک در سراسر سازمان به تفکیک انواع مختلف ریسک)، در نظر گرفته می‌شود.

۱-۴-۳- الزام به پاسخگویی: پاسخگویی در سازمان از راه‌ها (مناسب) امکانپذیر شده و مشهود می‌باشد.

۱-۴-۴- پاسخگوبودن: اهداف عملکردی از هیئت‌مدیره به مدیرعامل، مدیریت و سایر کارکنان جریان یافته و عملکرد در هریک از این سطوح مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۱-۴-۵- ارتباطات آزادانه و فارغ از سازوکارهای تنبیهی: به اشتراک‌گذاری اطلاعات (مربوط به راهبری ریسک) و انتقال آن به سطوح مربوط در سازمان انجام می‌شود.

۱-۴-۶- عکس‌العمل نسبت به انحراف از رفتارها و ارزشهای بنیادین: انحراف از استانداردهای رفتاری به‌طور مرتب و پیوسته مورد شناسایی قرار می‌گیرد.

۱-۵-۱- اصل جذب، توسعه و حفظ افراد توانمند: سازمان، متعهد به ایجاد منابع انسانی همراستا با استراتژی و اهداف کسب‌وکار می‌باشد.

۱-۵-۱- بنا نهادن و ارزیابی صلاحیت: مدیریت با نظارت هیئت‌مدیره، سرمایه انسانی موردنیاز برای اجرای استراتژی و اهداف کسب‌وکار را تعریف می‌نماید.

۱-۵-۲- جذب، توسعه و حفظ افراد: تعهد به حفظ صلاحیت، توسط فرایندهای مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش، مربیگری، ارزیابی عملکرد و نگهداری)، مورد پشتیبانی قرار گرفته و در کالبد آن قرار دارد.

۱-۵-۳- پاداش عملکرد: مدیریت و هیئت‌مدیره با در نظر گرفتن دستیابی به اهداف کسب‌وکار کوتاه‌مدت و بلندمدت، سازوکارهای انگیزشی و پاداشی متناسب برای تمام سطوح سازمان مستقر مینمایند. این سازوکار مستلزم ارزیابی و اولویت‌بندی مناسب ریسکها و تعیین دقیق پاسخ به ریسک می‌باشد.

۱-۵-۴- مشخص کردن فشار: اهدافی که مدیریت از طریق دستیابی به استراتژی و اهداف کسب‌وکار در پی تحقق آن‌ها است، بسته به ماهیت خود ممکن است ایجاد فشار مازاد ایجاد کند.

۱-۵-۵- جانشین‌پروری: هیئت‌مدیره و مدیریت برنامه‌هایی برای تخصیص مسئولیتهای مهم مربوط به مدیریت ریسک بنگاه ایجاد می‌نمایند.

۲- جزء دوم: تدوین استراتژی و هدف

۱-۲-۱- اصل تجزیه و تحلیل بستر کسب‌وکار: سازمان،

تخصیص منابع برای واحدهای عملیاتی، اشتباهی ریسک سازمان و برنامه‌های هر یک از واحدهای عملیاتی را برای ارزش زایی در نظر می‌گیرد. اشتباهی ریسک در تصمیم‌های عملیاتی سازمان مدنظر قرار می‌گیرد. مدیریت، همراه با نظارت هیئت‌مدیره به‌طور مستمر اشتباهی ریسک را در تمام سطوح مورد پایش قرار داده و در صورت لزوم تغییرهایی را انجام می‌دهد.

۲-۳-۳- اصل ارزیابی استراتژیهای جایگزین: سازمان، استراتژیهای جایگزین و تاثیر بالقوه بر نمایه ریسک را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۲-۳-۱- اهمیت هم‌راستاسازی استراتژی: سازمان گزینه‌های جایگزین استراتژی را به‌عنوان بخشی از تدوین استراتژی ارزیابی کرده و ریسک و فرصتهای مربوط به هر گزینه را شناسایی می‌نماید. استراتژی منتخب باید پشتیبان مأموریت و چشم‌انداز و همراستا با ارزشهای بنیادین و اشتباهی ریسک سازمان باشد.

۲-۳-۲- آگاهی از پیامدهای ناشی از استراتژی منتخب: از آنجایی که استراتژیهای جایگزین نمایه‌های ریسک متفاوتی دارند، مدیریت و هیئت‌مدیره هنگام تصمیم‌گیری درباره انتخاب بهترین استراتژی، با توجه به اشتباهی ریسک از این نمایه‌های ریسک استفاده می‌کنند. هنگام ارزیابی استراتژی جایگزین، فرضهای پشتیبان بستر کسب‌وکار، منابع و قابلیت‌ها ملاحظه می‌شود. ارزیابی استراتژیهای جایگزین با استفاده از رویکرد معتبر (تجزیه‌وتحلیل SWOT، مدل‌سازی، ارزشگذاری، پیش‌بینی درآمد، تجزیه‌وتحلیل رقبا و تجزیه‌وتحلیل سناریو) انجام می‌شود.

۲-۳-۳- هم‌راستاسازی استراتژی با اشتباهی ریسک: اگر ریسک مربوط به یک استراتژی خاص، با اشتباهی ریسک یا ظرفیت ریسک سازمان سازگار نباشد، یک استراتژی جایگزین انتخاب میشود یا اشتباهی ریسک مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرد.

۲-۳-۴- تغییر در استراتژی: در صورتی که سازمان هنگام ارزیابیهای دوره‌ای تعیین نماید که استراتژیهای فعلی در ایجاد، حفظ و تحقق ارزش شکست خورده یا تغییر در بستر کسب‌وکار باعث شده که سازمان به حد مجاز ریسک قابل‌پذیرش نزدیک

۲-۲- اصل تعریف اشتباهی ریسک: سازمان، اشتباهی ریسک را در بستر ایجاد، حفظ و تحقق ارزش تعریف می‌نماید. **۲-۲-۱- به‌کارگیری اشتباهی ریسک:** سازمان، استراتژی و اشتباهی ریسک را به‌طور موازی توسعه داده و آنها را طی تدوین استراتژی پالایش می‌کند. اشتباهی ریسک یا به‌صورت کیفی یا به‌صورت کمی (متمکز بر تعادل بین رشد، بازده و ریسک) تشریح می‌گردد. اشتباهی ریسک انعکاس‌دهنده فرهنگ سازمان است. اشتباهی ریسک (چه به‌صورت کمی و چه کیفی) همراستا با تجزیه‌وتحلیل مورد استفاده در ارزیابی ریسک است. در نمایش نمایه ریسک سازمان ظرفیت ریسک (حداکثر مقدار ریسکی که سازمان در راستای تعقیب استراتژی و اهداف کسب‌وکار، قادر به پذیرش آن است) نشان داده می‌شود.

۲-۲-۲- تعیین اشتباهی ریسک: اشتباهی ریسک به‌عنوان یک رویکرد پویا برای شکل‌دهی به نمایه ریسک سازمان و نه در قالب محدودیت اضافی بر عملکرد نگریسته می‌شود. سازمان برای بیان اشتباهی ریسک از واژگانی نظیر هدف، طیف، سقف/کف و عبارتهای کمی تخصصی استفاده می‌نماید. سازمان برای چارچوب‌بندی اشتباهی ریسک از متغیرهای استراتژیک، مالی و عملیاتی استفاده می‌کند. هنگام تعیین اشتباهی ریسک اطلاعات مربوط به نمایه ریسک، ظرفیت ریسک، قابلیت‌ها و حدبلوغ مدیریت ریسک جامع توسط مدیریت ارائه می‌گردد.

۲-۲-۳- ارائه تفصیلی اشتباهی ریسک: سازمان اشتباهی ریسک خود را به‌صورت یک طیف برای اهداف اصلی کسب‌وکار (این‌که میل سازمان برای پذیرش ریسک در حوزه هر فعالیتی تا چه حد می‌باشد) نشان می‌دهد. صورت اشتباهی ریسک سازمان در بسترهای: استراتژی و اهداف کسب‌وکار همراستا با مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای بنیادین؛ سرفصلهای اهداف کسب‌وکار، و اهداف عملکرد سازمان به تفصیل ارائه می‌شود. اشتباهی ریسک توسط مدیریت مخابره و توسط هیئت‌مدیره مورد تایید قرار گرفته و در سرتاسر سازمان منتشر می‌شود.

۲-۲-۴- استفاده از اشتباهی ریسک: اشتباهی ریسک، راهنمای سازمان در نحوه تخصیص منابع، چه در سطح کل سازمان و چه در هر یک از واحدهای عملیاتی می‌باشد. مدیریت، در

سازمان و کارایی بیشتر مصرف منابع) با استراتژی همراستا می‌شود. همچنین اهداف کسب‌وکار باید همراستا با اشتهای ریسک سازمان باشد. اگر سازمان دریابد که قادر به تدوین هدفی نیست که در عین رعایت محدوده اشتهای ریسک یا قابلیت‌ها، از دستیابی به استراتژی نیز پشتیبانی نماید، لازم است استراتژی یا نمایه ریسک را بازنگری نماید.

۲-۴-۳- آگاهی از پیامدهای ناشی از اهداف کسب‌وکار انتخاب شده: سازمان هنگام تصمیم‌گیری درباره گزینه‌های اهداف کسب‌وکار که با استراتژی کلی سازگار هستند، باید هر گزینه را ارزیابی کرده و باتوجه به پیامدهای بالقوه هر یک بر نمایه ریسک، منابع و امکانات سازمان، اقدام مناسب را تعیین نماید. در فرایند تدوین استراتژی، سازمان باید انتظار معقولی نسبت به تحقق اهداف کسب‌وکار در محدوده اشتهای ریسک یا منابع در دسترس سازمان داشته باشد.

۲-۴-۴- دسته‌بندی اهداف کسب‌وکار: سازمان اهداف کسب‌وکار مشابه را در قالب دسته‌های مشابه (براساس جنبه‌های به‌خصوصی از استراتژی مانند سهم از بازار، تمرکز مشتریان یا مسئولیت‌پذیری شرکتی یا براساس گروه‌های کسب‌وکار متنوع سازمان نظیر عملیات، منابع انسانی یا سایر نواحی کارکردی)، گروه‌بندی می‌کند. صرف‌نظر از نحوه دسته‌بندی اهداف، آن‌ها باید با رویه‌های کسب‌وکار، محصولات، جغرافیا یا سایر ابعاد سازمان در یک راستا قرار داشته باشد. در صورت وجود الزام‌های بیرونی در خصوص روش طبقه‌بندی اهداف کسب‌وکار برای اهداف گزارشگری، سازمان از آن‌ها پیروی می‌نماید.

۲-۴-۵- تدوین شاخصها و اهداف عملکرد: سازمان اهدافی (معیارهایی) را برای نظارت بر عملکرد و پشتیبانی از دستیابی به اهداف کسب‌وکار تدوین می‌نماید. سازمان از این طریق، قادر به تاثیرگذاری بر نمایه ریسک خود خواهد بود. طبیعی است که یک هدف جاه‌طلبانه، منجر به ریسک بیشتری برای آن هدف کسب‌وکار خواهد شد.

۲-۴-۶- آگاهی از نوسان: مدیریت برای فراهم‌نمودن امکان ارزش‌افزایی، از میزان نوسان تغییر در عملکرد (مقدار قابل‌پذیرش نتایج مربوط به دستیابی اهداف کسب‌وکار در حیطه اشتهای ریسک) اطلاع حاصل می‌کند. نوسان، در

سازمان هنگام تدوین

اهداف کسب‌وکار

همراستا و پشتیبان استراتژی

ریسک را در سطوح مختلف

در نظر می‌گیرد

شود یا نیازمند منابع و قابلیت‌هایی است که در دسترس سازمان نیست، تغییر در استراتژی ضروری است.

۲-۳-۵- کاهش سوگیری: سازمان هنگام ارزیابی استراتژیهای جایگزین، هرگونه سوگیری احتمالی را شناسایی نموده و در صورت وجود چنین سوگیری، اقدامهایی را برای کاهش آن انجام می‌دهد.

۲-۴-۴- اصل صورت‌بندی اهداف کسب‌وکار: سازمان هنگام تدوین اهداف کسب‌وکار همراستا و پشتیبان استراتژی، ریسک را در سطوح مختلف در نظر می‌گیرد.

۲-۴-۱- استقرار اهداف کسب‌وکار: سازمان اهداف کسب‌وکار (برای مثال عملکرد مالی، خواسته‌های مشتریان، مزیت عملیاتی، تعهد به رعایت قوانین و مقررات، افزایش کارایی، رهبری نوآورانه و...) را در سرتاسر سازمان (بخشها، واحدهای عملیاتی و واحدهای کارکردی) به‌گونه‌ای تعیین می‌نماید که اختصاصی، قابل‌اندازه‌گیری، ملموس، قابل‌دستیابی و مربوط (SMART) باشد.

۲-۴-۲- همراستا سازی اهداف کسب‌وکار: هریک از اهداف، صرف‌نظر از نحوه ساختار بندی و محل کاربرد آن (جهت جلوگیری از تحمیل ریسک غیرضروری به نمایه ریسک

را از طریق دسته‌بندی آن‌ها ساختارمند نموده تا تعریف استاندارد ریسک‌های مختلف به‌دست آید و امکان گروه‌بندی ریسک‌های مشابه از قبیل ریسک‌های مالی، ریسک‌های مربوط به مشتری یا ریسک‌های مربوط به رعایت قوانین و مقررات (قانونی)، نکول، ریسک اعتباری، ریسک بازار، ریسک شهرت، ریسک استراتژیک، ریسک نقدینگی و همچنین شامل ریسک عملیاتی فراهم شود.

۳-۱-۳- رویکردهای سودمند شناسایی ریسک: سازمان شناسایی ریسک را در فعالیتهای روزمره از قبیل بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی کسب‌وکار، بررسی عملکرد، جلساتی که برای تصویب فرایندهای مربوط به محصولات و طرحهای جدید و یا پاسخ به شکایات مشتریان و سوانح یا زیانهای مالی برگزار می‌شود، انجام می‌دهد. سازمان از رویکردهای سودمند گردآوری داده‌های اطلاعاتی از رویدادهای گذشته، مصاحبه، تجزیه و تحلیل فرایند، معیارهای کلیدی (شاخصهای کمی و کیفی که به شناسایی تغییر در ریسک‌های موجود کمک می‌نمایند)، کارگروه‌های متشکل از افراد با تجربه‌های مختلف و در سطوح مختلف و رایانش شناختی برای شناسایی انواع مختلف ریسک استفاده می‌کند. هنگام شناسایی ریسکها، سازمان تعریف دقیق ریسک را بیشتر از سایر ملاحظات (علت ریسک، اثر بالقوه ریسک یا تاثیر واکنش ضعیف نسبت به ریسک) در دستور کار قرار می‌دهد.

۳-۱-۴- چارچوب‌بندی ریسک: چگونگی چارچوب‌بندی (تمرکز آن بر جنبه منفی (زیان بالقوه) یا جنبه مثبت (سود بالقوه)) بر واکنش تاثیرگذار است.

۳-۲- اصل ارزیابی ریسک: سازمان، شدت ریسک را ارزیابی می‌نماید.

۳-۲-۱- ارزیابی ریسک: ریسک‌های شناسایی شده و موجود در فهرست ریسک سازمان برای اطلاع از شدت تاثیر هر یک در دستیابی به استراتژی و اهداف کسب‌وکار سازمان ارزیابی می‌شوند. مدیریت با در نظر گرفتن شدت ریسک، نسبت به به‌کارگیری منابع و ظرفیتهای برای هدایت ریسک در محدوده اشتباهی ریسک تصمیم‌گیری می‌نماید.

۳-۲-۲- ارزیابی شدت ریسک در سطوح مختلف سازمان: شدت ریسک در سطوح مختلف (در بخشها، واحدهای

قالب واحدهای قابل اندازه‌گیری (به‌ترجیح از واحدهای مورد استفاده برای هدف معیار عملکرد) بیان می‌شود، برای تمام اهداف کسب‌وکار مدنظر قرار می‌گیرد و در سرتاسر سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمان در تدوین نوسان، اهمیت نسبی هر هدف کسب‌وکار و استراتژی را در نظر می‌گیرد.

۲-۴-۷- شاخص عملکرد و نوسان تعیین شده: سازمان نوسان (انحراف مثبت و منفی از معیارهای عملکرد) را با توجه به قدمت و تجربه بالا (مدیریت انحراف به کمترین سطح) و اشتباهی ریسک (اشتهای ریسک پایین‌تر=انحراف عملکرد کمتر) تعیین می‌کند. انحراف مثبت از معیار عملکرد دربردارنده منفعت و انحراف منفی، یک ریسک است. برای برخورد اثربخش با ریسک مربوط، مدیریت از رابطه بین بهای تمام‌شده و نوسان (نوسان کمتر=نیاز به منابع بیشتر برای حفظ سطح عملکرد) مطلع است.

۳- جزء سوم : عملکرد

۳-۱- اصل شناسایی ریسک: سازمان، ریسک‌های تاثیرگذار بر عملکرد استراتژی و اهداف کسب‌وکار را شناسایی می‌نماید. ۳-۱-۱- شناسایی ریسک: فعالیت شناسایی ریسکها (ی جدید، نوظهور (۱) و در حال تغییر و ریسک‌های مختل‌کننده عملیات و تاثیرگذار بر انتظار معقول دستیابی به استراتژی و اهداف کسب‌وکار (۲)) با تهیه فهرست ریسک آغاز و سپس مربوط بودن آن‌ها بررسی می‌شود. (۱) برخاسته از یک تغییر در اهداف کسب‌وکار؛ برخاسته از یک تغییر در بستر کسب‌وکار؛ وابسته به یک تغییر در بستر کسب‌وکار که پیش‌تر ارتباطی به سازمان نداشت، ناشی از موارد ناشناخته، پیش‌تر مورد شناسایی قرار گرفته باشد اما به دلیل تغییری در بستر کسب‌وکار، اشتباهی ریسک یا فرضهای پشتیبان، دچار تغییر شده است. (۲) فناوری نوظهور، گسترش داده‌های اطلاعاتی حجیم و تحلیل داده‌ها، تهی شدن منابع طبیعی، پدیدار شدن واحدهای اقتصادی مجازی، سیار بودن نیروی کار، کمبود نیروی کار، تغییر در سبک زندگی، مراقبتهای پزشکی و ویژگیهای جمعیت‌شناسی و محیط سیاسی. شناسایی فرصتها در کالبد شناسایی ریسک قرار دارد.

۳-۱-۲- استفاده از فهرست ریسک: فهرست ریسک، گزارش ریسک‌های پیش روی سازمان است. سازمان، فهرست ریسک

استراتژی و اهداف کسب‌وکار با اطلاع از این‌که مدیریت، اقدام‌های مستقیم/متمرکزی برای تغییر شدت آن انجام داده یا خواهد داد، تمایل به پذیرش آن دارد)، باقیمانده واقعی (مقدار ریسکی که پس از انجام اقدام‌های مدیریت برای تغییر شدت ریسک، باقی می‌ماند) را در نظر می‌گیرد. اگر ریسک باقیمانده واقعی از ریسک هدف بیشتر باشد، اقدام‌های مازادی برای تغییر بیشتر شدت آن باید در دستور کار قرار گیرد.

۳-۲-۶- به‌تصویر کشیدن نتایج ارزیابی دماسنج ریسک و نمایه ریسک: ارزیابی ریسک یک هدف کسب‌وکار خاص برای سطح مشخص عملکرد، در ترکیب‌های متنوع تاثیر و احتمال (میزان شدت)، با در نظر گرفتن اشتهای ریسک و با استفاده از رنگ‌بندی در دماسنج ریسک نشان داده می‌شود. مدیریت از فهرست ریسک به‌عنوان مبنای ایجاد نمایه ریسک استفاده می‌کند که در آن داده نشان داده شده در منحنی ریسک، ترکیب و شدت ریسک‌های مربوط به اهداف کسب‌وکار را (که به‌طور تفکیک شده با استفاده از دماسنج ریسک نشان داده می‌شود) ارائه می‌نماید.

۳-۲-۷- شناسایی محرک‌های تجدید ارزیابی: سازمان

کارکردی و واحدهای عملیاتی) به‌شیوه بالا به پایین و با توجه به‌میزان تاثیرگذاری ریسک بر اهداف کسب‌وکار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۳-۲-۳- انتخاب شاخص سنجش شدت: مدیریت، شدت ریسک‌های مختلف را برای انتخاب واکنش مناسب نسبت به ریسک، تخصیص منابع و پشتیبانی از تصمیم‌گیری و عملکرد تعیین می‌نماید. شاخص‌ها عبارتند از: اثر (نتیجه یا تاثیر یک ریسک)، احتمال (امکان وقوع یک ریسک مربوط به رخداد یا شرایط بالقوه و تاثیر آن بر هدف کسب‌وکاری خاصی در بازه زمانی خاص که یا به‌صورت کیفی (وجود امکان) یا به‌صورت کمی (درصد امکان) و یا به‌صورت تعداد رخداد بیان می‌شود). مدیریت، ترکیب‌های بالقوه اثر و احتمال را در نظر می‌گیرد. بازه زمانی مورد استفاده برای ارزیابی ریسک باید با بازه مورد استفاده برای استراتژی و اهداف کسب‌وکار یکسان باشد.

۳-۲-۴- رویکردهای ارزیابی کمی، کیفی یا ترکیبی از هر دو: مدیریت بسته به پیچیدگی و بلوغ فرایند مدیریت ریسک و با اتکاء به‌درجه‌ای از قضاوت حرفه‌ای و تخصص و بیان واضح فرضها و شدت ریسک پیش‌بینی‌شده، رویکرد ارزیابی را انتخاب می‌کند. رویکردهای ارزیابی کیفی (مصاحبه، کارگاه، پیمایش و بهینه‌کاوی) برای زمانی که گردآوری داده‌های کمی امکان‌پذیر یا به‌صرفه نیست. رویکردهای ارزیابی کمی (مدل‌سازی احتمالاتی مانند ارزش در معرض ریسک، جریان نقدی در معرض ریسک، توزیع زیان عملیاتی؛ مدل‌سازی غیراحتمالاتی مانند تجزیه‌وتحلیل حساسیت، تجزیه‌وتحلیل سناریو، درخت تصمیم‌گیری؛ شبیه‌سازی مونت کارلو) در فعالیتهای پیچیده و حرفه‌ای (به‌عنوان مکمل روشهای کیفی) برای افزایش توانایی شناسایی همبستگی‌ها یا انجام تجزیه‌وتحلیل‌های هزینه-منفعت مورد استفاده قرار می‌گیرد. بخشی از هدف فرایند ارزیابی ریسک، اطلاع از همبستگی متقابل بین ریسک‌ها است.

۳-۲-۵- ریسک باقیمانده، هدف و ذاتی: مدیریت به‌عنوان بخشی از فرایند ارزیابی ریسک، ریسک‌های ذاتی (مقدار ریسکی که سازمان در شرایط فقدان هرگونه اقدام مستقیم/متمرکز توسط مدیریت برای تغییر شدت ریسک با آن مواجه است)، باقیمانده هدف (مقدار ریسکی که سازمان در تعقیب

مدیریت بسته به پیچیدگی و

بلوغ فرایند مدیریت ریسک و

با اتکاء به‌درجه‌ای از قضاوت حرفه‌ای و

تخصص و بیان واضح فرضها و

شدت ریسک پیش‌بینی‌شده

رویکرد ارزیابی را انتخاب می‌کند

محرکهای (معیارهای اختلاردهنده زود هنگام تغییر در فرضهای زیربنایی) ارزیابی شدت ریسک را شناسایی می‌کند. محرکها به طور معمول تغییر در بستر کسب‌وکار و تغییر در اشتباهی ریسک هستند.

۳-۲-۸- سوگیری در ارزیابی: مدیریت تاثیر سوگیری در اجرای روشهای ارزیابی ریسک را شناسایی و کاهش می‌دهد. سوگیری ناشی از اطمینان، چگونگی چارچوب بندی ریسک از نمونه‌های مهم سوگیری هستند.

۳-۳- اصل اولویت بندی ریسکها: سازمان، ریسکها را به عنوان مبنایی برای انتخاب واکنش به ریسک اولویت بندی می‌کند.

۳-۳-۱- تعیین معیار: سازمان، ریسکها را اولویت بندی می‌کند تا اطلاعات حاصل از آن را در تصمیم گیری درباره واکنش نسبت به ریسک و تخصیص بهینه منابع استفاده نماید. اولویت بندی با استفاده از معیارهای توافق شده انجام می‌شود که نمونه‌های آن عبارتند از: قابلیت انطباق، پیچیدگی، سرعت، دوام و بازیابی.

۳-۳-۲- اولویت بندی ریسک: اثربخش ترین واکنش به ریسک، واکنشی است که با توجه به هر دو شاخص شدت (اثر و احتمال) و اولویت بندی (سرعت و پیچیدگی و ...) انجام شده باشد.

۳-۳-۳- استفاده از اشتباهی ریسک برای اولویت بندی ریسک: مدیریت باید هنگام اولویت بندی ریسکها، اشتباهی ریسک را در نظر داشته باشد. ریسکهایی که باعث می‌شوند سازمان به نواحی مرزی اشتباهی ریسک هدف کسب‌وکار خاصی نزدیک شود، دارای اولویت بالاتری هستند.

۳-۳-۴- اولویت بندی در تمام سطوح: اولویت بندی ریسک در تمام سطوح سازمان که ریسک به آن تعلق داشته و پاسخگوی مدیریت آن ریسک می‌باشند (مالکان ریسک) انجام می‌شود. ۳-۳-۵- سوگیری در اولویت بندی: مدیریت اولویت بندی ریسکها و مدیریت اهداف کسب‌وکار رقیب در تخصیص منابع را بدون سوگیری انجام دهد.

۳-۴-۴- اصل واکنش به ریسک: سازمان، واکنش به ریسک را شناسایی و انتخاب می‌نماید.

۳-۴-۱- انتخاب واکنش نسبت به ریسک: مدیریت واکنش

نسبت به ریسک را برای تمام ریسکهای شناسایی شده، انتخاب و اجرا می‌نماید. مدیریت شدت و اولویت ریسک را با توجه به بستر کسب‌وکار و اهداف کسب‌وکار مربوطه در نظر می‌گیرد.

واکنشها:

- پذیرش: زمانی که ریسک مربوط به استراتژی و اهداف عملکردی در محدوده اشتباهی ریسک قرار دارد، هیچ اقدامی برای تغییر شدت ریسک انجام نمی‌شود. ریسکی که خارج از اشتباهی ریسک سازمان بوده و مدیریت به دنبال پذیرش آن است، نیاز به مصوبه هیئت مدیره یا ناظران دارد.

- اجتناب: زمانی که سازمان قادر به شناسایی واکنشی نیست که شدت ریسک را به سطح قابل قبولی برساند، اقدام برای حذف ریسک انجام می‌شود. (توقف یک عملیات، توقف گسترش بازار در منطقه جغرافیایی جدید یا فروش یک بخش) - کاهش: هر یک از تصمیمهای کسب‌وکار بی‌شمار روزانه که شدت ریسک را در راستای "نمایه ریسک باقیمانده هدف" و اشتباهی ریسک کاهش می‌دهد.

- تسهیم: اقدام برای کاهش شدت ریسک از طریق انتقال یا تسهیم بخشی از ریسک که همانند واکنش کاهش ریسک، منجر به کاهش ریسک باقیمانده همراستا با اشتباهی ریسک می‌شود. (برون سپاری بخشی از خدمات به ارائه دهنده متخصص این خدمات، استفاده از خدمات بیمه و مصون سازی مبادلات).

- تعقیب کردن: زمانی که مدیریت از ماهیت و گستره هر تغییری که برای دستیابی به عملکرد مطلوب لازم بوده و در عین حال از خطوط مرزی نوسان قابل پذیرش تجاوز ننماید، آگاهی دارد، اقدام برای افزایش ریسک جهت بهبود عملکرد، در دستور کار قرار می‌گیرد (اتخاذ استراتژیهای رشد تهاجمی تر، گسترش عملیات یا توسعه محصولات و خدمات جدید).

- بازیابی، تنظیم مجدد و گسترش اشتباهی ریسک: در صورتی که اثر پایبندی به اشتباهی ریسک فعلی، بیش از عدول احتمالی از محدوده آن باشد (پذیرش ریسک تصویب شتابزده محصول جدید به خاطر فرصت و مزیت رقابتی ناشی از معرفی سریع تر محصول به بازار).

- مرور اهداف کسب‌وکار: زمانی که سایر واکنشها اقدام

قابل پذیرش نباشد، اما در واحد دیگر این گونه نبوده و پذیرفته شود.

۳-۵-۲- توسعه دیدگاه پرتفوی: شیوه‌های توسعه دیدگاه پرتفوی عبارتند از: تمرکز بر گروه‌های عمده ریسک واحدهای عملیاتی، تمرکز بر ریسک‌های کلی سازمان (با استفاده از سنجه‌هایی مانند سرمایه تعدیل شده به ریسک یا سرمایه در معرض ریسک)، اگر ارزیابی ریسک مربوط به اهداف کسب‌وکار باشد (سود، رشد و سایر شاخصهای عملکردی مانند سرمایه در دسترس یا تخصیص داده شده) و استفاده از شکلهای گرافیکی در چهار سطح یکپارچه‌سازی حداقلی (دیدگاه ریسک)، محدود (دیدگاه گروه ریسک)، بخشی (دیدگاه نمایه ریسک) و کامل (دیدگاه پرتفوی).

۳-۵-۳- تجزیه و تحلیل دیدگاه پرتفوی: برای ارزیابی دیدگاه پرتفوی ریسک، سازمان از روشهای کمی (مانند مدلسازی رگرسیون و سایر ابزار تجزیه و تحلیل آماری برای آگاهی از حساسیت پرتفوی نسبت به تغییرها و دگرگونیهای آنی) و کیفی (تجزیه و تحلیل سناریو، بهینه کاوی و آزمون بحران)، استفاده خواهد کرد.

۴- جزء چهارم: مرور و بازبینی

۴-۱- اصل ارزیابی تغییرهای اساسی: سازمان، تغییرهایی را که به طور بااهمیتی بر استراتژی و اهداف کسب‌وکار تاثیر می‌گذارند، شناسایی و ارزیابی می‌کند.

۴-۱-۱- یکپارچه‌سازی مرور در روشهای کسب‌وکار: سازمان حین تدوین و اجرای استراتژی و اهداف کسب‌وکار و عملکرد، تغییرهای بزرگ و بااهمیتی را که ممکن است رخ دهد و تاثیر قابل توجهی داشته باشد را پیش‌بینی نموده و از آن آگاه است. ۴-۱-۲- محیط داخلی: چند مثال از تغییرهای مهم در محیط داخلی عبارتند از: رشد سریع، نوآوری، تغییرهای مهم در رهبری و کارکنان.

۴-۱-۳- محیط خارجی: مثال تغییرهای مهم در محیط خارجی عبارت است از تغییر محیط اقتصادی و قانونی.

۴-۲- اصل مرور ریسک و عملکرد: سازمان، عملکرد خود را بررسی نموده و ریسک را در نظر می‌گیرد.

۴-۲-۱- یکپارچه سازی مرور در روشهای کسب‌وکار: اگر سازمان به این مسئله پی برد که عملکرد در محدوده

مطلوبی برای سازمان به‌شمار نیاید، سازمان تصمیم به مرور و به‌احتمال بازبینی اهداف کسب‌وکار با توجه به شدت و نوسان ریسک شناسایی می‌گیرد.

- مرور استراتژی: زمانی که سایر واکنشها اقدام مطلوبی برای سازمان به‌شمار نیاید، سازمان همانند واکنش مرور اهداف کسب‌وکار تصمیم می‌گیرد تا استراتژی موردنظر را با توجه به ریسکهای شناسایی شده و اشتباهی ریسک سازمان مورد بررسی مجدد و به‌احتمال بازبینی قرار می‌دهد.

۳-۴-۲- انتخاب و اجرای واکنش نسبت به ریسک: مدیریت، انتخاب واکنش به ریسک و اجرای آن را با در نظر گرفتن بستر کسب‌وکار، هزینه و منفعت، تعهدها و انتظارها، اولویت‌بندی ریسک، اشتباهی ریسک و شدت ریسک انجام می‌دهد. اغلب یکی از چندین واکنش موردنظر، ریسک را در محدوده نوسان مجاز قرار می‌دهد و گاهی، ترکیبی از چندین واکنش، بهترین نتیجه را در بردارد.

۳-۴-۳- در نظر گرفتن هزینه‌ها و منافع واکنش نسبت به ریسک: مدیریت هزینه‌ها و منافع بالقوه حاصل از واکنشهای متفاوت به ریسک را در نظر می‌گیرد. اندازه‌گیری هزینه و منفعت برای انتخاب و اجرای واکنش به ریسک، با اعمال سطوح متفاوتی از دقت انجام می‌شود.

۳-۴-۵- سایر ملاحظات: انتخاب یک واکنش به ریسک ممکن است منجر به شکل‌گیری ریسکهای جدیدی شود که پیش از این شناسایی نشده بود یا نتایج غیرمنتظرهای را در بر دارد.

۳-۵- اصل توسعه دیدگاه پرتفوی: سازمان، دیدگاه پرتفوی به ریسک را توسعه و ارزیابی می‌نماید.

۳-۵-۱- درک دیدگاه پرتفوی: هر مدیری، ارزیابی ترکیبی از ریسکها انجام می‌دهد که بیانگر نمایه ریسک باقیمانده واحد موردنظر با توجه به اهداف کسب‌وکار و نوسان آن می‌باشد. سازمان با بهره‌گیری از دیدگاه پرتفوی، ریسکهای شدید در سطح سازمان (مانند ریسکهای دادوستدی و ریسکهای مربوط به پردازش) را شناسایی می‌کند. در مجموع، ممکن است ریسکی خاص از اشتباهی ریسک کلی سازمان فراتر رفته باشد که در چنین شرایطی، واکنشهای متفاوت یا اضافه‌ای نیاز خواهد بود. برعکس، ممکن است یک ریسک در یک واحد

انحراف قابل قبول نیست یا عملکرد هدف منتج به نمایه ریسک متفاوتی نسبت به پیش‌بینی می‌شود، آنگاه چگونگی اولویت‌بندی ریسکها، واکنش به ریسکها و اشتهای ریسک را بازبینی می‌نماید. وسعت هر اقدام اصلاحی باید با میزان انحراف در عملکرد، اهمیت هدف کسب‌وکار و هزینه‌ها و منافع ناشی از تغییر در واکنش به ریسک، مطابقت داشته باشد.

۲-۲-۴- در نظر گرفتن امکانات سازمان: بخشی از بررسی عملکرد، در نظر گرفتن امکانات سازمان و تاثیر آن‌ها بر عملکرد است. اطلاع از امکانات سازمان در زمینه منابع، تصمیم‌گیری در رابطه با اقدامهای اصلاحی را آگاهانه می‌سازد.

۳-۴- اصل پیگیری بهبود در مدیریت ریسک بنگاه: سازمان، بهبود در مدیریت ریسک بنگاه را در دستور کار قرار می‌دهد.

۱-۳-۴- پیگیری بهبود: ارزیابیهای جداگانه جهت پیگیری بهبود در مدیریت ریسک بنگاه توسط مدیریت تحت نظارت هیئت‌مدیره در سرتاسر سازمان (واحد‌های اجرایی، عملیاتی و بخشها) در راستای افزایش اثربخشی و سودمندی آن انجام می‌شود.

۵. جزء پنجم: اطلاعات، ارتباطات و گزارشگری

۱-۵- اصل استفاده اهرمی از اطلاعات و فناوری: سازمان، برای پشتیبانی از مدیریت ریسک بنگاه، از سیستمهای اطلاعاتی خود استفاده اهرمی می‌نماید.

۱-۱-۵- استفاده از اطلاعات مربوط: اطلاعاتی هستند که سازمان را در تصمیم‌گیری چابک‌تر کمک نموده و مزیت رقابتی برای آن به همراه خواهند داشت و برای سودمند بودن، در موقع نیاز و با کیفیت بالا در دسترس هستند. اطلاعات ریسک، چیزی بیش از مخزن داده‌های تاریخی مربوط به ریسک و پشتیبان شناخت از نمایه ریسک فعلی و توسعه آن در مسیر تکامل است. در هر صورت، نباید بر ایجاد یک سیستم اطلاعاتی جداگانه و یا حتی جریان جداگانه مدیریت ریسک بنگاه تمرکز نمود.

۲-۱-۵- اطلاعات در حال تکامل: داده‌هایی که به شکل اطلاعات در می‌آیند برگرفته از منابع ساختاریافته (در سطح بالایی سازماندهی شده و آماده برای جستجو) یا ساختاریافته

(از الگوی داده‌های از پیش تعیین‌شده پیروی نکرده و سازماندهی نشده) هستند که میزان داده‌های ساختاریافته بیش از ۸۰ درصد بیشتر از داده‌های ساختاریافته است. رایانش شناختی (هوش مصنوعی، داده‌کاوی و یادگیری ماشینی و ...) در گردآوری، تبدیل و تحلیل حجم انبوهی از داده‌های ساختاریافته راه‌گشاست.

۳-۱-۵- منابع داده‌های اطلاعاتی: داده‌هایی که تبدیل به اطلاعات شود، به‌عنوان دانش اطلاق می‌گردد. داده‌های اطلاعاتی می‌تواند از منابع متنوع و به اشکال مختلفی گردآوری شود.

۴-۱-۵- گروه‌بندی اطلاعات ریسک: سازمان اطلاعات به‌دست آمده را با استفاده از گروه‌بندی رایج ریسک (رده‌بندی ریسک)، طبقه‌بندی می‌نماید تا تاثیر بالقوه از ریسکهای بااهمیت در امتداد سازمان را تعیین نماید. این گروه‌بندیها توسط واحدهای کارکردی (مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات یا مدیریت ریسک) انجام می‌شود.

۵-۱-۵- مدیریت داده‌ها و اطلاعات: به‌دلیل وجود امکان انتقال و استفاده از فناوریهای متفاوت و جهت دستیابی و حفظ کیفیت، داده‌ها باید به‌خوبی مدیریت شوند. سه عنصر کلیدی مدیریت اثربخش عبارتند از: راهبری داده‌ها و اطلاعات، فرایندها و کنترلها و معماری داده‌ها و اطلاعات.

۶-۱-۵- استفاده از فناوری برای پشتیبانی از اطلاعات: فناوری (به‌عنوان نمونه رباتیک، برنامه‌های هوشمند مدیریت مصرف انرژی و فناوریهای پوشیدنی) مواردی بیش از پردازش و گزارشگری داده‌ها و اطلاعات مرتبط با سیستمهای اطلاعاتی است. سازمان با در نظر گرفتن اهداف سازمانی، نیازهای بازار، الزامهای رقابتی و هزینه-منفعت مربوط برای ایجاد تعادل بین منافع حاصل از کسب و مدیریت اطلاعات در مقابل هزینه انتخاب و توسعه فناوری استفاده می‌نماید.


۷-۱-۵- الزامهای تغییر: سازمان به تغییر در بستر کسب‌وکاری مورد عملیات خود واکنش نشان داده و استراتژی و هدف کسب‌وکار خود را برمی‌گزیند و مدیریت فناوری را طراحی و مورد استفاده اهرمی قرار می‌دهد تا طیف وسیعی از الزامها شامل موارد برخاسته از تغییرهای داخل و خارج را برآورده نماید.

نوظهور و تغییر یافته، معیارها و شاخصهای کلیدی عملکرد با اشاره به نوسان سازمان و ریسک بالقوه، تجزیه و تحلیل روند، افشای سوانح، موارد نقض مقررات و زیانها.

۵-۳-۴- گزارشگری ریسک به هیئت مدیره: این گزارشگری بالاترین سطح و شامل دیدگاه پرتفوی شده و به گونه ای است که سبب طرح مباحث مربوط به عملکرد سازمان در تحقق استراتژی و اهداف کسب و کار و تاثیر ریسک بالقوه در تحقق آن اهداف می شود.

۵-۳-۵- گزارشگری فرهنگ ریسک: گزارشگری درباره فرهنگ در بطن موارد زیر انجام می شود: تحلیل روند فرهنگی، بهینه کاوی با سایر سازمانها یا استانداردها، برنامه های اعطای پاداش و تاثیر بالقوه بر تصمیم گیری، تحلیل مسایل آموخته شده، مرور روندهای رفتاری، پیمایش درباره ویژگیهای ریسک و آگاهی نسبت به ریسک.

۵-۳-۶- معیارهای کلیدی ریسک: این معیارها باید به همراه معیارهای عملکرد کلیدی مورد استفاده قرار گیرد تا رابطه متقابل بین ریسک و عملکرد نشان داده شود و این دو دسته معیارها می توانند در شاخصی یکسان منعکس گردند.

۵-۳-۷- تعدد و کیفیت گزارشگری: تعدد گزارشگری متناسب با شدت و اولویت ریسک است. مدیریت کنترلهای مناسب را به گونه ای به کار می برد که گزارشها دقیق، واضح و کامل بوده و مدیریت را قادر به تعیین نوع و مقدار ریسک معطوف به سازمان، استمرار مناسب بودن آن و مناسب بودن واکنش به ریسک نماید. 

منابع:

- کمیته حامی سازمانهای عضو کمیسیون تردوی، ۲۰۱۷، مدیریت ریسک جامع یکپارچه سازی با استراتژی و عملکرد، مترجم: جواد شکرخواه با همکاری مهناز مرشدزاده و محمود قربانی، تهران: انتشارات ترمه.
- کمیته حامی سازمانهای عضو کمیسیون تردوی، ۲۰۱۷، مدیریت ریسک بنگاه یکپارچه سازی با راهبرد و عملکرد، مترجم: حیدر فروغ نژاد و شاهین احمدی، تهران: انتشارات سازمان بورس.
- COSO Enterprise Risk Management – Aligning risk and strategy-PwC- March 2019

۵-۲- اصل مخابره اطلاعات ریسک: سازمان، از مسیرهای ارتباطی برای پشتیبانی از مدیریت ریسک بنگاه استفاده می نماید.

۵-۲-۱- ارتباط با ذینفعان: مدیریت در داخل سازمان، استراتژی و اهداف کسب و کار سازمان را به طور شفاف مخابره می نماید تا تمام کارکنان در تمام سطوح متوجه نقشهای فردی خود باشند. مدیریت همچنین اطلاعات استراتژی و اهداف کسب و کار سازمان را به سهامداران و بخشهای خارجی مخابره می نماید.

۵-۲-۲- ارتباط با هیئت مدیره: مدیریت و هیئت مدیره با داشتن ارتباطی اثربخش، درک مشترکی از ریسک و ارتباط آن با استراتژی و اهداف کسب و کار دارند.

۵-۲-۳- روشهای برقراری ارتباط: برای دریافت اطلاعات مطابق با خواست و برنامه قبلی، مخابره اطلاعات به طور شفاف انجام می شود. سازمان برای اطمینان از کارکرد روشهای مخابره اطلاعات به صورت دوره ای این روشها را مورد ارزیابی قرار می دهد.

۵-۳- اصل گزارشگری ریسک، فرهنگ و عملکرد: سازمان، درباره ریسک، فرهنگ و عملکرد در سطوح چندگانه و در امتداد سازمان گزارش می دهد.

۵-۳-۱- تعریف استفاده کنندگان گزارشها و نقش آنها: گزارشگری از تمام افراد در تمام سطوح (مدیریت و هیئت مدیره، مالکان ریسک، ارائه دهندگان خدمات اطمینان بخشی، ذینفعان برون سازمانی و سایر بخشها برای انجام نقشها و مسئولیتهای خود) و بسته به احتیاج استفاده کنندگان، انجام می شود.

۵-۳-۲- ویژگیهای گزارشگری: گزارشگری ترکیبی از اطلاعات کمی و کیفی مربوط به اطلاعات ریسک و تغییر در عملکرد مشتمل بر هر دو گروه اطلاعات درون سازمانی و برون سازمانی می باشد.

۵-۳-۳- انواع گزارشگری: گزارشگری ریسک شامل هریک از موارد ذیل یا تمامی آنها است: دیدگاه پرتفوی ریسک درباره شدت ریسکها در سطح سازمان، دیدگاه نمایه ریسک (مشابه دیدگاه پرتفوی)، تجزیه و تحلیل دلایل ریشه ای (RCA)، تجزیه و تحلیل حساسیت، تجزیه و تحلیل ریسکهای جدید،