

به نام خدا

ره‌یافت من - مدیریت ریسک: جزء اول- راهبری و فرهنگ

شماره ۲۷

تاریخ ۲۸ آبان ماه ۱۴۰۴

محمد علی باقرپور ولاشانی

هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد

رئیس هیات مدیره شرکت ره‌یافت و راهبرد نواندیشان پویا (ره‌نو)



در نوشتار قبلی (ره‌یافت من: شماره ۲۶) "اجزاء مدیریت ریسک" مطابق با رهنمود "مدیریت ریسک سازمانی- چارچوب یکپارچه کوزو (۲۰۰۴)"، و رهنمود بعدی "مدیریت ریسک سازمانی- یکپارچه سازی با استراتژی و عملکرد کوزو (۲۰۱۷)"، بیان گردید. نوشتار حاضر به معرفی جزء اول، تحت عنوان "راهبری و فرهنگ"، طبق رهنمود ۲۰۱۷ اختصاص دارد. همانند جزء اول سیستم کنترل داخلی (محیط کنترلی)، این جزء نیز فراهم کننده شرایط و بستر لازم برای طراحی و استقرار کامل سایر اجزای مدیریت ریسک سازمانی است. اصول مربوط به جزء مذکور به شرح زیر می‌باشد:

۱. نظارت هیئت مدیره بر ریسک: مسئولیت اصلی راهبری و نظارت اثربخش بر ریسک در سازمان بر عهده هیئت مدیره می‌باشد. دارا بودن ویژگی‌هایی از قبیل استقلال، تخصص و مهارت‌های نرم (از جمله تفکر خلاق و انتقادی)، اثربخشی هیئت مدیره را در این زمینه افزایش می‌دهد. با توجه به محدودیت‌های اجرایی و عملیاتی و الزامات موجود از جمله، "دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران ثبت شده نزد سازمان بورس و اوراق بهادار"، این وظیفه از طرف هیئت مدیره به کمیته ریسک واگذار می‌گردد. انتظار می‌رود کمیته ریسک به نمایندگی از هیئت مدیره، نظارت اثربخشی بر مدیریت ریسک داشته باشد. شواهد تجربی نشان می‌دهد که متأسفانه کمیته مذکور در برخی از شرکت‌ها از اثربخشی لازم برخوردار نیست.

۲. ایجاد ساختارهای عملیاتی: ساختار عملیاتی، چگونگی سازماندهی و اجرای عملیات روزانه از جمله، تدوین و اجرای روش‌های مدیریت ریسک را تبیین می‌کند. ساختار عملیاتی معمولاً با ساختار قانونی و ساختار مدیریتی هماهنگ است. ساختار قانونی بر نحوه فعالیت و عملکرد، تأثیر گذار بوده و ساختار مدیریتی خطوط گزارشگری، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را تعیین می‌کند.

انتظار می رود که مدیریت ریسک اثربخش به عنوان بخشی از وظایف و مسئولیت های هر فرد در سازمان، تدوین و ابلاغ گردد؛ امری که در حال حاضر در بسیاری از شرکت ها وجود ندارد.

۳. **تعریف فرهنگ مطلوب:** فرهنگ سازمان منعکس کننده ارزش های محوری، رفتارها و تصمیمات آن است. فرهنگ سازمانی بر چگونه شناسایی ریسک ها، نوع ریسک های شناسایی شده، و چگونگی مدیریت آنها تاثیر گذار می باشد. در واقع، به کار گیری سیستم مدیریت ریسک، بدون نهادینه نمودن فرهنگ آن در سازمان با موفقیت چندانی همراه نخواهد بود. فرهنگ سازی از طریق آگاهی بخشی و آموزش مناسب به کارکنان محقق می گردد، به نحوی که هر فرد نه تنها با مفاهیم و روش های کلی مدیریت ریسک آشنا بوده، بلکه نسبت به ریسک های مرتبط با فعالیت خود و ابعاد آنها (احتمال وقوع و اثر/نتیجه) و همچنین، شیوه های مدیریت ریسک، از آگاهی و دانش لازم برخوردار باشد. شواهد تجربی نشان می دهد که تاکنون فرهنگ سازی مناسب، در خصوص مدیریت ریسک، در بسیاری از شرکت ها صورت نگرفته است.

۴. **نشان دادن تعهد به ارزش های بنیادین (محوری):** تعهد و التزام به ارزش های سازمانی باید در تمام تصمیم گیری ها، اقدامات و فعالیت های سازمان خصوصا موارد مرتبط با مدیریت ریسک به نحوی مشهود بوده که برای ذینفعان شک و شبهه ای در این زمینه ایجاد نگردد. تحقق این امر، مستلزم فراهم نمودن بستر و شرایط لازم از جمله فرهنگ ریسک، پاسخگویی، ارتباطات مناسب در کل سازمان، نظارت و برخورد مناسب با موارد انحراف از ارزش های اخلاقی است.

۵. **جذب، توسعه و نگهداشت افراد توانمند و شایسته:** انتظار می رود که مدیریت، با نظارت هیات مدیره، افراد دارای شایستگی ها و ویژگی های مورد نیاز برای اجرای استراتژی، مدیریت ریسک و تحقق اهداف سازمانی را جذب و نگهداری نماید. پاسخ خواهی از افراد، تشویقات و تنبیهات متناسب با عملکرد، کاهش فشارهای کاری و محیطی، برنامه جانشین پروری، خصوصا در حوزه مدیریت ریسک، می تواند به تحقق هر چه بیشتر این اصل کمک نماید. تجربه نشان می دهد که در بسیاری از شرکت ها افراد توانمند و شایسته در حوزه مدیریت ریسک وجود ندارد.