

بسمه تعالی

مقدمه

ریسک‌پذیری قسمت جدایی ناپذیر هر کسب و کاری است. همچنان که دکتر پیتر دراکر در دهه ۱۹۷۰ عنوان کرد، «فعالیت اقتصادی یعنی بکارگیری منابع کنونی برای یک آینده نامطمئن». تنها چیزی که در مورد آینده قطعی است، عدم اطمینان و ریسک است. بررسی‌های تاریخی که توسط دکتر دراکر انجام شده بیانگر این موضوع بود که دستیابی به عملکرد اقتصادی بهتر با عدم اطمینان بیشتر و به عبارت دیگر، با ریسک‌پذیری بیشتر همراه است.

ریسک پیتر برنستین^۱، اقتصاددان و متخصص ریسک، بر این باور است که تفکری اساسی که محدوده و مرز بین زمان جدید (مدرن) و گذشته را تعیین می‌نماید، مهارت در ریسک محسوب می‌شود. امروزه این اعتقاد وجود دارد که حیات سازمان‌ها در شرایطی که در محیط‌های کسب و کار، تغییر و تحول به امری مستمر تبدیل شده است، تنها به مدیریت ریسک درست و دقیق بستگی دارد. ما در شرایط و لحظات عدم اطمینان زندگی می‌کنیم. بازارهای رقابتی، جهانی شدن، سدها و موانع، رکود اقتصادی، تغییر فن‌آوری، جنگ، تغییر شرایط جوی و مواردی از این قبیل ریسک‌هایی با درجات مختلف ایجاد می‌کنند. در صورتی که ریسک‌های سازمان‌ها به خوبی مدیریت نشود، طولی نخواهد کشید که یک سازمان پیشرو و موفق در سطح بین‌الملل به سازمانی پیرو و ناموفق تبدیل شود و از دنیای رقابت خارج شود. نمونه بارز این موضوع شرکت تولیدکننده تلفن‌های همراه یعنی نوکیا است؛ شرکتی که تا سال ۲۰۱۲ جزء شرکت‌های موفق با حاشیه سود بالا محسوب می‌شد، اما در کمتر از ۲ سال از عرصه رقابت جهانی به طور کامل خارج شد. بنابراین، تعریف و استقرار سیستم مدیریت ریسک در ابعاد مختلف سازمان‌ها امری حیاتی محسوب می‌شود.

آنچه مسلم است ریسک حوزه‌های علوم مدیریت مورد وثوق قرار گرفته است و هیچ حوزه‌ای را نمی‌توان بدون توجه به مدیریت ریسک در سازمان‌ها با موفقیت پیاده نمود. مدیریت ریسک در تمامی حوزه‌ها نظیر تجارت، ساختمان، پروژه، تولید، بازاریابی و مهمتر در بین حسابداران و حسابرسان در راستای حفظ سازمان و کار از خطرات غیرقابل جبران، اهمیت شگرفی یافته است. به عنوان مثال، در تعریف حسابرسی داخلی می‌توان اهمیت ریسک را مشاهده کرد؛ فعالیتی اطمینان بخش و مشاوره‌ای مستقل از طریق ارزیابی فرآیندهای راهبری، ریسک و کنترل‌های داخلی به منظور ارزش‌افزایی و بهبود سازمان.

مدیریت ریسک در مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه

مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی در راستای مأموریت و اهداف خود، به توسعه مدل‌های و سیستم‌های مختلف در حوزه‌های مختلف مدیریتی از جمله ارزیابی سازمان‌ها و تعالی سازمانی (بالغ بر ۵۰ سازمان و شرکت تویپ این مرکز ارزیابی شده است)، مدیریت راهبری، طراحی ساختارها سازمانی و فرآیندهای

مختلف سازمان، مدیریت IT، مدیریت بحران، مدیریت زمان، مدیریت هزینه، مدیریت کیفیت و همچنین ارائه راهکارهای بهبود پرداخته است. یکی از حوزه‌هایی که این مرکز به آن توجه ویژه داشته است، حوزه مدیریت ریسک در ابعاد مختلف (راهبردی، عملیاتی، محیطی، پروژه ای و) بوده است. این مرکز در همین راستا اقدام به ترجمه و تألیف چندین کتاب و مقاله نموده است که از جمله مهمترین آنها عبارتند از:

- مدیریت ریسک، سال انتشار ۱۳۸۴
- مدیریت ریسک (ترفندهای حرفه ای برای مدیران، سال انتشار ۱۳۹۳
- مدل بلوغ مدیریت ریسک، سال انتشار، ۱۳۹۲
- مدیریت ریسک در سازمان‌ها (در دست انتشار)

همچنین این مرکز برای مدیریت ریسک در ابعاد مختلف دارای مدل، متدولوژی و سیستم مدیریت ریسک می باشد که در سازمان‌های مختلف آن را به اجرا گذاشته است. افزون بر این این مرکز در استقرار ISO 31000 نیز در سازمان‌ها شرکت‌ها مشارکت داشته است. به طور کلی فعالیت‌هایی که این مرکز در شرکت‌های مختلف در حوزه تعریف و استقرار سیستم‌های مدیریت ریسک در سازمان‌ها انجام داده است عبارتند از:

- مدیریت ریسک شرکت PIDMCO
- مدیریت ریسک شرکت پتروشیمی کاویان
- مدیریت ریسک شرکت جم صنعت کاران
- مدیریت ریسک شرکت انتقال گاز ایران
- مدیریت ریسک شرکت انرژی سپهر
- مدیریت ریسک پروژه‌ها (بیش از ۲۰ پروژه در حوزه نفت، گاز و پتروشیمی)

لازم به ذکر است در حوزه آموزش مرتبط با ریسک از قبیل مدیریت عمومی ریسک، مدل‌ها و روش‌های استاندارد ریسک، تکنیک‌های مدیریت ریسک، فرآیندهای مدیریت ریسک، مدیریت ریسک در پروژه‌ها و غیره بیش از ۲۰ دوره آموزشی جامع برای شرکت‌ها و سازمان‌ها و مدیران برگزار کرده است. این مرکز در راستای مدیریت ریسک و تقویت کنترل‌های داخلی درون سازمان‌ها به طور کلی خدماتی را در دو بخش عمده شامل الف- استقرار سیستم مدیریت ریسک در سازمان‌ها و ب- خدمات پیاده سازی مدیریت ریسک پس از استقرار را ارائه می نماید.

الف) استقرار سیستم مدیریت ریسک در سازمان‌ها

مهندسی مالی و مدیریت یکپارچه ریسک، وظیفه کنترل ریسک‌ها را بر عهده گرفته و با ارائه راهکارهای نوین و راهبردهای بدیع توانسته برای شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری، تولیدی و خدماتی روش‌های نظام‌مندی خلق کند. به طور

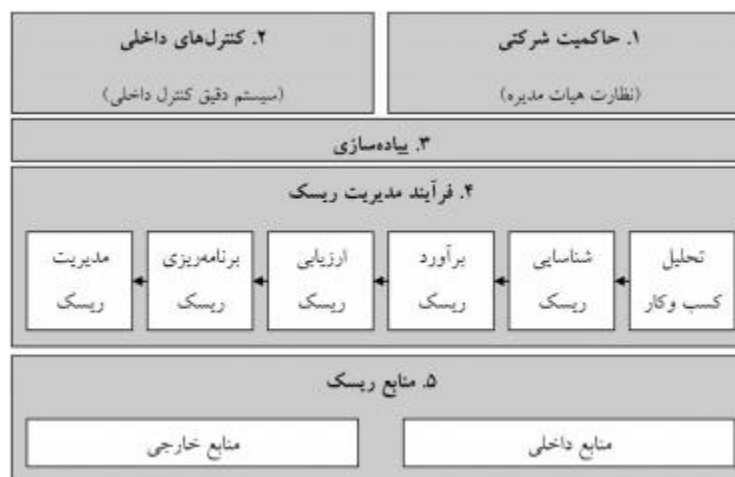
کلی، سازمان‌ها باید مدیریت ریسک به صورت فرآیندمحور در محیط خود مستقر نمایند و وجود تفکر سنتی در این باره هیچ کمکی به سازمان‌ها نخواهد کرد.

بنابراین، این مرکز برای استقرار مدیریت ریسک در سازمان‌ها از یک رویکرد فرآیندمحور پیروی می‌کند. به بیان ساده تر، مدیریت ریسک‌ها از شناسایی یا ارائه پاسخ به آنها باید بر اساس یکسری فرآیند و همچنین وجود زیرساخت‌های مناسب صورت گیرد. پیش از این روش‌های مختلفی برای مدیریت ریسک در بنگاه‌ها و سازمان‌ها توسعه یافته است که این مرکز نیز برای استقرار مدیریت ریسک از این روش‌ها بنا به نیاز سازمان‌ها استفاده خواهد کرد:

- سیستم مدیریت ریسک ISO 31000

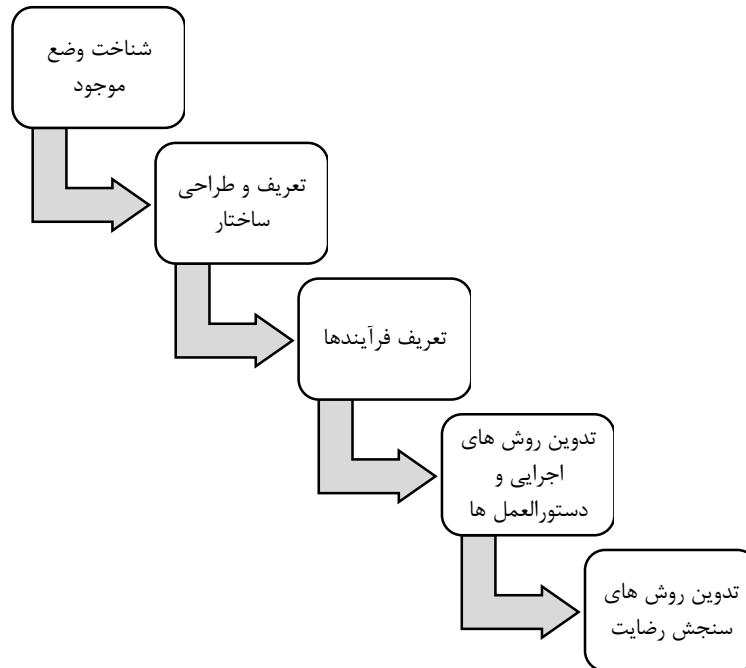
- سیستم مدیریت ریسک سازمانی مبتنی بر مدل COSO

طبق تعریف دو سیستم فوق، مدیریت یکپارچه ریسک به صورت زیر تعریف می‌شود: «فرآیندی سیستماتیک در نظام کنترل داخلی که به منظور اطمینان از اجرای خط‌مشی‌های هیات‌مدیره، کمک به محقق شدن اهداف شرکت و محافظت از دارایی‌ها و ثروت سهامداران و سازمان‌ها شکل می‌گیرد. هدف سیستم مدیریت ریسک، مدیریت و کنترل یکپارچه ریسک‌های سازمان است». در واقع مدیریت ریسک به طور یکپارچه با توجه به «راهبری سازمان یا شرکت» و «کنترل‌های داخلی» در سراسر سازمان توسط مدیریت و کلیه کارکنان به طور مستمر اعمال می‌گردد. به طور کلی چارچوب سیستم مدیریت ریسک بر اساس این دو سیستم در تصویر ۱ ارائه شده است.



تصویر ۱: چارچوب کلان استقرار سیستم مدیریت ریسک در بنگاه‌ها

بنابراین، مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه برای استقرار سیستم مدیریت ریسک در سازمان‌ها بسته به انتخاب هر یک از دو سیستم فوق، فعالیت‌های زیر را (مطابق تصویر ۲) انجام می‌دهد.



تصویر ۲: مراحل استقرار سیستم مدیریت ریسک در بنگاه‌ها

۱- شناسایی وضع موجود

در این مرحله فعالیت‌های کلی زیر در سازمان‌ها برای استقرار مدیریت ریسک صورت می‌گیرد:

- بررسی زیرساخت‌های موجود در سازمان
- بررسی ساختار سازمانی
- بررسی فرآیندهای اصلی سازمان
- بررسی داده‌های جاری در ارتباط با الزامات سیستم مورد نظر
- ارائه گزارش وضع موجود به کارفرما

۲- تعریف و طراحی ساختار

در این مرحله فعالیت‌های کلی زیر در سازمان‌ها برای استقرار مدیریت ریسک صورت می‌گیرد:

- تعریف ساختار سازمانی با رویکرد استقرار مدیریت ریسک
- تعیین مسئولیت‌ها، اختیارات و ارتباطات کاری کارکنان موثر بر سیستم مدیریت ریسک
- کمک به تعیین و انتخاب نماینده مدیریت، ممیزان داخلی و تعیین جایگاه آنها در ساختار سازمانی
- تدوین شرح وظایف نیروی انسانی، بررسی شایستگی کارکنان در سطوح مختلف
- تدوین شرایط احراز شغلی

- نیازسنجی آموزشی و تدوین برنامه آموزشی سالانه
- برگزاری دوره های آموزشی تشریح الزمات و مستندسازی سیستم مدیریت ریسک برای کارکنان

۳- تعریف فرآیندها

در این مرحله فعالیت های کلی زیر در سازمان ها برای استقرار مدیریت ریسک صورت می گیرد:

- شناسایی فرآیندها و تدوین شناسنامه های فرآیندی
- تهیه نقشه فرآیندهای سازمان

۴- تدوین روش های اجرایی و دستورالعمل ها

در این مرحله فعالیت های کلی زیر در سازمان ها برای استقرار مدیریت ریسک صورت می گیرد:

- تدوین روش اجرایی مورد نیاز در رابطه با انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- تدوین روش اجرایی تحلیل علل و رفع مشکل و چگونگی پایش اثربخشی اقدامات انجام شده
- تدوین روش اجرایی کنترل مدارک و سوابق
- تدوین اسناد و مدارک موردنیاز برای اجرای مدیریت ریسک در سازمان شامل:
 - روش اجرایی شناسایی ریسک
 - روش ها و دستورالعمل های تحلیل ریسک
 - روش ها و دستورالعمل های واکنش به ریسک
 - روش ها و دستورالعمل های مدیریت و کنترل ریسک

۵- تدوین روش های سنجش رضایت

در این مرحله فعالیت های کلی زیر در سازمان ها برای استقرار مدیریت ریسک صورت می گیرد:

- تدوین شاخص فرآیندها و پایش و اندازه گیری فرآیندها
- انجام ممیزی داخلی سیستم مدیریت ریسک
- همکاری مشاور در برگزاری جلسه بازنگری مدیریت

ب- خدمات پیاده سازی مدیریت ریسک پس از استقرار

بسیاری از سازمان ها و بنگاه، ممکن از علیرغم استقرار سیستم مدیریت ریسک در سازمان خود، بنخستین مرحله از مدیریت ریسک را به یک نهاد بیرونی واگذار کنند تا پس از آموزش و فرهنگ سازی لازم، در مراحل بعدی با آنادگی بیشتری مدیریت ریسک را به صورت درون سازمانی انجام دهند. این کار امکان کاهش اشتباهات و همچنین یادگیری را

برای سازمان و نیروی انسانی آن فراهم می‌کند. تصویر ۳ و تصویر ۴ چگونگی و چارچوب مدیریت ریسک را بر اساس مدل COSO نشان می‌دهد.



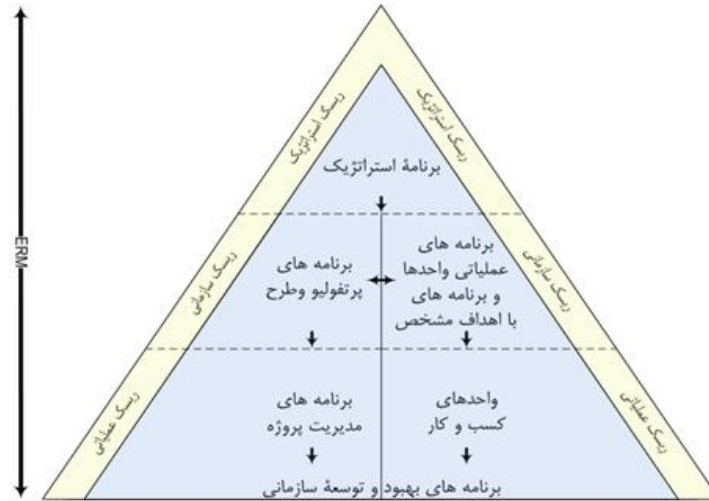
تصویر ۳: مدل COSO

کوزو اهداف و اجزای کنترل‌های داخلی یکپارچه چارچوب کنترل‌های داخلی را اینگونه تعریف می‌کند که فرایندی است متاثر از هیئت مدیره، مدیران و سایر پرسنل، که برای اطمینان معقول از دستیابی به اهداف مقوله‌های زیر طراحی شده است:

- اهداف استراتژیک
- اثربخشی و کارایی عملیات
- قابلیت اطمینان گزارش‌های مالی
- انطباق با قوانین و مقررات

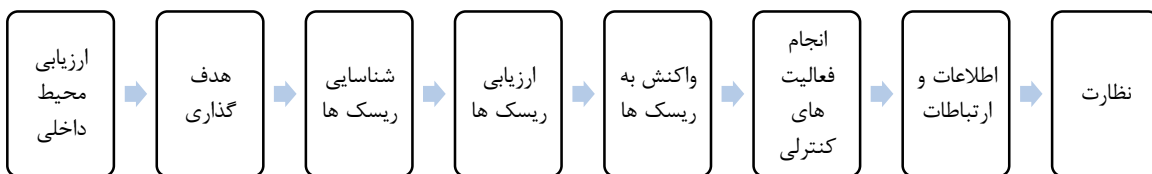
می‌بایست ریسک‌های موجود مرتبط با این چهار هدف در چهار بعد که در زیر آورده شده اند شناسایی و مدیریت شوند. این چهار بعد عبارتند از:

- بنگاه
- ادارات
- بخش
- کارکردها یا وظایف



تصویر ۴: رویکرد مدیریت ریسک سازمانی منطبق با مدل COSO

بنابراین، مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه با توجه به تجربیاتی که در رابطه با تعریف و استقرار سیستم مدیریت ریسک دارد، خدمات مدیریت ریسک را پس از استقرار سیستم در یک مرحله یا یک راند بر عهده می‌گیرد تا در سازمان یادگیری لازم صورت گیرد. برای این کار بسته به سیستم تعریف شده در سازمان (سیستم ISO 31000 یا COSO) اقدام به پیاده سازی کامل مدیریت ریسک در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی می‌نماید. فرآیند مدیریت ریسک به طور کلی در تصویر ۵ ارائه شده است.



تصویر ۵: فرآیندهای مدیریت ریسک

به بیان دیگر این مرکز در هر یک از ۴ بعد یک سازمان یعنی سطح بنگاه، ادارات، بخش‌ها و همچنین وظایف اقدام به پیاده سازی فرآیندهای مدیریت ریسک از حیث چهار هدف استراتژیک، اثربخشی و کارایی عملیات، قابلیت اطمینان گزارشهای مالی و همچنین انطباق با قوانین و مقررات می‌نماید.